



La Universidad que Siembra

**VICERRECTORADO
DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
ESTADO PORTUGUESA**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS
AVANZADOS**

**LIDERAZGO RESILIENTE:
UNA VISIÓN HEURÍSTICA DESDE LA SOSTENIBILIDAD
ORGANIZACIONAL EN ENTORNOS VICA.**

**Autor: Osmar González Brazón
CI. 6.642.920**

**Tutora: Dexi Yoana Pérez Castillo
CI. 16.648.945**

Guanare, diciembre 2024

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”**

**Vicerrectorado de Producción Agrícola
Programa de Estudios Avanzados**

**LIDERAZGO RESILIENTE:
UNA VISIÓN HEURÍSTICA DESDE LA SOSTENIBILIDAD
ORGANIZACIONAL EN ENTORNOS VICA**

Requisito parcial para optar al grado de doctor en gerencia avanzada

Autor: Osmar González
C.I.: 6.642.920

Tutora: Dexi Yoana Pérez Castillo
C.I.: 16.646.945

Guanare, diciembre 2024

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”**

**Vicerrectorado de Producción Agrícola
Programa de Estudios Avanzados**

APROBACIÓN DE LA TUTORA

Yo, Dexi Yoana Pérez Castillo, cédula de identidad 16.646.945 en mi carácter de tutora de la Tesis Doctoral titulada: **LIDERAZGO RESILIENTE. UNA VISIÓN HEURÍSTICA DESDE LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL EN ENTORNOS VICA** presentado por el ciudadano: *Osmar Josué González Brazón* titular de la Cédula de Identidad N° 6.642.920, por medio de la presente certifico que he leído el trabajo, y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por parte del jurado examinador que se designe.

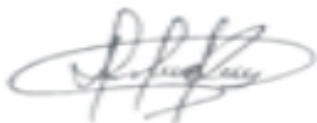
En la ciudad de Guanare, al primer (01) día del mes de octubre del dos mil veinticuatro (2024).

Nombre y Apellido:

Dra. Dexi Yoana Pérez Castillo

C.I. No. 16.646.945

Firma:



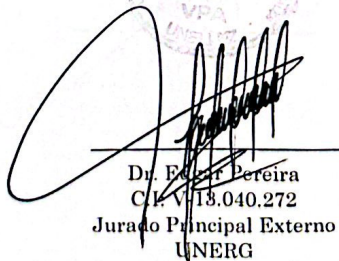
ACTA DE ADMISIÓN
TESIS DOCTORAL DEL PARTICIPANTE MSC. OSMAR GONZÁLEZ, ASPIRANTE A
OBTENER EL TÍTULO DE DOCTOR EN GERENCIA AVANZADA

El día viernes, 31 de Enero del dos mil veinticinco (2025), siendo las 9:00 am, nos hemos reunido de manera presencial siguiendo los protocolos y normas de bioseguridad y en concordancia con el Reglamento de Estudios Avanzados de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ, ubicada en la ciudad de Guanare, Estado Portuguesa, los profesores, Dra. Dexi Pérez (Coordinadora y Tutora -UNELLEZ-VPA), Dr. Luis Rosales (Jurado Principal Interno-UNELLEZ-VPA), Dr. Edgar Pereira (Jurado Principal Externo-UNERG) miembros del Jurado Evaluador designado por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vice-Rectorado de Producción Agrícola, según **RESOLUCIÓN EA 746/2025, de fecha: 21-01-2025, ACTA No. 30/2025**, para evaluar la Tesis Doctoral del Participante **MSc. Osmar González**, titular de la cédula de identidad número: V- 6.642.920, como requisito parcial para optar al grado académico de Doctor en Gerencia Avanzada; a tenor de lo dispuesto en los **Artículos 60 y 61, del Reglamento de Estudios Avanzados de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos "Ezequiel Zamora"**. Por cuanto el Coordinador(a) del Jurado constata que se ha cumplido con lo establecido en la normativa para la elaboración de Trabajos de Tesis Doctoral, se procede a constituir el Jurado Evaluador con los tres profesores presentes. Acto seguido el Jurado Evaluador procedió a **ADMITIR**, la Tesis Doctoral del participante **MSc. Osmar González**, titular de la cédula de identidad número: V-6.642.920 Titulada: **"LIDERAZGO RESILIENTE: UNA VISIÓN HEURÍSTICA DESDE LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL EN ENTORNOS VICA"**. En cumplimiento de lo dispuesto en los **Artículos 60, y 61 del Reglamento de Estudios Avanzados de la UNELLEZ**, se fija la defensa pública de la Tesis Doctoral para el día 31 de Enero de 2025, con hora de inicio a las 10:00 am. y siguiendo las orientaciones de la normativa, modalidad presencial, aula 03 de Estudios Avanzados, de su Tesis Doctoral, por parte de la aspirante.

Ante lo anterior expuesto, se elabora la presente Acta que conformes firman todos los miembros del Jurado.



Dra. Dexi Pérez
C.I: V-16.646.945
Coordinadora y Tutora
UNELLEZ-VPA



Dr. Edgar Pereira
C.I: V-13.040.272
Jurado Principal Externo
UNERG



Dr. Luis Rosales
C.I: V-17.618.742
Jurado Principal
Interno
UNELLEZ-VPA

ACTA DE DEFENSA PÚBLICA DE TESIS DOCTORAL

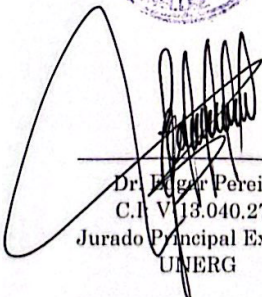
En la sede del Vicerrectorado de Producción Agrícola de la UNELLEZ-Guanare a la 10:00 am, del día viernes, 31 de Enero del dos mil veinticinco (2025), siguiendo los lineamientos del Programa de Estudios Avanzados, se reunieron, los profesores, Dra. Dexi Pérez (Coordinadora y Tutora -UNELLEZ-VPA), Dr. Luis Rosales (Jurado Principal Interno-(UNELLEZ-VPA) Dr. Edgar Pereira (Jurado Principal Externo- UNERG) miembros del Jurado Evaluador designado por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vice-Rectorado de Producción Agrícola, según RESOLUCIÓN EA 746, de fecha: 21-01-2025, ACTA No. 30/2025, para proceder a emitir el veredicto sobre la defensa pública de la Tesis Doctoral Titulada: "LIDERAZGO RESILIENTE: UNA VISIÓN HEURÍSTICA DESDE LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL EN ENTORNOS VICA" Desarrollado por el Participante MSc. Osmar González, titular de la cédula de identidad número: V- 6.642.920, como requisito parcial para optar al grado académico de Doctor en Gerencia Avanzada.

Cumplido el acto de presentación pública, el cual finalizó a las 10:50am, los miembros del Jurado Evaluador resolvieron APROBADO CON MENCIÓN PUBLICACIÓN, la Tesis Doctoral, en su forma y contenido.


Dra. Dexi Pérez
C.I: V-16.646.945
Coordinadora y Tutora
UNELLEZ-VPA




Dr. Luis Rosales
C.I: V-17.618.742
Jurado Principal
Interno
UNELLEZ-VPA


Dr. Edgar Pereira
C.I: V-13.040.272
Jurado Principal Externo
UNERG

DEDICATORIA

Dedico esta tesis doctoral a mi Dios, Señor y soberano del universo, fuente de sabiduría y generador de todo conocimiento humano. Que me ha dado la vida y la capacidad para estudiar incansablemente.

A mi esposa Cora Doralia, amiga incondicional y regalo de Dios; por sus palabras de ánimo y dedicación exclusiva en todos los aspectos importantes de mi vida.

A mis hijas por su cariño y fuente de inspiración para seguir creciendo académicamente impidiendo que me rinda: Nathalie y Melanie.

A mi mamá, hermanos y hermanas; que me han acompañado a lo largo del tiempo vivido juntos y han hecho mi vida más feliz y significativa.

A mis colegas y compañeros de trabajo, más cercanos que hermanos; encontrados en el camino de este largo recorrido laboral.

AGRADECIMIENTO

A mi amada familia por su apoyo incondicional y sus palabras de ánimo y motivación constantes.

A la doctora Dexi Pérez Castillo por su fina tutoría y guiatara en el complejo mundo de la investigación. ¡Gracias!

A mis actores sociales que con tanto agrado me facilitaron sus aportes a esta investigación: Doctor Edgar Brito, Doctor Eduardo Sánchez y Magister F. Sahid Godoy. ¡Gracias!

A la Iglesia Adventista del séptimo día como organización a través de su presidente en Venezuela Occidental Orlando Ramírez, por permitirme el tiempo requerido para completar este proyecto. ¡Gracias!

A mis profesores y profesoras de todos los niveles al inspirarme a crecer académicamente, a alcanzar grandes metas y a crear conocimiento necesario para ser mejor persona. ¡Gracias!

A mis compañeros de clase, los llamados *sobrevivientes*: Nolimar, Gildardo y José por su gran calidad humana y la amistad forjada en medio de los desafíos de esta desafiante jornada. ¡Gracias!

LISTA DE CUADROS

CUADROS	CONTENIDOS	Págs.
1	Capacidades y retos de los Líderes Resilientes	20
2	Atributos del Liderazgo Resiliente como competencia	95
3	Propuesta del modelo de gerencia sustentable	108
4	Matriz de categorías previas	140
5	Perfil de los informantes clave preliminares	169
6	Perfil de los Actores Sociales Formales	170
7	Formato para narrativa de los Actores Sociales	174
8	Formato para Matriz de Contrastación	178
9	Discursos de los Actores Sociales Formales	185
10	Matriz de Contrastación y Triangulación	208

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	CONTENIDOS	Págs.
1	Organigrama Institucional IUNAV	15
2	Ámbito temático	206
3	Categorías emergentes	207
4	Aspectos positivos de la visión del Liderazgo Resiliente en el IUNAV	230
5	Aspectos más resaltantes de la visión integral de la sostenibilidad en el IUNAV	232
6	Aspectos positivos de la adaptación en entornos VICA	235
7	Solución VUCA Prime	237
8	Matriz VUCA Prime	237
9	Cualidades de liderazgo según VUCA Prime	238
10	Integración de los tres grandes postulados: Liderazgo, sostenibilidad y entornos VICA	240

RESUMEN

El propósito de esta investigación doctoral es generar una aproximación teórica sobre el liderazgo resiliente desde la sostenibilidad organizacional en entornos de Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambiguidad (VICA) en el Instituto Universitario Adventista de Venezuela (IUNAV). Esta investigación se desarrollará desde la postura epistemológica orientada desde una concepción del conocimiento sobre el liderazgo resiliente entendido como una construcción social, bajo la perspectiva hermenéutica de la escuela interpretativista y su paradigma interpretativo subyacente con el método fenomenológico hermenéutico, a fin de interpretar y comprender los significados y sentidos creados por los actores sociales al fenómeno en cuestión. La técnica de la entrevista en profundidad a tres (3) gerentes universitarios en el contexto indagado, específicamente autoridades conformantes de la institución, conocedores de su realidad y responsables de crear las estrategias organizacionales. La información es obtenida a través de la codificación y categorización, a fin de generar las categorías emergentes y obtener los hallazgos pertinentes. La credibilidad del conocimiento se centrará desde una dimensión epistémica de regreso al actor social para forjar confianza en las interpretaciones realizadas, a fin de recrear su legitimidad, así mismo, usando el criterio de triangulación de fuentes y las voces de los actores sociales con el propósito de generar hallazgos conducentes a construir la aproximación teórica planteada. Este estudio revela que el liderazgo resiliente es fundamental para que las organizaciones puedan navegar con éxito en un entorno cada vez más complejo y cambiante. Al fomentar la adaptación, la colaboración y el bienestar, las instituciones educativas pueden fortalecer su capacidad para enfrentar desafíos futuros y alcanzar sus objetivos. Allí han adoptado un enfoque holístico de la sostenibilidad, buscando no solo cuidar el medio ambiente, sino también promover el bienestar social y económico dentro de la comunidad universitaria. Podríamos sintetizar esta integración en tres grandes postulados: El liderazgo como catalizador del cambio, la sostenibilidad como estrategia de supervivencia y los entornos VICA como motor de la innovación organizacional.

Descriptores: Liderazgo, resiliencia, liderazgo resiliente, sostenibilidad, entornos VICA.

ABSTRACT

The purpose of this doctoral research is to generate a theoretical approach on resilient resilience from organizational sostenability in Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity (VICA) environments at the Instituto Universitario Adventista de Venezuela (IUNAV). This research will be developed from the epistemological position oriented from a conception of knowledge about resilient leadership understood as a social construction, Under the hermeneutic perspective of the interpretativist school and its underlying interpretative paradigm with the phenomenological hermeneutical method, in order to interpret and understand the meanings and meanings created by the social actors to the phenomenon in question. The technique of in-depth interviews with three (3) university managers in the context investigated, specifically the institution's conforming authorities, who are aware of their reality and responsible for creating organizational strategies. Information is obtained through coding and categorization, in order to generate the emerging categories and obtain relevant findings. The credibility of knowledge will be focused from an epistemic dimension back to the social actor to forge confidence in the interpretations made, in order to recreate their legitimacy, Also, using the criterion of triangulation of sources and the voices of social actors in order to generate findings leading to build the theoretical approach posed. This study reveals that resilient leadership is critical for organizations to successfully navigate an increasingly complex and changing environment. By fostering adaptation, collaboration and well-being, educational institutions can strengthen their capacity to meet future challenges and achieve their goals. They have adopted a holistic approach to sustainability, seeking not only to care for the environment but also to promote social and economic well-being within the university community. We could synthesize this integration into three major postulates: leadership as a catalyst for change, sustainability as a survival strategy and VICA environments as the engine of organizational innovation.

Descriptors: Leadership, resilience, resilient leadership, sustainability, VICA environments.

INDICE

Dedicatoria	iv
Agradecimientos	v
Lista de cuadros	vi
Lista de gráficos	vii
Resumen	vii
Abstract	ix
Introducción	1
MOMENTO I	7
1. CRECIMIENTO	7
1.1 Contextualización del objeto de estudio	7
1.2 Contextualización Epistemológica y Bioética de la Investigación	17
1.3 Objetivos de la Investigación	26
1.4 Justificación	26
1.5 Línea de Investigación	31
MOMENTO II	32
2. DECISIÓN	32
2.1 Investigaciones previas	32
2.2 Bases teóricas referenciales	63
2.3 Matriz de categorías previas	139
MOMENTO III	141
3. PROCESO	141
3.1 Contextualización del Paradigma	141
3.2 Enfoque	145
3.3 Método	146
3.4 Sujetos o Informantes clave	167
3.5 Técnica e Instrumento para recolección de datos	171
3.6 Técnicas de Análisis de datos: categorización, estructuración, contrastación y teorización	175
MOMENTO IV	184
4. RENOVACIÓN	184
4.1 Estructuración de datos	184
4.2 Contrastación	207
4.3 Teorización	220
4.4 Integración y presentación de hallazgos	221
Reflexiones Conclusivas	229
Referencias Bibliograficas	242
Anexos	249

INTRODUCCIÓN

Desde tiempos inmemorables el liderazgo se ha evidenciado en las sociedades humanas a través de los grandes emperadores, reyes, guerreros, entre otros, los cuales, gracias a sus logros, estamparon sus nombres en la historia de la humanidad, siendo en muchas oportunidades los sujetos de estudio para diferentes temas; en este caso especial, el liderazgo. Esta característica se ha presentado desde que el ser humano dejó de ser nómada y empezó a organizarse en civilizaciones, desde las cuales fue creando una estructura jerárquica para poder gobernarse a sí mismo y a su pueblo.

Una primera evidencia de esto, se puede notar, de acuerdo a Estrada (2007), en la civilización Sumeria (siglo 50 y 49 A.C), en la cual los sacerdotes debían administrar los bienes del pueblo, o en las gigantescas obras arquitectónicas de las pirámides de Egipto, que gracias al conocimiento de la geometría y el liderazgo por parte de los capataces fueron posibles de construir en el siglo 25 A.C. A medida que los reinos se expandían y fortalecían, el liderazgo también lo hacía, y con esto los líderes evolucionaban y mejoraban sus formas de administrar la sociedad. A raíz de esto, el liderazgo se fue convirtiendo en un tema de estudio de muchos filósofos y sabios de todas las épocas, quienes empezaron a escribir manuales y libros sobre el tema, analizándolo desde el ámbito administrativo, organizacional y hasta militar.

Destaco que en un principio el estudio del liderazgo se basó en definir estructuras sobre cómo se podría dirigir la sociedad y en el análisis de los grandes líderes de la historia del mundo, identificando cuales eran esas características o rasgos que los diferenciaban de los demás, llegando a la gran conclusión que los lideres nacían, no se hacían. Es en el siglo 20 d.C., cuando esta hipótesis comienza a ser refutada por los nuevos especialistas en el tema, puesto que todos los tipos de liderazgo que se presentan hoy día, pueden ser aprendidos.

Se trata, según Daft (2006), de habilidades para la dirección, influir sobre las personas para conducirlos al logro de metas y objetivos compartidos. Como consecuencia

empezaron a surgir nuevos análisis, estudios y proyectos para entender este fenómeno, los cuales se conforman en varias teorías, que a su vez pueden o no, contener más de un modelo de liderazgo, sobre todo aquel que promueve saber manejar las situaciones adversas que se presentan en las organizaciones u otros ámbitos.

De igual forma, destaco la resiliencia, como un tema que se ha posicionado como un asunto de gran interés en la sociedad, aunque parece ser una nueva tendencia, no lo es, ya que siempre ha existido en el ser humano esa condición de lucha ante los factores adversos de su mundo, solo que en actualidad las personas están comprendiendo que pueden ser resilientes y ubicarse de manera diferente ante la diversidad de situaciones que puedan presentarse en su cotidianidad social, laboral y familiar, lo que conlleva un dominio pertinente y comprometido sobre la práctica misma de su existencia, en términos de vivenciar bajo un enfoque resiliente las diversas situaciones, para tener más dominio y práctica sobre estas.

La resiliencia representa la capacidad de poner en práctica un conjunto de competencias y habilidades en los diferentes entornos, situaciones, problemáticas o acontecimientos no deseados con el objetivo de lograr fortalecerse y permanecer incólume frente al problema que afecta al sujeto. Tiene gran importancia a nivel personal porque permite afrontar los aspectos negativos que se presentan en la vida, aceptándolos, visualizándolos como una oportunidad para generar aprendizajes y transformándolos en beneficios, de esta forma cada individuo construye una sociedad resiliente.

El desarrollo de esta capacidad da paso a la evolución, crecimiento, cumplimiento de metas y surgimiento de líderes resilientes que con ejemplos prácticos influyan de manera positiva en los pensamientos y comportamientos de otras personas. En este sentido, proyecto a los gerentes educativos venezolanos como líderes resilientes, quienes afrontan una realidad caracterizada por la prevalencia de entornos adversos, pero, aun así, continúan gerenciando y otorgando sus grandes conocimientos, todo esto con el objetivo de tener una sociedad con un nivel elevado de educación, productividad y profesionalismo, sobre todo hacer sostenibles las organizaciones.

Es importante señalar que la sostenibilidad organizacional puede comprenderse como la capacidad de una organización para mantener su funcionamiento a largo plazo, equilibrando aspectos económicos, sociales y ambientales, Implica la adopción de prácticas y políticas que promuevan la eficiencia, la responsabilidad social y la protección del medio ambiente. La sostenibilidad organizacional busca garantizar que una institución pueda satisfacer las necesidades presentes de las personas sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas. Esto implica considerar el impacto de sus actividades en el entorno social y ambiental, así como en su propia viabilidad económica.

Sobre ello, considero que los cambios económicos y la dinámica competitiva que enfrentan actualmente las organizaciones a nivel global, obliga a sus directivos a afrontar grandes retos, oportunidades y amenazas en los escenarios donde operan. Para cumplir exitosamente con su responsabilidad, deben reorientar sus prácticas tradicionales y centrar su atención en los procesos estratégicos. Debido a los turbulentos escenarios comerciales y económicos, específicamente en el contexto socioeconómico venezolano, las organizaciones enfrentan un fenómeno de incertidumbre cada vez más complejo que dificulta los procesos de gestión y toma de decisiones. Si quieren prosperar y desarrollarse, necesitan ser dirigidas por gerentes estrategas, proactivos, dinámicos, creativos y participativos; capaces de afrontar los retos y riesgos del actual entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA) además de competitivo e hiperconectado.

Por estos motivos, he recreado la necesidad de realizar la presente investigación en la cual busco comprender el significado que le otorgan los directivos del Instituto Universitario Adventista de Venezuela (IUNAV) al liderazgo resiliente y cómo se relacionan desde sus interpretaciones cotidianas con la sostenibilidad organizacional de la institución en medio de un entorno VICA. Esta investigación está dividida en cuatro (4) grandes momentos y quisiera ilustrarlos a través de una leyenda o analogía tomada de la naturaleza. Voy a imaginarme la vida de un águila real y la dividiré inercialmente en cuatro grandes etapas; desde su nacimiento hasta su muerte.

Pasanse por cada una de esas fases que bien ilustran los procesos de pruebas y grandes desafíos que se corresponden con la vida de los seres humanos y que requieren resiliencia

Momento I – Crecimiento: El águila real es espectacular por su destreza y belleza, es el ave de mayor longevidad de su especie; llega a vivir 70 años, a medida que alcanza una edad avanzada, su cuerpo comienza a mostrar signos de desgaste. Sus plumas se vuelven pesadas y desgastadas, su pico se deforma y sus garras se debilitan, lo que dificulta la caza y la supervivencia pero para llegar a esa edad, a los 40 años, deberá tomar una seria y difícil decisión. En el liderazgo, esta etapa representa el *autoconocimiento y la reflexión*, donde el líder debe entender sus fortalezas y debilidades, así como establecer objetivos claros para su desarrollo.

De igual manera mi investigación requiere en esta primera etapa **una aproximación al objeto de estudio**, en el cual develaré la contextualización del fenómeno indagado especificando la problematización de la situación actual vivenciada por los gerentes respecto al accionar de su liderazgo ante las adversidades y exigencia del entorno organizacional, como lo enfrentarán con resiliencia y el sentido de la sostenibilidad organizacional. Así mismo, muestro la contextualización epistemológica y bioética de la investigación, donde conformo sus interrogantes, con el sentido de aproximar respuestas a ellas y dar cuenta del proceder indagativo, propongo los propósitos del estudio y la razón social o pertinencia del mismo, en atención a la línea de investigación escogida.

Momento II – Decisión: En esta etapa, el águila enfrenta una decisión crítica: continuar con su vida actual, que se ha vuelto difícil, o someterse a un proceso doloroso de renovación. Esta decisión es simbólica y representa la lucha interna entre la comodidad de lo conocido y el deseo de un cambio. En el liderazgo, esto se traduce en desarrollar habilidades emocionales y la inteligencia emocional, que son esenciales para manejar el estrés y el control de las emociones en situaciones difíciles. De manera

análoga necesito hacer un **recorrido teórico**, por los distintos componentes de esta investigación. En este apartado muestro los trabajos de investigación realizados anteriormente, o estudios previos, que aportarán conocimiento a la presente investigación, de igual forma las referencias teóricas que apoyarán el desarrollo de las categorías iniciales o preliminares y un fundamento teórico pertinente a su comprensión, así como significativas teorías o fuentes primarias que han desarrollado autores reconocidos respecto al tema en estudio.

Momento III – Proceso: Aunque no es un proceso biológico real, en esta etapa el águila se retira a un lugar solitario para pasar por un proceso de renovación. Se dice que el águila se arranca cada una de sus viejas plumas con el pico, y luego su pico se cae al golpearlo con las rocas, lo que simboliza la eliminación de lo viejo para dar paso a lo nuevo. Esta etapa refleja el fomento de un entorno de determinación, donde como líder debo crear las condiciones físicas, mentales y motivaciones para enfrentar cada obstáculo. En investigación esto no es otra cosa que el **recorrido metodológico**, donde destaco la naturaleza de la investigación, las dimensiones constitutivas del conocimiento: ontológica, epistemológica, metodológica, axiológica y teleológica, expreso la adscripción al enfoque, paradigma y método. En un segundo transitar, destaco la ruta metodológica, en lo cual presento los actores sociales, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de la información, técnica para su análisis, codificación y categorización, estructuración, contrastación y teorización. Presentaré los criterios de científicidad, es decir, la credibilidad y legitimidad, para recrear confianza epistémica en la investigación yendo hacia la teorización.

Momento IV – Renovación: Finalmente, tras este proceso simbólico, el águila emerge renovada y rejuvenecida, lista para enfrentar nuevos desafíos. Este renacimiento es una analogía del poder de la resiliencia humana, la capacidad de superación personal y la transformación real del ser humano. En el liderazgo, esto implica inspiración y motivación personal y de equipo, comunicando las lecciones aprendidas y fomentando

un ambiente de crecimiento continuo. Como líder resiliente debo ser flexible y capaz de ajustar mi enfoque según las circunstancias, aprendiendo y superando cada experiencia. De igual manera en esta etapa de la investigación comienzo a ver los **resultados e interpretación** de los mismos, es allí donde destaco la estructuración de los datos, la contrastación, la teorización, la integración y presentación de hallazgos.

Generaré los hallazgos partiendo de la *hermeneusis* a la narrativa de los actores sociales, interpretando los significados y sentidos sobre el liderazgo, la sustentabilidad y los entornos VICA en el contexto de estudio. Desde los testimonios o discursos de los actores sociales formales construiré las conceptualizaciones teóricas que surgirán de las categorías emergentes y macrocategorías. Seguidamente, expondré mi significación conceptual de la aproximación teórica, después de un proceso interpretativo, así como la contrastación y triangulación de los aportes discursivos, teóricos y mi subjetividad, con el propósito de presentar el sentido generado desde la comprensión de los constructos emergentes relacionados con el liderazgo resiliente para la sostenibilidad en los entornos de incertidumbre.

Aquí acabará esta fase de mi investigación y entonces presentaré las **reflexiones conclusivas** sobre el proceso investigativo, destacando una interpretación que propició la generación de conocimiento y difusión acerca del fenómeno. Finalmente, presento el inventario de los materiales consultados, las referencias bibliográficas y electrónicas que apoyan la investigación; terminando con los anexos que agregan valor a la investigación. Estoy ansioso por iniciar el recorrido de transformación cual águila real ¡Nos vemos en las alturas!

MOMENTO I

1. CRECIMIENTO

*“Cuando pensábamos que teníamos todas las respuestas,
de repente nos cambiaron todas las preguntas”.*

Mario Benedetti

En este primer momento de mi investigación que he titulado *crecimiento* en el viaje de renovación del águila real, presentaré inicialmente la contextualización del objeto de estudio, la contextualización epistemológica y bioética de la investigación, las preguntas claves, los objetivos de la misma y finalmente la justificación y la línea de investigación a seguir.

1.1 Contextualización del objeto de estudio

Las instituciones de educación superior están diseñadas para preparar a los profesionales que necesita un país, y su objetivo más noble es la creación de conocimientos relevantes, así como la preservación de la cultura y los valores. Dentro de este contexto, se establece una función esencial que ayuda a dar sentido a su existencia: el liderazgo que encarnan los directores educativos y como lo desarrollan en su interior. La acción gerencial actúa como una fuerza motivadora que impulsa estos procesos, mientras que la gestión del conocimiento se convierte en la herramienta clave para su divulgación. De esta manera, el crecimiento organizacional encuentra oportunidades para surgir cuando se optimizan las actividades relacionadas con la formación de esos líderes a través de las adversidades que se encuentran en el desempeño de sus funciones.

La gerencia surge como resultado del arte, ciencia y técnica administrativa que es inherente al hombre. Desde el inicio de los tiempos, el ser humano ha manejado los recursos con que cuenta. Asimismo, cuando administra, también lo hace con seres humanos y este arte, lo denominamos gerencia: arte de maximizar el desarrollo del recurso humano, además de los otros recursos con que se cuenta. Los gerentes tienen

la responsabilidad de desarrollar habilidades que le faculten para el cumplimiento de sus funciones administrativas y el empoderamiento de su equipo de trabajo en procura del sostenimiento de toda la organización. Las personas son el principal activo que, a fin de cuentas, refleja la capacidad de liderazgo del gerente. La gerencia está obligada a recomponerse frente a las crisis y demostrar de manera resiliente su capacidad de respuesta a bien de la organización que dirige.

El gerente se centra en la administración y gestión de los recursos y procesos de una organización para lograr resultados específicos. Los gerentes son responsables de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades diarias de la organización, mientras que el líder se centra en influir en las personas y motivarlas para lograr metas comunes. Los líderes inspiran, guían y dirigen a los miembros de un equipo u organización. Por tal razón el liderazgo es considerado una de las fuerzas mas arrolladora de los fenómenos sociales y políticos en la historia de la humanidad. Desde su pertinente ejercicio se pueden propiciar los cambios requeridos por una sociedad que vivencia tiempos de incertidumbre, cuya complejidad puede sorprender al más avizorado, sobre todo en un ámbito pandémico y socioeconómicamente inestable que ha irrumpido con el tradicional ritmo del devenir humano.

Estas nuevas configuraciones de la realidad, tal como es construida por los sujetos, solicitan un sentido resiliente en las organizaciones para afrontar las situaciones que se le presenten, así comprender la oportunidad de sostenerlas en atención a su desarrollo y específicamente su sobrevivencia, por lo cual el liderazgo se constituye en motor direccionador del hacer gerencial. Por su parte, la Escuela Europea de Excelencia (2015) lo presenta como “la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores”.

Así mismo, el psicólogo estadounidense Goleman (1995) uno de los padres del concepto de inteligencia emocional, define el liderazgo como “la capacidad de motivar e inspirar a las personas para que den lo mejor de sí”. Desde mi visión,

considero que el liderazgo, mas allá de ser una ciencia despersonalizada y fría, se convierte en un arte creativo que requiere alma, corazón y valores para llevarlo a la práctica y sobrevivir al proceso. El liderazgo juega un papel fundamental en la capacidad de sobrellevar los avatares de la vida cotidiana y los desafíos provenientes del exterior de la organización. Un líder efectivo es capaz de guiar a su equipo y motivarlos para enfrentar los obstáculos y adaptarse a los cambios constantes.

El liderazgo proporciona dirección, inspiración y apoyo, lo que ayuda a las personas a superar las dificultades y a encontrar soluciones creativas. Además, un buen líder fomenta la resiliencia y la capacidad de recuperación en su equipo, lo que les permite afrontar los desafíos con confianza y determinación. El liderazgo también desempeña un rol crucial en la gestión del cambio y en la creación de un entorno propicio para la innovación y el crecimiento.

El liderazgo define la organización y modela todo su accionar. Una organización, según Roldán (2020), es una estructura ordenada en la que un grupo de personas se relacionan entre sí y utilizan diversos recursos para lograr objetivos o metas específicas. En una organización, las personas desempeñan roles, responsabilidades o cargos diferentes, y trabajan de manera coordinada para alcanzar un objetivo común. La organización establece normas, ya sean formales o informales, que definen la posición de cada persona en la estructura y las tareas que deben llevar a cabo. Algunos componentes esenciales de una organización incluyen un grupo de personas que interactúan entre sí, un conjunto de tareas o actividades coordinadas, objetivos y metas, recursos o materiales, y normas o convenciones que definen las relaciones y roles internos.

Ahora, más allá de la teoría organizacional, el gerente moderno se enfrenta a enormes desafíos y adversidades que requieren de él capacidades y competencias para sortear con inteligencia cada una de ellas. No siempre, el gerente esta facultado para tamaña tarea y es avasallado por los adversidades y la organización sufre pérdidas sustanciales en toda su estructura. Sin embargo, esta investigación procura redescubrir esas

capacidades innatas en la vida personal y la gestión gerencial del individuo que le permitirá no solo sobreponerse a los posibles fracasos sino, además aprender a desarrollar las actitudes correctas de un liderazgo resiliente e innovador que recomponga a la empresa hacia el éxito integral y la sostenibilidad organizacional.

En torno a ello, la resiliencia como proceso de transformación, ajuste personal y social se utilizó originalmente en el ámbito de la física, y muy particularmente en física de materiales como la metalurgia, al designar un metal capaz de resistir fuertes impactos, de volver a su estado inicial después de haber sido deformado. En Francia y el mundo francófono, el concepto se comenzó a utilizar en psicología a lo largo de los años 90, sobre todo por psiquiatras y psiquiatras infantiles, designándole un sentido..., pero quien se impuso en la materia fue Cyrulnik (1999), cuya obra *La maravilla del dolor*, se comprende como el origen de la desdramatización de la resiliencia.

En general, la resiliencia se refiere a esa cualidad personal que posee cada individuo cuando es capaz de permitirse superar un acontecimiento difícil, traumático y continuar construyendo su vida, desarrollándose a pesar de la adversidad. Esto implica no solo sobreponerse, sino autosuperarse, crecer más allá del punto de partida inicial. Según Cyrulnik (ob. cit.) “De la adversidad puede nacer lo mejor” (p.14), una especie de renacer desde el sufrimiento.

La resiliencia se ha posicionado en la sociedad como un tema de gran interés, aunque parezca ser una nueva tendencia, no lo es, ya que siempre ha existido en el ser humano, solo que en la actualidad las personas están comprendiendo que pueden ser resilientes y las diversas situaciones los conllevan a tener un mejor dominio sobre la práctica de la misma. En ello, la capacidad de poner en práctica un conjunto de competencias y habilidades en los diferentes entornos, situaciones, problemáticas o acontecimientos no deseados con el objetivo de lograr fortalecerse y salir airoso del problema. Esta capacidad no es algo que podemos adquirir en una capacitación o taller, dado que cada persona la posee internamente, lo que se persigue es ir desarrollándola al tomar

conciencia de la situación y sus consecuencias en la cotidianidad de las prácticas y cuando se presenten los desafíos.

Es así como, se pueden distinguir cuatro (4) grandes niveles de resiliencia, en los que se clasifican los distintos factores: a) la resiliencia individual (recursos de la personalidad), b) resiliencia familiar (recursos fruto de la personalidad), c) resiliencia comunitaria (recursos procedentes de la comunidad), d) resiliencia social (recursos aportados por la sociedad), lo que denota su presencia en todo ámbito humano; por lo tanto, al considerar que las adversidades siempre se presentarán en la vida de las personas y las organizaciones, estimo preciso develar su significado en los ámbitos laborales, sobre todo en contextos afectados socioeconómicamente como el venezolano, al permear el desarrollo y la sostenibilidad organizacional.

Respecto a la gerencia sustentable, es la iniciativa empresarial que implica la adopción de decisiones y prácticas en la vía del cuidado del medio ambiente, el bienestar de los colaboradores y sus familias, y que, al mismo tiempo, impliquen un impacto positivo en el desempeño financiero de una organización (Contreras y Rozo, 2015). Otros autores señalan que la gerencia sustentable, es aquella que incentiva a las organizaciones a trabajar con responsabilidad social empresarial (RSE) y valor compartido, y que busque el establecimiento de objetivos compatibles con el desarrollo social, a través de la preservación de recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales (Sarmiento, 2010).

La gerencia sustentable es capaz de conseguir resultados que dan competitividad a la organización, y busque en ellos: la sostenibilidad económica, entendida como la capacidad de crecer y desarrollar una actividad económica de manera rentable, y a largo plazo. La sustentabilidad ambiental, referente a la protección efectiva del ambiente físico, a partir del cual se generan los recursos que le permiten a dicha organización ser sostenible económicamente, crear materias primas para la elaboración y producción de sus bienes o servicios. La sustentabilidad social, encaminada y dirigida a devolver a la

sociedad todo aquello que le ha permitido lograr precisamente su crecimiento (Díaz, 2013).

Se debe incorporar en las organizaciones y gobiernos el reconocimiento de que existe la necesidad de establecer procesos y estrategias que permitan un equilibrado uso de los recursos naturales disponibles para garantizar un desarrollo actual y futuro. Por lo tanto, es urgente lograr que la dirección estratégica sea una práctica laboral cotidiana, entendiéndola como el proceso que permite fundamentar y estimular decisiones para formular e implementar exitosamente las estrategias que le darán a la empresa un valor económico agregado sustentable, centrados en una propuesta de valor que se innova constantemente y un valor económico que se distribuye balanceadamente en cada uno de sus *stakeholders* (Cabana, Cortés, Vega y Cortés, 2016).

Ferdig crea un modelo relacional con ocho (8) principios en los que se basa el liderazgo para la gerencia sustentable, los cuales señalan que las organizaciones deben tener en cuenta la sustentabilidad dentro de sus factores organizacionales, es decir, la sustentabilidad debe estar inmersa en el marco estratégico, valores y políticas de la empresa. Además, es importante que las organizaciones comprendan la dinámica del cambio social, aprender, ajustar y expandir la conciencia en su organización teniendo en cuenta los factores del entorno que afectan a la sustentabilidad de la empresa, de esta forma se logra un compromiso organizacional con la sustentabilidad (Ferdig, 2009).

Según Ibarra, Soto y Delgado (2015), los principales beneficios económicos que la instauración de la gerencia sustentable causa en cualquier empresa son: aumentar los ingresos, reducir el gasto en insumos, reducir los riesgos estratégicos y operativos, un significativo descenso en el porcentaje de los costos fijos de la empresa, así como un mejor ingreso por los productos y servicios vendidos, una mejora en el clima laboral, un aumento en la productividad los que son aspectos claves del liderazgo transaccional con una filosofía de sustentabilidad.

Las características de un líder para dar sustentabilidad a la organización deben ser: tener un conocimiento interdisciplinario sistémico, inteligencia emocional y una actitud de cuidado, una orientación a valores que da forma a la cultura organizacional, una fuerte visión para hacer una diferencia, un estilo incluyente que genera confianza, voluntad de innovar y ser radical (Nelson, 2011), es decir, debe tener características de un liderazgo transformacional. Para una empresa, ser sustentable significa incrementar su competitividad, lo que se logra a través de una gestión sustentable de sus operaciones y de sus relaciones. De lo contrario, corre riesgos cada día más tangibles, de reducir o perder posiciones en algunos mercados y ser excluida de otros (Sánchez, 2011).

Una gerencia sustentable requiere que se contruya un compromiso organizacional con la sustentabilidad, un mayor vínculo relacional y sensibilidad con el entorno, que finalmente se expresa y/o visibiliza en el diseño y ejecución de la arquitectura organizacional de la empresa. Además, los directivos deben construir una arquitectura organizacional y/o ambiente laboral que estimule prácticas laborales sustentables, lo que será un reflejo del compromiso organizacional con la sustentabilidad, y así sentarán las bases para iniciar una gerencia sustentable. De esta forma la gerencia sustentable logrará que el gobierno corporativo y sus líderes trabajen alineados a la economía del bien común, asumiendo el desafío de incrementar el valor económico de la empresa, con responsabilidad social y ambiental, integrando esas tres prioridades en el modelo de negocios, de forma balanceada y pertinente, a la realidad de la empresa y los desafíos de su industria.

A estas alturas, es necesario hacer una breve descripción del contexto organizacional donde se realizará esta investigación doctoral. El Instituto Universitario Adventista de Venezuela es la institución educativa que tiene su sede en el sector Las Lagunas, del municipio Nirgua, del estado Yaracuy, está registrado jurídicamente ante el SENIAT bajo la razón social A.C IUNAV con su registro de información fiscal (RIF) número J-30472673-2. Su actividad económica es impartir educación a nivel Técnico Superior Universitario.

El IUNAV es una institución religiosa subsidiaria o dependiente de la Iglesia Adventista del Séptimo Día (IASD). Fue fundado el 23 de julio de 1999 por decreto presidencial y bajo la supervisión del Ministerio del Poder Popular de la Educación Superior del país. Ofrece las carreras de administración de empresas, administración de personal, informática, educación preescolar y teología. En esta última área se ofrece el título de ministro de culto y se imparte teología a nivel de maestría para aquellos que serán los pastores de la IASD.

En armonía con su filosofía, el IUNAV se propone alcanzar objetivos en diferentes áreas; siendo uno de los mas importantes el desarrollo integral, donde se plantea un programa educativo con un desarrollo armónico de su personalidad para que puedan ejercer plenamente todas sus capacidades, asegurar que el proceso educativo contribuya a la plena consciencia de sus responsabilidades hacia su prójimo, el medio ambiente y la institución, estimular actitudes optimistas ante las diferentes circunstancias de la vida, y ayudar a los estudiantes a desarrollar una personalidad y un carácter basados en una correcta jerarquía de valores éticos, estéticos, cívicos, y espirituales.

Asimismo en la vida universitaria; han proyectado desarrollar un programa que reúna todas las condiciones para adquirir una preparación del más alto nivel académico. En el área de la extensión universitaria, se han propuesto impulsar la acción académica y cultural a la comunidad. En el área financiera y administrativa, sus objetivos son lograr el equilibrio y control financiero efectivo y eficiente de los recursos. Estableciendo políticas, normas y procedimientos necesarios, el IUNAV logrará cumplir con estos objetivos financieros que le garantizarán un funcionamiento continuo y un desarrollo progresivo de la universidad.

A nivel productivo, los objetivos son brindar una educación que desarrolle en forma equilibrada las facultades físicas, mentales y espirituales de los jóvenes estudiantes de cualquier nacionalidad, sexo, clase social o filosofía religiosa, siempre que respeten los principios sustentadores de esta institución. Por último, y no menos importante se

encuentran los objetivos espirituales, para ellos se han propuesto inculcar en los alumnos, un conocimiento personal y práctico de Dios, fundamentado en la Biblia, en la naturaleza y en la historia humana.

Es por ello que, el IUNAV tiene como misión: *“Formar profesionales comprometidos al servicio de Dios y la sociedad en integridad, amor y excelencia, haciendo uso óptimo de los recursos disponibles”*. Su visión es: *“Ser reconocida como una Institución de alto nivel educativo, integrando las creencias bíblicas con el desarrollo armonioso de todas las facultades del educando, comprometida con la redención del ser humano como el ideal más noble”*.

De ese modo, para el cumplimiento de la misión y visión la institución ha creado como fundamento la estructura y distribución de los cargos, en el cual se presenta la estructura organizativa de la organización, actualmente conformada por un Consejo Directivo, Consejo Académico, formada por la Dirección, la Subdirección Académica, la Subdirección Financiera y la Subdirección de Asuntos Estudiantiles. A continuación, se presenta el organigrama del Contexto Organizacional (ver gráfico 1).

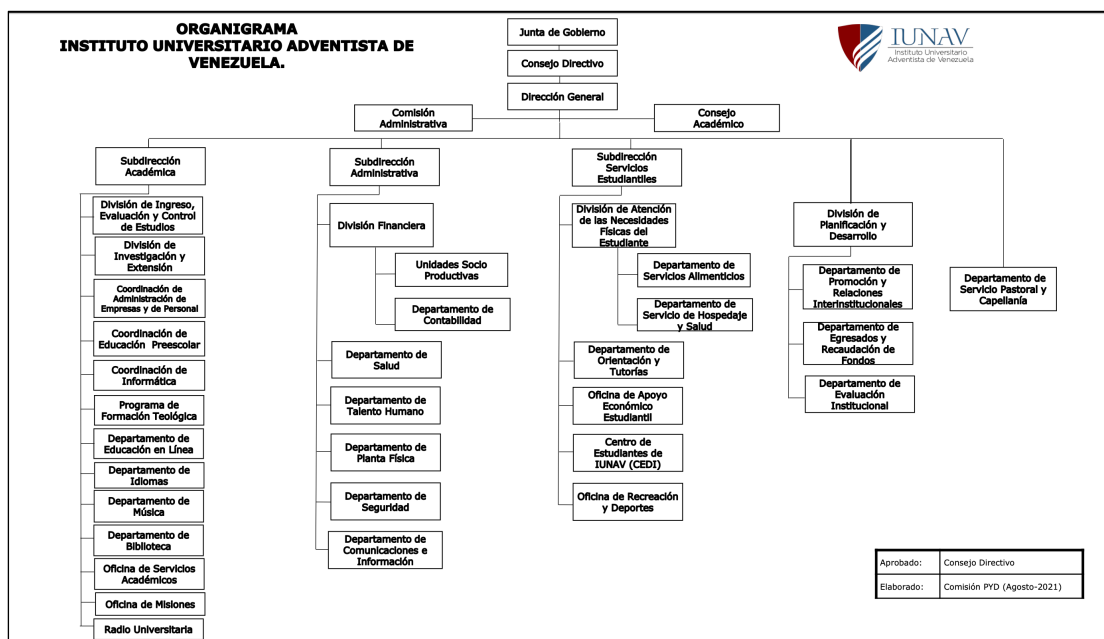


Gráfico 1

Organigrama Institucional IUNAV

Fuente: IUNAV, 2023

Como lo he mencionado antes, esta institución educativa está abscrita a la Iglesia Adventista del Séptimo Día (IASD), donde he laborado por mas de veinticinco años; quince de los cuales he fungido como administrador financiero y presidente de la misma a nivel regional. Es así como considero develar la significación de ejercer un liderazgo resiliente, desde el la práctica gerencial como un hábito personal para sobreponerse y transformar positivamente sus entornos en espacios de crecimiento vivencial, que lo guíe hasta alcanzar las metas de su organización universitaria. Esto requiere realizar ejercicios reflexivos de naturaleza indagatoria, específicamente en el ámbito donde laboré, en el IUNAV, por ser un concepto poco visibilizado en este contexto.

Es de destacar que en atención al enfoque cualitativo que direccionará esta investigación y de acuerdo con Sandín (2003), este tipo de investigación hace oportuno significarse como investigador para otorgarle valor epistémico acerca del fenómeno en la cotidianidad de las prácticas. He trabajado en el ámbito de estudio, en el IUNAV por más de cinco años como gerente, docente de aula y coordinador de la cátedra de teología aplicada, allí me formé como teólogo a nivel de licenciatura y maestría.

Es de resaltar que en la estructura gerencial del IUNAV escasamente se ha constituido un liderazgo con carácter resiliente capaz de sobreponerse a las adversidades propias de la crisis socioeconómica, así como tambien de la pandemia mundial que ha desarticulado enormemente a toda la humanidad en su condición relacionante y de convivencia. Estos dos fenómenos han puesto a prueba la capacidad de respuesta de los gerentes en esta organización, a fin de ejercer un liderazgo capaz de ver y significar, para actuar oportunamente ante las situaciones emergentes, sobre la base de comprender y emprender otros modos de emerger y accionar frente a ellas, con nuevas estrategias y modalidades, otras maneras de sentir, pensar y actuar, por lo cual me

propongo develar los desafíos de un liderazgo resiliente desde la sostenibilidad organizacional en el ámbito de incertidumbre del instituto universitario descrito.

1.2 Contextualización epistémica y bioética de la investigación

Desde la dimensión ontológica, asumiré la realidad del fenómeno que estudiaré relativista y diversa, en la condición de realidad construida intersubjetivamente entre los sujetos que cotidianamente recrean significados en ella, según plantean Berguer y Luhman (1999) mediante una dinámica de construcción y reconstrucción permanente sobre el fenómeno del liderazgo resiliente, mediante un sentido intersubjetivo, tal como lo propone Schütz (ob. cit.). En general, considero la realidad social como una construcción de sentido intersubjetivo realizada por los sujetos que la habitan y comparten significados, creencias, simbolismos, entre otros. Según afirma Méndez (2020):

El mundo ha cambiado y el ser humano debe prepararse para construir nuevos conocimientos emergentes después de eventos como la pandemia que ha asolado la humanidad, dado que el conocimiento depende de la voluntad de cada ser humano, donde la puesta en escena de la realidad dependerá de las estructuras del pensamiento de cada individuo y su emergencia de entendimiento intersubjetivo (p.17)

Sobre esto, la autora plantea la comprensión de la realidad mediante un sentido intersubjetivo, que recrea una construcción social en un ámbito compartido desde las individualidades, donde el ser, en opinión de Heidegger (2004) “es todo aquél que posee un alma, un ser humano, una criatura o una entidad” (p.282). así, el autor destaca que más allá de las especificidades existenciales de cada uno, en el sentido filosófico surge la pregunta ontológica por el ser, en términos del ser del ente, como esencia.

Al referirse al mundo de los seres, en ese estar ahí con otros, Heidegger (ob. cit.) acuña el término *dasein*, connotando en ello un ser que vive en el mundo con otros creando significados, comprensiones y realidades sociales, a partir de lo cual baso mi postura sobre el ser como sujeto social, histórico, quien comparte significados en el mundo que

es vivido. Para Méndez (ob. cit.), en términos heideggerianos, este sujeto es arrojado al mundo, en él configura realidades sociales de sentido intersubjetivo, no recreándose en la conciencia del yo trascendental husserliano, sino en un estar con otros.

Ahora le presento el testimonio del informante clave preliminar donde se evidencia que está conciente de las carencias de un liderazgo directivo pertinente a los tiempos vivenciados, lo cual comprendo porque hemos sido avasallados por una pandemia a nivel mundial que afectó la condición económica de los países y especialmente el ya deprimido ámbito venezolano, lo que abruma al gerente y debilita su accionar como líder. Es así que de este proceso intersubjetivo, se requiere reconocer a los demás en su intención de cuadyuvar esfuerzos en procura de lograr un cambio desde la sostenibilidad organizacional en la institución.

Luego, desde la naturaleza cualitativa de este estudio comprendo que la intersubjetividad se puede definir como el proceso recíproco por medio del cual se comparte la conciencia y conocimiento de una persona a otra. El concepto de intersubjetividad ofrece una perspectiva de justificación y validación del otro que permite la sincronía interpersonal, implica reconocer la alteridad, la intersubjetividad se expresa en la vida cotidiana y en las relaciones sociales, a partir de las cuales se teje una red de percepciones sobre la realidad.

Es así como, la conciencia de la propia subjetividad y el reconocimiento del otro permite descifrarlas y hallar el sentido último. Al respecto, Schütz (1979) coincide con Weber (1922), en el reconocimiento y la importancia de la comprensión del sentido en la acción humana para la comprensión de los procesos sociales. Ambos, plantean que la sociedad es un conjunto de personas que actúan en el mundo y cuyas acciones tienen sentido; y es relevante significar este aspecto para poder comprender el accionar de los sujetos.

Sin embargo, mientras que para Weber (ob. cit.) la comprensión es el método específico que la sociología utiliza para rastrear los motivos de los actores y así poder asignar sentido a sus acciones, Schütz (ob. cit) le otorga a la comprensión un papel mucho más importante: considera que el mundo en el cual vivimos es un mundo de significados, un mundo cuyo sentido y significación es construido por nosotros mismos y los seres humanos que nos precedieron. Por tanto, para este autor la comprensión de dichos significados es nuestra manera de vivir en el mundo, por lo cual la comprensión es ontológica, no sólo metodológica. En tal sentido, en esta investigación interpretaré los significados que le otorgan los actores al liderazgo resiliente desde la sostenibilidad en el contexto indagado.

La comprensión de estos significados no se limita a un enfoque metodológico, sino que tiene un impacto más profundo en nuestra comprensión de la realidad social. Al comprender los significados subjetivos que las personas atribuyen a sus acciones, podemos obtener una visión más completa y enriquecedora de la vida social y de cómo los individuos interactúan en ella. Al respecto convoco el testimonio del segundo informante clave informal Freddy Sahid Godoy, subdirector financiero del IUNAV, con ocho (8) años de servicio en la organización, quien en conversación informal expresó: *“el liderazgo resiliente nos proporciona las herramientas que necesitamos para superar las exigencias de la gerencia de la institución. Hay que ser muy creativos, buscar otras alternativas de financiamiento y “pensar fuera de la caja” para reorganizarse después de la pandemia”*.

El contenido testimonial del informante clave informal evidencia que el liderazgo resiliente se apropia de herramientas o capacidades humanas que se relacionan con las diversas crisis a las que estamos expuestos como gerentes o personas comunes, en su discurso solicita otro tipo de pensamiento que quizás desea se desarrolle en los gerentes del IUNAV, el pensar fuera de la caja connota una lateralidad del pensamiento y el abandono de los métodos tradicionales, los estilos de pensamiento anclados, homogéneos, que permita realizar acciones creativas y novedosas al gerente, sobre todo

en el ámbito pandémico y postpandémico, una reorganización de las acciones que pasa por una reorganización del pensamiento.

Según Deloitte (2021), los líderes resilientes necesitan tener cuatro capacidades: energizar, empoderar, conectar y prosperar (ver cuadro 1). Dichas capacidades están asociadas a los retos que los líderes resilientes enfrentan en un entorno cambiante y desafiante. Al desarrollar estas capacidades, los líderes pueden enfrentar los obstáculos con mayor eficacia, mantener la motivación y el compromiso de su equipo, establecer relaciones sólidas y lograr resultados exitosos. En el cuadro 1 se puede apreciar las capacidades y retos de los líderes resilientes.

Cuadro 1

Capacidades y retos de los líderes resiliente

Nro	Capacidades	Retos
1	Energizar	Mantener niveles altos de energía aún en momentos de crisis
		Contruir un sentido de visión y propósito común
2	Empoderar	Habilitar a los equipos a responder libremente
		Guiar y entrenar a los equipos a pensar y reaccionar adecuadamente
3	Conectar	Construir apoyo de los grupos y actores clave
		Generar ambientes de trabajo colaborativos entre los equipos
4	Prosperar	Mantener el foco en la generación de valor más allá de las limitaciones
		Fomentar la educación continua

Fuente: Elaboración propia (2024)

El liderazgo se puede entender como una capacidad y una influencia en el contexto organizacional. La capacidad de influir en otros es una parte fundamental del liderazgo y está estrechamente relacionada con las habilidades de comunicación, persuasión y motivación. En cuanto a la influencia del liderazgo, se entiende como la habilidad de persuadir a las personas para que piensen o actúen de la manera deseada. La influencia

es esencial en el liderazgo, ya que un líder efectivo debe poder convencer a las personas y lograr que las cosas se hagan.

Así lo expresa de manera informal nuestro siguiente informante clave informal, el pastor y psicólogo José Morillo quien atiende los Asuntos Estudiantiles del IUNAV cuando dijo: *Liderazgo resiliente es la capacidad que posee todo individuo, una influencia que le permite enfrentar un conjunto de desafíos y retos de tal manera que reconozca los peligros y riesgos inherente a las adversidades pero a la vez es capaz de aprovechar cada oportunidad con el fin de fijar un norte y aprender de cualquier experiencia que se avecine al ser fortalecido y estar mejor preparado cuando se presenten situaciones críticas.*

Entonces podríamos afirmar que la influencia es la habilidad de persuadir a alguien para pensar o actuar del modo que uno desea. Esta habilidad es una parte esencial del liderazgo. Después de todo, alguien que no puede convencer a las personas sobre las cosas, no es un líder, nadie lo sigue. Por lo tanto, para ser efectivo, es importante que un líder entienda lo que es la influencia. De este modo, él o ella pueden usar este conocimiento para ser más hábil y lograr que las cosas se hagan.

Creo que es posible desarrollar la capacidad de influir y liderar con resiliencia aprendiendo de las grandes adversidades que plantean la cotidianidad e impulsar un crecimiento desde lo adverso. Una vez que se transita la experiencia antagónica, se aprende y se fija el trayecto, se identifican claramente sus causas y efectos finales, es entonces, desde donde emerge la creatividad humana y la capacidad gerencial para recomponerse y levantarse airoso del infortunio y dar sostenibilidad a la organización que representa.

Ahora presento todas las implicaciones del desarrollo sostenible y sus áreas fundamentales. La sostenibilidad organizacional se refiere a la capacidad de una organización para mantener sus actividades a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta criterios sociales, económicos y ambientales que aseguren la continuidad del negocio. Es importante que las organizaciones consideren la sostenibilidad como una prioridad,

ya que contribuye a mejorar su imagen y reputación. Esto implica la adopción de prácticas internas que promuevan el uso eficiente de los recursos y la consideración de variables sociales y medioambientales en la cadena de valor de la organización. También requiere evaluar constantemente las acciones que implican el uso de recursos, con el objetivo de mejorar la eficiencia y maximizar la rentabilidad derivada de los procesos internos de la empresa.

Además, la sostenibilidad organizacional conlleva la inclusión de prácticas sostenibles en el ADN corporativo de la organización. Esto significa que las acciones sostenibles no deben ser aisladas o temporales, sino que deben formar parte de los procesos internos de la empresa y guiar la toma de decisiones de la alta dirección. También es importante comunicar de manera efectiva la sostenibilidad organizacional a los consumidores y clientes, para que validen y reconozcan los esfuerzos en este sentido. La sostenibilidad abarca tres áreas fundamentales dentro del desarrollo de cualquier organización, definidas de la siguiente manera:

Sostenibilidad ambiental: Se refiere a la capacidad de mantener los aspectos biológicos en su productividad y diversidad a lo largo del tiempo. Implica la protección y preservación de los recursos naturales, así como el uso racional de los mismos. La sostenibilidad ambiental busca minimizar el impacto negativo de las actividades humanas en el medio ambiente y promover prácticas sostenibles que permitan la coexistencia armoniosa entre el desarrollo humano y la conservación de la naturaleza.

Sostenibilidad social: Se centra en las personas y su bienestar. Busca garantizar condiciones de vida dignas, promoviendo la equidad, la justicia social y el respeto a los derechos humanos. La sostenibilidad social implica la inclusión de todas las personas en el desarrollo y la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones que afectan su entorno. También se relaciona con la promoción de la educación, la salud, la seguridad y el bienestar de las personas en el tiempo.

Sostenibilidad económica: Se refiere a la viabilidad económica a largo plazo. Implica la adopción de prácticas empresariales responsables que generen beneficios económicos de manera sostenible, sin comprometer los recursos naturales ni afectar negativamente a la sociedad. La sostenibilidad económica busca un equilibrio entre el crecimiento económico, la generación de empleo y la distribución justa de la riqueza, teniendo en cuenta los impactos sociales y ambientales de las actividades económicas. Estas tres áreas de la sostenibilidad están interrelacionados y se consideran fundamentales para lograr un desarrollo sostenible a largo plazo. Al abordar estos aspectos de manera integral, las organizaciones pueden contribuir a la construcción de un futuro más equitativo, próspero y respetuoso con el medio ambiente.

Después de haber dado este recorrido por la gerencia, el liderazgo, la resiliencia, el liderazgo resiliente y la sustentabilidad, ahora se requiere que nos ubiquemos dentro de la cotidianidad donde suceden los diferentes fenómenos que nos afectan. Para la investigación cualitativa en curso, es fundamental conocer esa realidad cotidiana de los actores sociales y como es posible develar sus realidades en el ejercicio de sus funciones organizaciones y darle el rigor científico correspondiente.

Las grandes adversidades de los líderes no surgen en condiciones especiales de tiempo y espacio, sino durante el desempeño de las funciones del día a día dentro de las organizaciones donde se desenvuelven. Esa cotidianidad adquiere un valor enorme, proporciona un espacio propicio para la producción de conocimientos sobre lo social a partir de lo individual. La investigación cualitativa se interesa por la representatividad y busca conocer la subjetividad de las personas y colectivos humanos en su vida diaria. Permite examinar los significados que las personas atribuyen a las acciones que realizan en su vida cotidiana. Se utiliza ampliamente en el ámbito académico, de negocios y mercado, especialmente a través de la utilización de grupos focales .

La vida cotidiana es el conjunto de actividades que realizamos en situaciones concretas para satisfacer nuestras necesidades y, en consecuencia, para seguir viviendo. Es lo común, lo habitual, lo que hacemos todos los días, y por hacerlo todos los días no lo registramos verdaderamente. La realidad que aparece como autoevidente, compartida con otros semejantes que la experimentan como yo y que constituye el basamento fundamental en el que se crea y se re-crea la sociedad como un mundo intersubjetivo. Para Heller (1977) , así como para otros sociólogos, la vida cotidiana es la dimensión fundamental de existencia social. Pero ella va más allá de la forma en que se manifiesta y agrega:

"La vida cotidiana es el conjunto de actividades que caracterizan las reproducciones particulares creadoras de la posibilidad global y permanente de la reproducción social... En toda sociedad hay pues una vida cotidiana; sin ella no hay sociedad." (p. 43)

La vida cotidiana es, por lo tanto, el fenómeno universal, presente en toda sociedad en la que se desarrolla y expresa la reproducción social. Es el cúmulo de actividades que realizan las personas en determinadas condiciones sociales, para vivir y seguir viviendo. Es la dimensión social central en la que todo hombre desarrolla su personalidad; en la que pone en acción todas sus capacidades intelectuales, afectivas y emotivas. Actúa con todo lo que es y como es; como dice Heller, es la vida del hombre entero.

Se entiende por cotidiano a aquello que es diario, es decir, sucede con frecuencia y por caso es habitual. Aquello que sucede diariamente y es habitual y se opone a lo extraordinario. Se encuentra estrechamente vinculado a todo lo que tenga que ver con la cotidianidad o con el estilo de vida cotidiana. Si analizamos el término, podemos decir que cotidiano actúa como un adjetivo calificativo y como tal sirve para designar a todo aquellos fenómenos que se relacionan o que ocurren en la vida cotidiana, corriente, diaria, de todos los días, de una persona, así como también de un grupo de personas o sociedad.

Finalmente expondré lo referente al mundo VICA, es un término en forma de acrónimo que emerge al final de la guerra fría cuando en los ambientes militares surge la pregunta ¿y ahora como vamos a actuar ante lo desconocido? Los planteamientos militares de VICA. giran hacia los espacios empresariales, primero respecto a la estrategia, luego hacia el liderazgo y la toma de decisiones y finalmente hacia la gerencia. Muy rápidamente VICA. conquista y se manifiesta eficaz en casi todas las facetas de las relaciones interpersonales, aunque su verdadero triunfo se encuentra en el escenario intrapersonal y de ahí al resto del orbe, haciéndose patente incluso en los espacios hasta ese momento incognitos.

El termino VICA aparece en el seno del Army War College de los Estados Unidos (USAWC), precisamente como remedio intelectual y conceptual a la nueva y amenazadora (posiblemente por desconocida) realidad mundial. Lo hace precisamente en el momento de la explosión tecnológica, apoyándose en ella y aplicándola como la mejor herramienta para acceder a la información en tiempo real y en cualquier lugar. Se hace importante entender como podemos navegar en mares de volatilidad, incertidumbre, volatilidad y ambigüedad.

¿Cómo hace la gerencia en medio de la pandemia y postpandemia cuando se mueven tan velozmente estos escenarios y la sociedad se queda con mas preguntas que respuestas? ¿Es posible sobrevivir en entornos tan enrarecidos y cambiantes? ¿En que tipo de estrategias de liderazgo se apoya el gerente para dar soluciones y sosten a la organización ante sus enormes demandas? Estas son interrogantes demasiado relevantes como para dejarlas sin respuestas.

Sobre las bases de estas consideraciones y a fin de desarrollar esta investigación planteo las siguientes interrogantes, cuyas respuestas darán cuenta de la ejecución de esa investigación. ¿Cómo develar los desafíos de un liderazgo resiliente desde la sostenibilidad organizacional en el IUNAV? ¿Qué significados le atribuyen los actores sociales al liderazgo resiliente desde la sostenibilidad organizacional en el IUNAV? ¿Cómo comprender el sentido del liderazgo resiliente desde la sostenibilidad

organizacional en el IUNAV? ¿Cómo generar una aproximación teórica acerca del liderazgo resiliente desde la sostenibilidad organizacional en el IUNAV?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Generar una aproximación teórica sobre la influencia del liderazgo resiliente en la sostenibilidad organizacional en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VICA) en el Instituto Universitario Adventista de Venezuela (IUNAV).

1.3.2 Objetivos Específicos

Develar los significados que le atribuyen los actores sociales al desafío de un liderazgo resiliente desde la sostenibilidad organizacional en entornos VICA en el IUNAV.

Comprender el sentido del liderazgo resiliente desde la sostenibilidad organizacional en entornos VICA en el IUNAV.

Interpretar los significados le atribuyen los actores sociales al liderazgo resiliente desde la sostenibilidad organizacional en entornos VICA en el IUNAV.

1.4 Justificación

En un mundo globalizado donde la complejidad de lo real hace notar la dinamicidad social y los cambios, donde la sociedad va evolucionando a unos ritmos muy acelerados, mas allá de su tradicionalidad (hablar de lo caótico y lo complejo socialmente). La sociedad se plantea de una manera multireferencial. Es dinámica, es indeterminada e impredecible. Es vivenciada desde un indeterminismo que se ha manifestado para los seres humanos en un grado de estupor y sorpresa planteando una pandemia que no se avisaba en el horizonte mundial. Esto nos sorprendió a todos, y

ha generado una disociación social y un distanciamiento que contradice la naturaleza misma. Ha atacado al sentido gregario de la naturaleza humana y nos ha separado, recreando situaciones que el sujeto tiene que enfrentar para poder sobreponerse y salir airoso de estas dificultades.

El estado actual del mundo gerencial, organizacional y sostenible es caracterizado por la volatilidad, incertidumbre, el caos y la complejidad. Constantemente nos enfrentamos a nuevas realidades que nos invitan a adquirir conocimientos para comprenderlas y darles un nuevo significado. El objetivo es configurar nuestra convivencia social de manera saludable y enriquecedora. Vivimos en una realidad que es multireferencial y multidimensional, en una sociedad globalizada que nos acerca pero también fragmenta nuestra esencia. Además, fuimos afectados por una pandemia que ha tenido un impacto devastador en la humanidad, obligándonos a replantearnos nuestras interacciones sociales.

Nos hemos visto afectados por una serie de sucesos externos, que nos impulsan a reescribir la historia y a entender desde nuevas perspectivas gerenciales un dominio de significado propio, donde el liderazgo es crucial. En términos generales, la humanidad está presenciando un cambio en todos sus aspectos, lo que nos lleva a cuestionarnos cómo estamos y como estamos haciendo el trabajo, para entender la importancia del ser en su entorno vital y la relevancia de saber como manejarse en medio de situaciones tan desafiantes.

En relación a esto, observo que este mundo de desarrollo acelerado e inmediatismo ofrece diversos tiempos de respuesta a las demandas organizacionales, cambiando significativamente, especialmente debido a que la crisis provocada por el virus COVID-19 ha tenido efectos devastadores en la vida de las personas y las organizaciones. Son tiempos de transformaciones para todos, estamos experimentando una pandemia con un alcance, magnitud e impacto inéditos.

No hay precedentes en cuanto a la rapidez con la que este virus se ha propagado por todo el mundo, la cantidad de personas afectadas, y las consecuencias previstas e imprevistas a largo plazo en el trabajo y las relaciones interpersonales. Es poco probable que las organizaciones salgan indemnes de esta crisis, por lo que cada una deberá aprender nuevos modos de operar, funcionar y relacionarse. Considero que este momento disruptivo puede propiciar una oportunidad para enfocarse en lo que verdaderamente importa para el individuo y su entorno.

Pretendo recrear un escenario investigativo que presente el liderazgo resiliente como fundamento para el desarrollo y supervivencia de la gerencia en medio de entornos de incertidumbre. En ocasiones podría parecer que el futuro de las organizaciones sigue una única ruta y que los intentos de cambio son inútiles. No obstante, las épocas de crisis generan espacios que sugieren nuevas interpretaciones, dibujando innovadoras opciones para el futuro de las organizaciones.

En relación a esto, la forma como nos reponemos rápidamente de las situaciones mencionadas a través de la visión clara y resiliente de los líderes es determinante para garantizar la sustentabilidad de la organización en cualquier entorno adverso planteado. Por tanto, enfatizo que uno de los aspectos perjudiciales en organizaciones universitarias como el IUNAV es la carencia de un programa de formación gerencial que le permita al líder departamental desarrollar competencias para saber interpretar los tiempos y no tener que emplear muchas horas en juntas y reuniones para encontrar soluciones a los problemas institucionales.

En el transcurso de mis introversiones y durante mi trayectoria como profesor y gerente en esta institución, he experimentado cómo el liderazgo gerencial es un fenómeno de gran importancia en la gestión, a través del cual el manejo de los desafíos en la toma de decisiones y procesos organizacionales. Esto subraya la necesidad de analizar la cotidianidad para beneficiar en el área de investigación a quienes trabajan en estos entornos.

Sin el liderazgo resiliente las organizaciones no existirían ya que para alcanzar sus fines requieren la capacidad de sobreponerse a las adversidades, así como para dar sustento y estabilidad a la organización día a día. Habida cuenta de la complejidad del fenómeno es importante señalar que, en las organizaciones con frecuencia, se pueden olvidar lo esencial frente a lo urgente o darle un uso inapropiado a las posiciones de liderazgo dentro del entramado gerencial.

Por lo tanto, un liderazgo resiliente aclara y favorece las relaciones entre las partes, colaborando en el logro de los objetivos del IUNAV. Así, este estudio investigativo es relevante por cuanto proporcionará fundamentos conceptuales al aproximarme vivencial y teóricamente al fenómeno del liderazgo resiliente gerencial en esta organización, mediante la interpretación y comprensión de los significados emanados de la narrativa proporcionada por los informantes clave, lo que me permitirá afianzar cómo emerge el conocimiento desde la sustentabilidad en entornos VICA.

El objetivo principal es lograr una comprensión del liderazgo resiliente que emerge en los procesos gerenciales disruptivos para impulsar mejoras en la toma de decisiones. Esto implica establecer una perspectiva organizacional adecuada a las necesidades de cada gerente involucrado, como profesores, colaboradores y administradores. En el caso de los gerentes de instituciones educativas, es fundamental administrar las capacidades de resiliencia de manera efectiva para establecer contacto con los colaboradores, fomentando la retroalimentación y buscando el logro de las metas de la organización. Esta investigación plantea una alternativa innovadora al abordar las competencias de liderazgo desde una perspectiva cualitativa y destacar la importancia del liderazgo resiliente en el ámbito gerencial.

Recrear nuevos sentidos sobre el estar vivencial de los gerentes en esta organización es una tarea que le compete a todos, por lo cual en esta investigación se propiciaron espacios para reflexionar sobre el liderazgo gerencial y la sustentabilidad organizacional, por cuanto quienes lo dirigen conforman un personal capacitado en áreas que no son de la gerencia, y menos en gerencia universitaria, esta situación

despertó en mí el interés de profundizar en el tema ya que al conversar con los actores sociales y vivenciar mi labor en este contexto percibí su relevancia.

Esta investigación es destacada por su enfoque en la dimensión cultural, ya que permite profundizar en las tradiciones y creencias compartidas por los actores sociales en relación al fenómeno estudiado. Estas tradiciones y creencias influyen en la cultura organizacional y tienen un impacto en la forma en que se lleva a cabo la gestión. Esta investigación proporciona una comprensión teórica del liderazgo resiliente desde la sostenibilidad en el IUNAV, lo que la convierte en un punto de referencia reflexivo y práctico para los administradores de esta institución.

Además, se brindó la oportunidad de combinar tareas y actividades relacionadas con la gestión, lo que permitió obtener información esencial a partir de las experiencias de los actores sociales. Esta información fue fundamental para descubrir los propósitos y elementos culturales involucrados en el proceso de adquirir aprendizajes y conocimientos, con el fin de lograr objetivos comunes y cumplir con la misión de la organización.

La relevancia epistémica de esta investigación viene dada por su enfoque cualitativo, su paradigma interpretativo y su método fenomenológico hermenéutico. Cuando nos acercamos a la institución educativa para conocer su dinámica organizacional y sus interrelaciones de liderazgo encontramos carencias notables que exigen la implementación de mejores prácticas en el liderazgo directivo y administrativo de la organización. En atención a recrear un ámbito intersubjetivo de valor epistémico para esta investigación, tal como lo plantea Shütz (1979), traigo el testimonio del doctor Eduardo Sánchez como un informante clave preliminar, quien tiene diez (10) años laborando en esta institución como profesor, coordinador y ahora en el cargo de subdirector académico, quien expresa *“Existe una necesidad imperante de desarrollar competencias de liderazgo gerencial que nos permitan hacer avanzar la institución hacia mejores derroteros. Necesitamos cambios al respecto.”*

Es por ello, que la importancia de la investigación desde una perspectiva científica me llevó a conceptualizar el liderazgo organizacional como un elemento esencial en las universidades, como es el caso del IUNAV. Es fundamental comprender la su relevancia científica en todas sus formas en el contexto estudiado, utilizando un enfoque interpretativo. Esto implica valorar las voces de los actores sociales que experimentan su trabajo en la institución, dándoles significado en su ámbito de acción para generar procesos reflexivos que promuevan una comprensión más profunda en el desarrollo del pensamiento gerencial; así mismo, contribuir a la espiral del conocimiento gerencial para apoyar otras investigaciones que se realicen sobre este fenómeno.

1.5. Línea de investigación

Suscribiré este estudio doctoral a la línea de investigación de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) titulada: *Gerencia Empresarial y Social en Tiempos de Incertidumbre*, del documento: *Propuesta de Programa Doctorado en Gerencia Avanzada* (2017), pág. 192, cuya finalidad es generar conocimientos para la solución de problemas referentes a la gestión empresarial y social en tiempos de incertidumbre, en cuanto a su caracterización y evaluación cualitativa y cuantitativa, con el fin de manejo eficiente y eficaz.

MOMENTO II

2. DECISIÓN

"El liderazgo consiste en hacer que los demás sean mejores como resultado de tu presencia y asegurarte de que el impacto dure en tu ausencia."

Sheryl Sandberg

En este segundo momento de mi investigación que he titulado *decisión* presentaré las investigaciones previas, las bases teóricas referenciales y finalizaré con la creación de la matriz de categorías previas.

2.1 Investigaciones Previas

Los antecedentes en una investigación van a ser un apoyo fundamental en el cuerpo de la tesis, pues estos brindan una referencia elemental para desarrollar una teoría sólida en cuanto a la temática abordada. Desde la dimensión epistemológica, considero una relación entre el sujeto cognoscente y el fenómeno por conocer de cercanía, no dual ni dicotómica, reportada desde la orientación subjetivista declarada como subyacencia a mi postura ontológica cónsona con las metodologías de investigación cualitativa. En atención a ello, como investigador me pregunto por la naturaleza del conocimiento, la verdad del mismo, cómo se construye, esa particular interdependencia de la relación entre el sujeto cognoscente y lo que pretende conocer, el enfoque investigativo adecuado al fenómeno de investigación. Luego, desde esta dimensión considero que el conocimiento es el resultado de una dialógica entre el sujeto, con sus intereses, valores, creencias y el fenómeno de estudio, por lo que le concedo gran valor a la subjetividad y los procesos intersubjetivos.

A nivel epistemológico, visualizo el conocimiento desde la interacción entre el sujeto cognoscente y lo por conocer como una relación de cercanía e implicación mutua, es decir, no comprendo esta correspondencia como una dicotomía o distanciamiento,

donde el ser participa de la realidad del objeto porque él la construye comprensivamente. Al respecto, Schütz (ob. cit.) plantea que la dualidad se piensa desde un entendimiento filosófico fragmentario propio del paradigma positivista, significaciones que no ocurren en las investigaciones cualitativas, por lo cual me apoyo, como fundamentación epistemológica Y dada mi comprensión del conocimiento, en el construccionismo social.

En el presente momento desarrollaré el recorrido teórico consistente en la revisión de tesis doctorales relacionadas con la temática en cuestión, de las que extraeré información relevante que sirva de aporte para la investigación en curso. Acerca de ello, Arias (2012) explica que “el marco referencial, es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar”. (p.106).

En atención a ello, el recorrido teórico incluirá las investigación previas representadas por otros trabajos de los cuales se hará énfasis en los aportes significativos que promuevan la comprensión del liderazgo en general, el liderazgo resiliente, la resiliencia en los gerentes educativos, la gerencia educativa en entornos complejos e incierto, también abarcaré las referencias teóricas para fundamentar el estudio en el contexto organizacional del IUNAV; estos elementos serán claves como un ámbito de apoyo teórico para mi investigación.

A continuación, presento las investigaciones previas realizadas a nivel internacional y posteriormente los estudios nacionales, organizados de forma cronológica comenzando con lo mas reciente hasta lo menos, especificando la relación y aporte a mi trabajo investigativo. Según Sampieri (2014), los estudios previos conforman una “síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación. Para su elaboración se debe hacer una revisión de la literatura existente que consiste en destacar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles

para los propósitos de estudio, de donde se debe extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe a nuestro problema de investigación”.

2.1.1 Investigaciones Previas Internacionales

En el ámbito internacional, iniciamos con la investigación doctoral realizada por Rodríguez (2023), con su tesis doctoral titulada: *Lineamientos teóricos sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental*. De la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Caracas. Donde nos dice que resumir que erenciar una institución educativa, lograr excelentes resultados y buenos comentarios por parte de la comunidad educativa en general, demanda competencias especializadas del directivo docente. Las competencias funcionales y comportamentales son fundamentales para lograrlo.

Este estudio establece como objetivo generar lineamientos teóricos sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de los directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental. Las bases teóricas se sustentan en el estudio de liderazgo (Chiquito, 2017, Leithwod, 2008, Castro, 2019), competencias funcionales y comportamentales, (MEN, 2015, Decreto1075) y evaluación (Valbuena 1983, UNESCO 2017). El estudio se enmarca en el paradigma interpretativo con un diseño emergente, flexible y abierto durante todo el proceso. Se utilizó el método de la Teoría Fundamentada de Strauss y Corbin (2002). El escenario donde se desarrolló la investigación estuvo constituido por dos (2) instituciones educativas de Magangué Bolívar.

Los participantes en estudio fueron un (1) directivo docente de cada institución, dos (2) docentes de cada institución y dos (2) padres de familia de cada institución para un total de 10 informantes. Para recolectar la información se utilizó las técnicas de la entrevista en profundidad y el guion de entrevista como instrumentos. Para analizar la información recolectada se siguieron los parámetros del Método Comparativo

Continuo (MCC) propuestos por Strauss y Corbin (2002). Los hallazgos apuntaron a que el director docente debe estar en constante preparación y actualización profesional y personal para enfrentar los retos que día a día se le presentan. Se destaca que, las competencias comportamentales en el director docente van a ser el punto de partida para la gestión relacionada con las competencias funcionales, y estas deben fortalecerse constantemente.

El rol del director docente, representa una función decisiva dentro de una institución escolar, el liderazgo del director docente se vincula con el éxito o fracaso de su escuela. Él es el responsable de promover la mejora en los procesos de la institución y tiene una alta influencia para enfrentar situaciones que se presenten. En este sentido, las competencias comportamentales y funcionales del director docente se van a convertir en una parte esencial de la organización educativa con el único fin de lograr resultados eficaces y eficientes. Según Miñaga (1999) una institución educativa necesita un “liderazgo fuerte, competente y positivo; alto grado de expectativas sobre los estudiantes, docentes y la propia escuela; reforzamiento positivo de las conductas, control de los estudiantes, atención personalizada, sentido de pertenencia y espíritu de identidad”. (p.127).

En las Instituciones educativas de Magangué Bolívar-Colombia la praxis del líder según percibe el autor de esta investigación, ha contribuido a precisar una visión desintegrada de las competencias generales que debe tener el docente. Con la llegada de la crisis sanitaria de la pandemia COVID-19, las Instituciones tuvieron que mitigar esfuerzos para llevar a cabo el proceso de enseñanza y aprendizaje en condiciones distintas a las que siempre se habían realizado, en tal sentido, esto requirió que los directivos docentes se vieran obligados a enfrentar dichos cambios.

Con el confinamiento obligatorio decretado en el mes de marzo de 2020, comenzaron a surgir escenarios de incertidumbre, reclamos por parte de los padres de familia, inconformidad por parte de los docentes, acumulación del trabajo administrativo por

no poder asistir a las instalaciones y otras situaciones imprevistas que requerían de un líder con competencias para orientar y dirigir el establecimiento educativo, los procesos y planes operativos institucionales desde la distancia, así mismo, la situación requería también de un líder con excelente manejo de relaciones interpersonales, capacidad de negociación y sensibilidad ante la cantidad de problemas que se comenzaron a presentar.

Los objetivos de esta investigación fueron: 1) Generar lineamientos teóricos sobre competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes desde la perspectiva funcional y comportamental de las Instituciones educativas de Magangué. 2) Caracterizar las competencias funcionales y comportamentales que tienen los directivos docentes en su rol de líder de las Instituciones educativas de Magangué Bolívar. 3) Interpretar la percepción de los docentes y padres de familia con relación a las competencias funcionales y comportamentales de los directivos docentes en su rol de líder de las Instituciones educativas de Magangué Bolívar. 4) Develar los elementos emergentes de los hallazgos sobre las competencias que fundamentan la praxis del líder de directivos docentes en su rol de líderes desde la perspectiva funcional y comportamental.

En la presente investigación se utilizó el método de la teoría fundamentada de Glaser y Strauss (1967) y Strauss y Corbin (2002). La Teoría Fundamentada es una propuesta metodológica que busca desarrollar teoría a partir de un proceso sistemático de obtención y análisis de los datos en la investigación social. Esta metodología fue originalmente presentada por Barney G. Glaser y Anselm Strauss en 1967 con la publicación del libro “The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research”. El planteamiento básico consiste, en que la teoría que se elabora surge de los datos obtenidos en el proceso de realización de la investigación.

Basa el descubrimiento de la teoría a partir de los datos, lo que los autores denominan Teoría Fundamentada, es decir, una teoría sustentada en categorías y no en eventos.

Una teoría fundamentada es “una teoría derivada de datos recopilados de manera sistemática y analizados por medio de un proceso de investigación” (Glaser y Strauss, 1967, p, 13), los cuales guardan una estrecha relación entre sí. Esta teoría se propone construir conceptos a partir de la información obtenida, se crean categorías teóricas y establecen relaciones relevantes entre ellas que llevan posteriormente a la construcción de teorías sustantivas.

Con relación al objetivo uno dirigido a caracterizar las competencias funcionales y comportamentales que tienen los directivos docentes en su rol de líderes de las Instituciones educativas de Magangué Bolívar tenemos: Las competencias funcionales de los directivos docentes en su rol de líderes, se caracterizan por realizar actividades de tipo administrativas, las cuales consumen la mayor parte de su tiempo, cabe destacar, que estas actividades están dirigidas a la dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación de sus instituciones educativas, abordando las gestiones directiva, académica, administrativa y financiera de la comunidad.

Con relación a las competencias comportamentales, se concluye que los directivos en su mayoría manejan adecuadamente las relaciones interpersonales y poseen habilidades para manejarse en equipo, lo que les proporciona herramientas para solventar situaciones imprevistas y con niveles de dificultad propias de las instituciones educativas. En cuanto al objetivo interpretar la percepción de los docentes y padres de familia con relación a las competencias funcionales y comportamentales de los directivos docentes en su rol de líderes de las Instituciones educativas de Magangué Bolívar se puede decir:

Al interpretar las percepciones de estos dos grupos de actores sociales, se reflexiona con relación a que los padres tienen un sentir y los docentes otro con relación a las competencias funcionales y comportamentales de los directores docentes, las cuales en poco son coincidentes. Los docentes destacan sus percepciones con relación a las competencias funcionales, mientras que los padres de familia resaltan las

comportamentales. Es decir, a los docentes les afecta más los resultados de las acciones que tienen que ver con la gestión administrativa, académica y docente mientras que los padres de familia poco opinan de esta gestión, y enfatizan en las comportamentales.

Ambos grupos coinciden en señalar la importancia de invertir en recursos y planta física, así como su manutención. Valoran los resultados de las pruebas y su relación con los aprendizajes de los estudiantes, calificando de buena o mala la gestión del director docente dependiendo de estos resultados en los estudiantes. Para los padres de familia, hay poca comunicación, no son tomados en cuenta para las decisiones y esto afecta en ocasiones a sus hijos, mientras que los docentes refieren que hay trabajo en equipo, y mayormente son tomados en cuenta para las decisiones que tengan que ver con el funcionamiento de la institución educativa.

El objetivo tres, develar los elementos emergentes de los hallazgos sobre las competencias que fundamentan la praxis del liderazgo de directivos docentes en su rol de líderes desde la perspectiva funcional y comportamental. Una vez culminada la indagación con relación a la realidad de las instituciones educativas de Magangué Bolívar, los elementos emergentes de los hallazgos apuntaron a la formulación de lineamientos basados en competencias funcionales y comportamentales que debe desarrollar el docente y que si bien es cierto, algunos directores docentes las tienen, también es cierto que este funcionario debe estar en constante preparación y actualización profesional y personal para enfrentar los retos que día a día se le presentan.

Se destaca que, las competencias comportamentales en el director docente van a ser el punto de partida para la gestión relacionada con las competencias funcionales. El fortalecimiento constante de estas competencias, de la esencia del director docente como ser humano. El director docente debe tener un perfil que le permita dejar de considerar el hecho educativo únicamente como proceso de enseñanza aprendizaje y labores administrativas y de puro papeleo para enfatizar en procedimientos que

abarquen lo moral, afectivo y una gestión más participativa, reflexiva y crítica que enfatice en la comunicación y el trabajo en equipo. Esto sin duda va a ser el pilar de sus funciones como líder y lo va a constituir en modelo para los docentes.

A continuación presento a Chávez (2022) quien desarrolló una tesis doctoral titulada *La resiliencia organizacional y el liderazgo en Mipymes del sector hotelero en Villaflores, Chiapas*, desarrollada en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco en Villahermosa, México. El objetivo de esta tesis es la explicación del desarrollo de la resiliencia organizacional y su liderazgo en las Mipymes hoteleras de Villaflores Chiapas, para la interpretación de su supervivencia. Para el logro de éste, primero se comprende cómo se presentan las cualidades de la categoría de la resiliencia organizacional y la distinción de las particularidades del liderazgo que las dirige. Este trabajo se realiza transversalmente, mediante el enfoque cualitativo con el método de estudio de casos múltiples, utilizando herramientas como las entrevistas y la técnica de observación no participante. El análisis de la información se desarrolla con apoyo del software ATLAS.ti versión 9. Se cumplen los supuestos planteados: la resiliencia organizacional de las Mipymes hoteleras de Villaflores, Chiapas, se establece como un componente en la supervivencia empresarial y el liderazgo contribuye a la resiliencia organizacional de las empresas.

Sus objetivos específicos son comprender cómo se presentan las cualidades de la resiliencia organizacional de las Mipymes hoteleras en Villaflores, Chiapas para su permanencia en el mercado. Distinguir las características del liderazgo que dirige a las Mipymes hoteleras de Villaflores, Chiapas para la determinación del tipo de liderazgo que predomina en estas empresas.

El trabajo de investigación es significativo porque se estudia el sector hotelero en una comunidad no turística. Revela la importancia de reconocer que hay porciones de mercado de hotelería en otros lugares que no necesariamente tienen que ser zonas con

turismo. Que también hay empresas consolidadas, que brindan servicios de hospedaje a un turismo que hay por razones comerciales y no recreativo.

Esta investigación contribuye a las organizaciones ya que se les reconoce que las acciones tomadas administrativamente han sido muy importantes, que necesitan convertirse en conocimiento explícito dentro de la organización y al exterior como nuestra de supervivencia, que todo lo vivido como organización les ha permitido la mejora de su empresa y el liderazgo de sus negocios. El desarrollo integral de los líderes al frente del personal con el propósito de su supervivencia y consolidación en el mercado ha hecho del sector hotelero en Villaflores organizaciones resilientes.

El proceso de la investigación es factible debido a que se cuenta con el personal, materiales y equipo, insumos necesarios, se tiene la disposición de dedicación en tiempo completo para su desarrollo. Su alcance termina cuando obtenga la concepción de las cualidades de la resiliencia de las Mipymes y las características del liderazgo organizacional en estas empresas, el resultado de ello será la aportación al conocimiento. Se pretende mostrar a profundidad la comprensión más completa de cómo se desarrolla la resiliencia organizacional y cómo se promueve dentro de las Mipymes, porque estas prácticas organizacionales no han sido documentadas desde este entorno.

La exposición de esta información aportará elementos que construyan la materia de la resiliencia organizacional poco estudiada en el campo hotelero. Es una oportunidad de presentar cuales son las adversidades y como las manejan estas empresas, además de incluirse las que se derivan de la pandemia, por lo que conviene descifrar qué estrategias aplican para su supervivencia. Los estudios desarrollados en este contexto han sido pocos, por lo que la aportación al conocimiento de este concepto que se vive en estos momentos particulares en la sociedad y que aportan al estado del arte en esta temática.

Se concluye entonces que la resiliencia organizacional se conceptúa como la mezcla de capacidades, características y habilidades que posee una organización para adentrarse

a las turbulencias cotidianas o no, sobrellevarlas y adecuarse en el contexto en el que se desarrolla, cambiante de manera constante, con el propósito del logro de objetivos, supervivencia y progreso. Los resultados finales que se persiguieron fueron el descubrimiento de cada una de las características de naturaleza estática y dinámica de la resiliencia organizacional requeridas y que han contribuido al fortalecimiento de cada organización hotelera para su supervivencia.

Se determina que además de las características con naturaleza estática y dinámica se deben incluir como características complementarias, no menos importantes, las descubiertas como emergentes y que son cualidades también importantes y necesarias para las actividades diarias de las empresas como ser proactivo, innovador, considerar la competencia, los clientes, y en particular a los empleados ya que son parte fundamental de la organización y con las aportaciones individuales y grupales continuarán desarrollando la resiliencia organizacional.

Finalmente, se logró dar respuesta a ¿cómo y por qué se da la resiliencia organizacional y su liderazgo? la explicación es porque se crearon con el compromiso familiar, son atendidas por los propietarios directos, quienes viven de esta actividad, se presentan las características estáticas y dinámicas además de las emergentes que también participan en las actividades empresariales. Los hoteles cuentan con líderes que han desarrollado capacidades y habilidades afines a la resiliencia organizacional nombrándolos entonces como líderes resilientes. El alcance de esta investigación se terminó al realizar la descripción de las cualidades de la resiliencia organizacional en cada empresa y de las características de su líder. La característica estática predominante es el monitoreo continuo, la dinámica es la comunicación interna. El líder sobresale con cualidades de iniciativa, creatividad y pensamiento crítico.

Seguidamente revisamos la tesis doctoral de Fontana y Martín (2021), *Creciendo en la adversidad: la resiliencia del estudiantado con discapacidad en la Universidad Nacional, Costa Rica*, presentada en la Universidad Internacional Iberoamericana (México). El diseño del estudio es mixto, de tipo explicativo secuencial con una

estrategia de investigación que integra el enfoque investigativo cuantitativo y cualitativo. El propósito de la investigación es caracterizar la resiliencia del estudiantado con discapacidad que le permite enfrentar las barreras en la educación superior con el fin de establecer los factores de enlace para el diseño de una ruta de acompañamiento resiliente.

Se emplearon distintas técnicas de indagación tales como la escala de resiliencia SV-RES60, un cuestionario y una entrevista. Se contó con la participación de 110 estudiantes (55 regulares y 55 egresados) que cursan o han cursado una carrera en la UNA del año 2000 al 2020. Se realiza un análisis descriptivo y comparativo mediante herramientas básicas de estadística y con apoyo del programa SPSS permitió cuantificar y caracterizar la información recabada; asimismo establecer patrones de relación por grupos de estudio complementando con argumentación, testimonios y teoría indagada.

Se concluye que el estudiantado con discapacidad presenta un estado resiliente durante su formación universitaria ante la presencia de las barreras estructurales que obstaculiza su desarrollo personal, académico y social. A partir de los resultados se justifica la actualización del personal docente y los servicios de apoyo sobre los modelos de promoción de la resiliencia y la implementación de una ruta de acompañamiento resiliente que se deriva de este estudio.

Las oportunidades de ingresar a la educación superior de Costa Rica y concluir una carrera han tenido notable expansión en los últimos cuarenta años. En el IV Informe del Estado de la Educación Costarricense, para el año 2016 la cobertura de las universidades se ha ampliado entre los jóvenes de 18 a 24 años de la región Central, zonas urbanas y entre las mujeres (PEN, 2017). A pesar del sustento legal prevaleciente, de acuerdo con el Encuesta Nacional sobre Discapacidad (ENADIS/ INEC, 2018) este grupo presenta menores niveles de instrucción que la población sin discapacidad. Es por esto, que la atención a la diversidad en la educación superior

conlleva al desafío de generar las condiciones de accesibilidad que permita la construcción de un entorno universitario inclusivo, sin barreras, ni prejuicios o acciones de discriminación o exclusión (Calvo, 2009).

De acuerdo con los resultados de la investigación el 100% del estudiantado afirma ser una persona resiliente porque han podido enfrentar y superar las adversidades en sus vidas, los deseos de superación la lucha constante que ha tenido ante las barreras en su vida universitaria les ha permitido salir adelante con sus estudios de una manera optimista y con una visión positiva de su futuro. Se aprecia que el 30,61% del estudiantado universitario considera que la resiliencia es una capacidad para superar las adversidades de la vida que constituyen esfuerzos cognitivos, emocionales y conductuales.

Un 26,53% se enfoca en el proceso de adaptación positiva ante las barreras o circunstancia de la vida para dar una respuesta flexible con apoyo de la familia, amigos y otras personas. Para el 24,49% del estudiantado la resiliencia consiste en aprender a vivir visualizando algo positivo, mejor, deseable y diferente para superar las barreras y construir alianzas; y un 18,37% resaltan el proceso de transformación personal y social en sus vidas expresando: “La resiliencia es un proceso de transformación que se ha ido construyendo en mí vida a lo largo de las etapas vividas.” (R 3).

En este estudio se determina que las condiciones de inaccesibilidad prevalecientes en la UNA lesionan los derechos del estudiantado con discapacidad y genera distintas formas de discriminación y exclusión con sus repercusiones emocionales y sociales, ya que se perciben como personas que debe adaptarse a una sociedad que no las integra por sí misma, a un contexto universitario que no vela por su permanencia y ni la conclusión de sus estudios evidenciando una contradicción con la visión y misión de la universidad y con los principios de humanismo e inclusión, los valores de equidad y respeto de la diversidad (UNA, 2016).

Se concluye que las barreras que enfrenta el estudiantado con discapacidad durante su formación universitaria son estructurales porque se encuentran tanto en la dimensión física, organizativo, administrativo y curricular de la universidad que obstaculiza su desarrollo personal, académico y social. Se concluye que el estudiantado con discapacidad se percibe como una persona resiliente porque ha podido enfrentar y superar las adversidades en su vida, el deseo de superación, la lucha constante ante las barreras en su formación universitaria les ha permitido salir adelante con sus estudios de una manera optimista y con una visión positiva de su futuro, tal como lo indican Luthar (2006), Forés y Grané (2016).

Se concluye que las posibilidades de aprender de las situaciones adversas siguen siendo un aspecto crítico en sus vidas en forma particular en la educación superior ya que en la dimensión de resiliencia visión del problema (barreras en la educación superior) ambos grupos de estudiantes presenta un bajo nivel en los factores: satisfacción y aprendizaje según la escala SV- RE60. Se concluye, entonces, que el estudiantado con discapacidad presenta un estado resiliente durante su formación universitaria, el cual, consiste en más que la suma de rasgos de personalidad ya que las características resilientes se modelan según la exigencia de cada etapa, en forma particular en la educación superior, tal como lo indica Connor y Davidson (2003).

A continuación, presento de Gutiérrez (2020) *El liderazgo adaptativo de Ronald A. Heifetz. Características alcances y limitaciones*. Es una tesis doctoral de la Universidad del Rosario, Colombia. Esta investigación se llevó a cabo en colaboración con el Centro de Liderazgo y Gestión (CLG) de la Universidad del Rosario, lo que permitió obtener resultados tanto académicos como económicos para ambas instituciones.

La presente investigación analiza la teoría del liderazgo adaptativo, un aspecto importante que se tuvo en cuenta para desarrollar esta investigación es la alianza entre la Universidad del Rosario y el Centro de Liderazgo y Gestión CLG. Que conlleva resultados académicos y económicos para las dos partes. El CLG desarrolla sus

actividades de formación y consultoría basados en el liderazgo adaptativo del profesor Ronald Heifetz. En primer lugar, se identificaron las características del liderazgo adaptativo las cuales son: mentalidad experimental, generar conexión con los valores, las creencias, ansiedades de los seguidores, crear cambios de acuerdo a las exigencias del ambiente.

Posteriormente los conceptos centrales de la teoría como son: adaptación, desafío técnico, desafío adaptativo y zona de desequilibrio productivo. Seguidamente, se analizaron dichas características y los conceptos centrales utilizados por los autores del liderazgo adaptativo en sus afirmaciones respecto a la teoría. Con el objetivo de identificar las similitudes con los siguientes estilos de liderazgo: enfoque de los rasgos, enfoque del comportamiento, enfoque situacional, liderazgo transformacional, liderazgo carismático y liderazgo espiritual.

Posteriormente se encontraron semejanzas con las siguientes disciplinas: sociología, biología evolucionista, ciencia política, estrategia, cultura organizacional y gestión del conocimiento. Lo que se podría interpretar como falta de originalidad en la teoría del liderazgo adaptativo. Por último, se concluye mencionando detalladamente las ventajas y limitaciones de la teoría del liderazgo adaptativo basados en los puntos anteriormente mencionados en los cuales están soportados los resultados de la investigación.

El liderazgo adaptativo es relativamente nuevo, se ha promovido a través de cursos como “*Gestión del cambio y liderazgo adaptativo para el logro de objetivos en el extranjero*”, adelantado en Buenos Aires, Argentina en Junio de 2014, conferencias como por ejemplo “*liderazgo adaptativo y autoridad*”, realizada en Barcelona, España en enero de 2009 y seminarios en Perú y Colombia denominado Programa de liderazgo *Inside Out*, en Mayo y Junio del 2014 respectivamente.

El objetivo general de esta tesis fue determinar las características y las limitaciones del liderazgo adaptativo expuesto por Ronald A. Heifetz, y el nivel de originalidad que

posee en relación con otras teorías y/o estilos de liderazgo. Y los objetivos específicos 1) Describir en qué consiste la teoría del liderazgo adaptativo, 2) Analizar los alcances y limitaciones del liderazgo adaptativo, 3) Identificar qué es lo que le debe a otras disciplinas y teorías.

Este proyecto se desarrolló por medio de la investigación documental, la cual consiste en la recolección de escritos realizados por expertos en el tema que se está investigando; posteriormente se realiza un paralelo de las ideas origen de los diferentes autores y los argumentos empíricos provenientes de los investigadores, se debe realizar una interpretación, evaluación y reporte de los datos con argumentos imparciales de forma honesta y clara. (Montemayor, García, & Garza, 2002)

La metodología utilizada en la tesis incluye un enfoque cualitativo para analizar las características del liderazgo adaptativo. Se realizaron estudios de caso y entrevistas con líderes que aplican esta teoría en sus organizaciones. Además, se evaluaron las actividades de formación y consultoría del CLG, basadas en los principios del liderazgo adaptativo de Heifetz, para comprender mejor su aplicación práctica y sus resultados. Los resultados de la investigación identifican las características clave del liderazgo adaptativo, como la mentalidad experimental y la capacidad de generar cambios en respuesta a las demandas del entorno.

Se concluye que el liderazgo adaptativo es efectivo para enfrentar desafíos complejos, pero también presenta limitaciones, como la dificultad para diferenciar entre problemas técnicos y adaptativos. La tesis detalla las ventajas y limitaciones de esta teoría, proporcionando un marco para su aplicación en diferentes contextos organizacionales. Después de realizar una lectura sistemática y analizar detalladamente las características postuladas y afirmaciones de los autores de la teoría del liderazgo adaptativo, se puede concluir que dicha teoría carece de originalidad debido a que se encontró que utiliza argumentos de otros estilos de liderazgo y también de otras disciplinas o campos de la gestión.

En conclusión, después de hacer un análisis metodológico y sistemático de cada uno de los ejes centrales que componen la teoría del liderazgo adaptativo, se llegó a la conclusión que sus aportes son mínimos debido a que utiliza mecanismos descritos en otros estilos de liderazgo e incluso herramientas de otras disciplinas que en ocasiones no cita correspondientemente. Igualmente, como se pudo observar en el capítulo 5 relación con algunas disciplinas y campos de la gestión, la teoría del liderazgo adaptativo presenta similitudes puntuales en diferentes argumentos los cuales son: la necesidad de interacción con otros individuos, la adaptación al entorno, conservar lo útil, trabajo en equipo; todas estas semejanzas reflejan la baja originalidad en las características de la teoría y los pocos o nulos aportes científicos que presenta la teoría.

2.1.2 Investigaciones Previas Nacionales

Dentro de las investigaciones nacionales encontradas tenemos a Gómez (2023), presenta su tesis doctoral titulada: *Liderazgo pedagógico: una aproximación teórica desde la perspectiva de las funciones del rector para el éxito en instituciones educativas rurales*, de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Caracas. Allí expone que el estudio tiene como finalidad construir una aproximación teórica sobre el liderazgo pedagógico para el éxito de las instituciones educativas en entornos rurales desde la perspectiva de las funciones del rector, puesto que en estos entornos rurales la exigencia frente a las funciones del rector requieren un mayor compromiso que haga la diferencia, el contexto referido se ubica en el corregimiento de Pasacaballos, zona rural y vulnerable de Cartagena, donde las tres escuelas oficiales existentes deben asumir constantes retos para atender la comunidad escolar respetando su dinámica y contribuyendo en la mejora de expectativas frente a la vida.

Fundamentada teóricamente en diversos autores (Chiavenato, 2001; Murillo, 2011; Bonifaz, 2012; Camero, 2015; Contreras, 2016; Chiquito, 2017; Gómez, 2021; entre otros), este estudio se aborda desde un enfoque cualitativo con un paradigma

interpretativo desde la hermenéutica en la teoría fundamentada. Utilizando el método comparativo constante de Glaser y Strauss (1967) y retomado por Strauss y Corbin (1991), el cual supone la puesta en marcha de un conjunto sistemático de procedimientos para desarrollar teoría que se deriva inductivamente de los datos empíricos, es una investigación de campo, descriptiva llevada a cabo mediante entrevistas semiestructuradas a través de un guion.

Una vez realizado el análisis de la información recopilada se obtuvieron las categorías: gestión institucional, liderazgo pedagógico y calidad educativa con las que se construyó una aproximación teórica en torno al liderazgo pedagógico para el éxito de las instituciones educativas rurales desde la perspectiva de las funciones del rector en el corregimiento de Pasacaballos. La institución Educativa Técnica de Pasacaballos, con los niveles de preescolar, primaria, secundaria y media técnica, con un total de estudiantes de 2050 atendidos en una sola sede, en la cual ofrece dos programas de media técnica uno en mantenimiento de redes eléctricas domiciliarias y otro en mantenimiento de computadoras, como una oportunidad de titulación técnica para la comunidad estudiantil; la institución cuenta con una planta de personal compuesta por 5 directivos docentes, 67 docentes, 9 administrativos, 8 empleados de servicios generales y 12 guardas de vigilancia, para una atención de (2) jornadas y 216 alumnos en formación técnica de la misma escuela y de las otras 2 instituciones del corregimiento.

En los últimos 10 años, la escuela ha contado con 3 rectores, el último cambio fue realizado en el año 2019, presentando una alta rotación de docentes y directivos con respecto a la estabilidad que tienen otras instituciones educativas del Distrito debido a que el personal no está nombrado en propiedad, para el caso de ésta, en su mayoría el personal está nombrado en provisionalidad y por lo tanto son susceptibles de traslados a otras instituciones a discreción de la Secretaría de Educación del Distrito.

De acuerdo con lo expuesto, se aprecia la necesidad de contar con un liderazgo capaz de asumir la armonización de todos los ambientes que conforman una institución educativa, por lo que el estudio propone una mirada reflexiva desde las funciones del rector para generar éxito en las mismas; esta visión no excluye ni demerita la participación e importancia de otros actores como son los coordinadores, el personal directivo y los docentes, los cuales forman parte esencial de un equipo de trabajo armonizado que contribuye en el éxito de las escuelas desde todas sus dimensiones. No obstante, se deja de lado a la población estudiantil por la misma óptica de la investigación que no evalúa en ellos su rendimiento y participación en pruebas de estado y su inserción a la educación superior a nivel, técnico, tecnológico y profesional.

El propósito general fue construir una aproximación teórica acerca del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de las funciones del rector para el éxito en las instituciones educativas ubicadas de Pasacaballos. Y sus propósitos específicos: 1) Interpretar las percepciones que tiene el personal directivo docente, docente y administrativo acerca del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de las funciones del rector para el éxito en las instituciones educativas de Pasacaballos. 2) Interpretar la opinión del rector acerca del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de sus funciones para el éxito en las instituciones educativas de Pasacaballos. 3) Develar los criterios que sustentarían las aproximaciones teóricas acerca del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de las funciones del rector para el éxito en las instituciones educativas de Pasacaballos.

La investigación cualitativa desde el paradigma interpretativo sigue la línea hermenéutica, aplicando la interpretación y comprensión de textos, símbolos y acciones humanas en su contexto cultural e histórico, para comprender la realidad social a través de la interpretación y análisis de los discursos y acciones de los individuos que forman parte de esa realidad, tomando las instituciones educativas como casos particulares, por lo que se aplicará el análisis cuidadoso y sistemático de los datos recopilados a través de métodos cualitativos, en este caso la entrevista semiestructurada

y el análisis de documentos en busca de comprender el significado de las acciones y discursos de los participantes en el contexto de su experiencia y cultura, utilizando herramientas de análisis lingüístico y simbólico.

En cuanto al primero de los objetivos, atribuido a interpretar las percepciones que tiene el personal directivo, docente y administrativo acerca del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de las funciones del rector para el éxito en las instituciones educativas ubicadas en el corregimiento de Pasacaballos, se logra afirmar una coincidencia por parte de todos los informantes en la importancia del rector como agente principal, orientador de la gestión institucional en todos sus procesos y articulador de la triada familia, escuela y comunidad, siempre en atención a las necesidades y realidad del corregimiento de Pasacaballos.

Sin embargo, es comprensible que haya aspectos de no coincidencia en las opiniones de los participantes sobre el liderazgo pedagógico en este tipo de instituciones educativas, ya que cada actor involucrado puede tener diferentes perspectivas y experiencias basadas en su rol y contexto particular; un ejemplo de ello son los directivos para este caso los coordinadores, al tener una relación directa con el rector, pueden apreciar y valorar sus capacidades y esfuerzos para liderar la comunidad educativa. Es importante destacar que el liderazgo pedagógico no recae únicamente en el rector, sino que también puede ser compartido y ejercido por otros actores, como los directivos y docentes. La colaboración y el trabajo en equipo son fundamentales para abordar los desafíos y encontrar soluciones a las necesidades de la comunidad educativa.

Con respecto al segundo propósito planteado con la finalidad de interpretar la opinión del rector acerca del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de sus funciones para el éxito en las instituciones educativas ubicada en el corregimiento de Pasacaballos, sus intersubjetividades develan que son conscientes de la importancia de su rol, por ser el eje fundamental para la gestión, el cual impacta directamente en los resultados

académicos desde sus funciones. No obstante, dos de ellos afirman no estar formados administrativamente para el cargo y por tanto su aprendizaje en el cargo en este campo es mediante la experiencia.

Por otra parte, los rectores hacen referencia al momento de ser nombrados como rectores en las instituciones de Pasacaballos, se enfrentan un contexto resistente al cambio, con docentes nombrados en áreas que no correspondían con la de su formación o apoyados por unos sindicatos con intereses propios; situaciones que han ido mermando en los últimos 2 años en dos de las instituciones gracias a la combinaciones de liderazgo asumido por el rector que los ubico de acuerdo al perfil de sus especialidades y, haciéndolos parte del trabajo educativo, dándoles protagonismo, escuchándolos y valorando sus fortalezas para la conformación de equipos de trabajo con metas claras y construidas en conjunto siempre hacia la transformación positiva de las debilidades institucionales y los beneficios compartidos llevando poco a poco a la mejora de la calidad educativa de la institución y del corregimiento de Pasacaballos.

En correspondencia al tercer y último propósito dirigido a develar los criterios que sustentarían las aproximaciones teóricas acerca del liderazgo pedagógico desde la perspectiva de las funciones del rector para el éxito en las instituciones educativas ubicadas del corregimiento de Pasacaballos, fueron establecidas tres categorías a saber,: liderazgo pedagógico, gestión institucional y calidad educativa, cada una con sus criterios en relación con las funciones ejercidas por los rectores de las instituciones educativas de Pasacaballos como líderes pedagógicos a continuación esbozados.

En segundo lugar, presento a Buitrago, Buitrago, y Henríquez, (2023) con la tesis doctoral titulada *Liderazgo resiliente como eje dinamizador para la ideología política de izquierda en la contemporaneidad suramericana*. Realizada en la universidad privada Dr Rafael Beloso Chacín de la ciudad de Maracaibo, Venezuela. Se trata de un estudio cualitativo cuyo propósito, fue exponer las dinámicas inherentes a los escenarios humanos, políticos y culturales, propios del contexto social suramericano,

consecuentes al surgimiento y resurgimiento de ideologías políticas de centroizquierda e izquierda, en una hervorosa, controvertida y hastiada Suramérica contemporánea. Estuvo apoyado en un diseño documental, con método hermenéutico-dialéctico y técnica documental.

Con la terminación del procedimiento investigativo, se logró reconocer que, durante las últimas dos décadas, la región suramericana se ha debatido entre la diáspora, las transformaciones sociales, los movimientos humanos, la desigualdad social y la indiscutible oposición a los estamentos institucionales de otrora, lo cual ha generado gran rechazo a los estereotipos políticos tradicionales. Así las cosas, pudo concluirse que quien haga o aspire hacer política en la periferia americana, está exhortado a satisfacer las demandas de su Nación, promover y resguardar los intereses de su Estado y ejercer su magistratura con ajuste a la dinámica sociopolítica no convencional, asumiendo un liderazgo resiliente, el cual ha alcanzado gran repercusión en la actualidad.

Para nadie es un secreto que en la contemporaneidad, encuentran lugar diversos fenómenos, que irrumpen en escenarios de orden social, cultural, militar, económico, político, religioso entre otros tantos, donde lo que pareciera estar en boga, es el quiebre de los esquemas clásicos del comportamiento humano y supuestos preestablecidos, así como la mezcla de tradiciones y el ejercicio pleno de libertades, la informalidad de los procesos orgánicos, la apertura de todos los estamentos humanos y la abstracción artística.

Así entonces, conforme a las ideas expuestas es preciso aclarar que en el desarrollo del presente estudio, los autores del mismo se decantaron por abordar al liderazgo resiliente, como un fenómeno de interés transdisciplinario, desde un enfoque crítico y con apoyo a un componente metodológico postpositivista; procurando elaborar un constructo teórico, científico y epistémico, para con ello generar algún aporte a favor de las ciencias humanas, sociales, políticas, jurídicas entre otras; sin obviar la realidad propia

del contexto seleccionado, donde diferentes procesos de naturaleza socio-antropológica, han afectado de manera directa e indirecta al ejercicio del liderazgo.

Se trata de una investigación documental, elaborada bajo la égida del paradigma postpositivista, considerado como el más indicado, cuando se persigue la profundización epistémica sobre fenómenos sociales, culturales y políticos, a los fines de lograr comprenderles, deconstruirles y socializarles. De tal manera, que con fundamento al paradigma postpositivista, se auscultó al liderazgo resiliente como categoría de interés científico, elevándolo entre tantos modelos sociales, que hoy en día emergen juntamente con otros arquetipos contemporáneos, vinculados al imaginario sociopolítico suramericano. Esta investigación tomó como apoyo metodológico al diseño documental, al mismo tiempo aprovechó el método hermenéutico-dialéctico, los que en concatenación fungieron como arco metodológico, orientando de forma suficiente las labores inherentes al procedimiento investigativo propiamente dicho.

Ahora bien, es precisa la ocasión para acotar que, en el discurso de este artículo, se reconoce al liderazgo resiliente cómo un fenómeno de interés transdisciplinario, y no simplemente como otro estilo más de liderazgo. Porque desde la postura de los investigadores, en su personificación el líder resiliente proyecta líneas de comportamiento socialmente preponderantes, inspiradoras, racionales, identitarias, conmovedoras, integradoras, populares e incluso *sui generis*, en algunos casos muy especiales de liderazgo ejercido en la contemporaneidad.

Finalmente, es importante tener en cuenta que la vida política en Suramérica y el ejercicio del poder público y político en dicha región, ha sido durante décadas un evento de interés regional e internacional, no sólo porque todo cuanto se haga, puede tener un efecto favorable o desfavorable para su Nación, sino también para las naciones de los países vecinos en el subcontinente. Por ello, conviene mantener en boga, el interés por auscultar todos estos fenómenos en el referido contexto, como algo más que de interés tendencioso, o por el morbo amarillista de opinar sobre la realidad por la que transitan en el tercer mundo. Cuestión que usualmente suele ser desdeñada, ridiculizada

y satirizada por la opinión pública internacional, más aún cuando se trata de juzgar, criticar o adular la cultura política suramericana, según los intereses de los ejes políticos en el norte, advirtiéndole que mucho de lo que ocurre en estos países, bien sea de orden económico, energético, militar, comercial y naturalmente político, puede resultar beneficioso o perjudicial para los gobiernos de algunos países en el primer mundo, no por nada aún al día de hoy, las grandes potencias globales como Estados Unidos de América, Rusia, China insisten en mantener relaciones de gran relevancia con Argentina, Colombia y Venezuela.

A continuación presento a Camacho (2022) con su tesis doctoral titulada: *Gestión universitaria en contextos complejos y conflictivos desde la planificación transformadora por escenarios*, de la universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico “Prof. Antonio Lira Alcalá”, de Maturín. Donde dice que en la presente investigación se realizó la fundamentación de una teoría de la gestión universitaria que sirva a las personas con distintas perspectivas sobre las relaciones entre gestión (episteme) y gerencia (tecné) para que establezcan un diálogo que los lleve a resolver problemas compartidos en contextos educativos complejos y conflictivos como aquellos en los que acontece la vivencialidad del gestor y planificador universitario venezolano.

En tal sentido, el propósito de la investigación consistió en articular un discurso coherente en términos ontológicos, epistemológicos y formativos sobre la gestión universitaria que asuma la planificación transformadora por escenarios como un camino privilegiado para resolución de problemas y creación de transformaciones sistémicas cruciales en contextos complejos y conflictivos de la universidad venezolana de hoy. En tal sentido, se planteó que la planificación transformadora, en tanto herramienta comprobada y validada internacionalmente por décadas de experiencia y el éxito comprobado de su implementación en contextos y situaciones diversas, era pertinente para guiar a la comunidad universitaria en la construcción de

futuros posibles, a través del desarrollo de un entendimiento complejo y compartido del entramado estatutario de la universidad venezolana.

Para ello, se llevó adelante una investigación documental argumentativa, desde un desarrollo teórico no experimental, valiéndose de la consulta de fuentes bibliohemerográficas de autores claves del tema investigado. De esta manera, se concluyó que la planificación transformadora por escenarios era factible, viable y deseable para la creación de una visión estratégica ético-política coherente y la emergencia de una narratividad compartida integradora, además de ser el vehículo para la complementariedad entre la gestión y la gerencia desde la apropiación formativa de un conjunto lógicas y herramientas indispensables para colaboración estrecha y la conversación estratégica.

En esta dirección resulta evidente la existencia de una crisis educativa y el colapso de la institucionalidad universitaria cuyas claves pueden rastrearse en el proceso histórico que ha vivido la universidad venezolana y que deja entrever que los modelos de gestión tradicionales han fracasado para dar respuesta (a nivel ontológico, epistemológico y formativo) a la emergencia humanitaria compleja y al daño antropológico. Paralelamente a e ello tanto el conservadurismo epistemológico como la reproducción cultural no le han permitido a la universidad asumir con solvencia la naturaleza del conocimiento por la falta de referentes epistemológicos más amplios y la reproducción de un discurso universitario que desdibuja el rol político-social- democrático inherente a la condición universitaria.

Finalmente, se evidencia que existe una desconexión entre la docencia, la investigación y la extensión, así como la ausencia en la prestación de servicios educativos por los espacios que han sido abandonados producto de la crisis, la emergencia y los daños sociales del actual contexto. Visto así el panorama, dicho contexto coloca a la universidad ante el reto histórico de realizar un diagnóstico sobre la pertinencia de seguir manteniendo una institucionalidad universitaria conservadora, reproductora y

fragmentada que no responde a los desafíos de una emergencia humanitaria compleja y las consecuencias de un daño antropológico continuado. Por tanto, si la Universidad no piensa una manera de concebirse a nivel ontológico, epistemológico y formativo que rompa con dichas situaciones no podrá responder a la complejidad inherente al contexto educativo.

Así pues, el propósito general de esta investigación tuvo como objetivo articular un discurso coherente en términos ontológicos, epistemológicos y formativos sobre la gestión universitaria que asuma la planificación transformadora por escenarios como un camino privilegiado para resolución de problemas y creación de transformaciones sistémicas cruciales en contextos complejos y conflictivos de la universidad venezolana de hoy.

Así pues, por tratarse de una investigación documental (manejo de fuentes) y argumentativa (estructuración de un discurso) se parte de la premisa de que no hay nada más práctico que una buena teoría. En tal sentido, el esfuerzo por articular un discurso coherente bajo el un esquema de investigar, pensar y escribir a nivel procedimental y establecer las condiciones teóricas de fundamentación a nivel ontológico, epistemológico y formativo, pretenden ofrecer un corpus (entramado estatutario) que sirva como insumo para establecer un camino que haga posible el uso de las conversaciones estratégicas (dentro de ellas la planificación transformadora por escenarios) como camino para un diálogo que permita resolver problemas compartidos en contextos educativos.

Desde la perspectiva asumida se ha propuesto que la planificación transformadora por escenarios, en tanto proceso estructurado y a la vez abierto, permite guiar a las partes interesadas en la construcción de futuros posibles, como un modo de dar forma al futuro a través del desarrollo de un entendimiento complejo y compartido. Precisamente, se ha considerado que puede ser un camino privilegiado para la resolución de problemas

educativos complejos en contextos conflictivos desde una gestión universitaria que promueva transformaciones sistémicas cruciales en la universidad venezolana de hoy.

De esta manera, el ejercicio realizado en la presente investigación no sólo consiste en un ejercicio de arqueo documental y comentario de teorías (pese a la originalidad y valor agregado que ello tiene) sino que se convierte en un ejercicio de fundamentación que invita a convertir en realidad lo considerado. En efecto, la propuesta de planificación por escenario no sólo está formulada para ser pensada sino también para ser patentizada, tras un arduo ejercicio de su explicitación de sus fundamentos, estructuras, categorías y validación en empírica a lo largo de distintos momentos, contextos y espacios, incluido el espacio universitario.

Y finalmente presento a Longa (2021) con su tesis doctoral *Modelo de gestión del conocimiento, liderazgo y emprendimiento en la formación de educadores y educandos caso: escuelas primarias del estado La Guaira*, se enmarca en la Línea de Investigación Gerencia Educacional de la UPEL. El estudio tiene como objetivo general, Develar el modelo de gestión del conocimiento, liderazgo y emprendimiento en la formación de educadores y educandos. Caso: Escuelas primarias del Estado La Guaira.

El problema de la investigación consistió en identificar el papel que tiene el liderazgo y emprendimiento en torno a un modelo de gestión del conocimiento para lograr que las escuelas básicas tengan educadores y educadoras de calidad. La metodología aplicada estuvo enmarcada en postulados epistemológicos del paradigma emergente de la complementariedad, que sustenta la posibilidad de investigación multimodal sobre todo lo que implica una aproximación teórica de la gestión del conocimiento para lograr que las escuelas básicas tengan educadores y educandos de calidad.

El nivel de estudio es descriptivo, ya que en el mismo se estudian la gestión de conocimiento componentes de la realidad laboral actual. Este es un estudio complementario y emergente, de la población se tomó una muestra de docentes y otra

de estudiantes. Partiendo de lo expresado la autora, con la finalidad de que las muestras fuesen representativas, se tomó como muestra de veintidós (22) docentes y doscientos diez (210) estudiantes de las escuelas señaladas. En tal sentido, la muestra quedó conformada por cuarenta y dos (42) sujetos. Por ello se eligió la técnica del cuestionario que se aplicarán directa e individualmente a docentes y estudiantes. En cuanto al instrumento, se utilizaron dos (2) encuestas, uno dirigido a los docentes y otro dirigido a los estudiantes.

La validez se realizó a través de tres expertos en el área metodológica. La confiabilidad se calculó por medio del método Alpha de Cronbach, donde se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0,96, considerando que los instrumentos son muy confiables, el análisis de los datos se hizo mediante el estudio estadístico de distribución de frecuencias obteniendo cifras reveladoras que permitieron desarrollar el modelo. Así mismo, se aprecia la gran disposición por parte de los docentes hacia la consecución de la gestión del conocimiento en el contexto de la educación primaria en el estado La Guaira. Por otra parte, las conclusiones se basaron en los resultados obtenidos del análisis del instrumento, pudiendo así ofrecer una serie de recomendaciones oportunas enlazadas a cada objetivo específico planteado y por último se presenta el modelo de gestión del conocimiento, liderazgo y emprendimiento en la formación de educadores y educandos. Caso: Escuelas primarias del Estado La Guaira.

Los objetivos específicos de la investigación fueron: 1) Diagnosticar la gestión del conocimiento, liderazgo y emprendimiento en la formación de educadores y educando. Caso: Escuelas primarias del Estado La Guaira. 2) Analizar las teorías de la gestión del conocimiento, liderazgo y emprendimiento en la formación de educadores y educandos. Caso: Escuelas primarias del Estado La Guaira. 3) Develar las estrategias necesarias para la gestión del conocimiento, liderazgo y emprendimiento en la formación de educadores y educandos. Caso: Escuelas primarias del Estado La Guaira. 4) Redimensionar los componentes básicos para la formulación del modelo de la gestión del conocimiento, liderazgo y emprendimiento en la formación de educadores

y educandos. Caso: Escuelas primarias del Estado La Guaira. 5) Construir un modelo de gestión del conocimiento, liderazgo y emprendimiento en la formación de educadores y educandos. Caso: Escuelas primarias del Estado La Guaira.

A tal efecto, la investigación es importante puesto que se destaca la necesidad de repensar a la sociedad venezolana en general, con la intención de construir y ofrecer nuevas visiones acerca de la gerencia social del conocimiento en el contexto educativo de la educación primaria que puedan ser asumidas, ya que ésta sociedad se ha caracterizado por ser individualista, al observarse la ausencia del compromiso mutuo, considerando que la cooperación es irracional, dicho contexto refleja la necesidad de confiar no solo en los demás antes de cooperar, sino también confiar en quién coopera.

Este escenario, no es más que producto del paternalismo estatal quién se tomó para sí durante muchos años el manejo y control de la sociedad, sin valorar los equipos de trabajo comunitarios como capital social, lo cual tiene serias implicaciones en el desarrollo local de la educación sustentable. Con base a estos razonamientos, se plantea la necesidad de reemplazar el viejo paradigma de gestión del conocimiento basado en lo estado céntrico por un nuevo modelo de gerencia del conocimiento social, productivo, humanista y endógeno, donde prevalezca la participación ciudadana sobre la base de un conjunto de normas y principios que coloquen el énfasis en la gerencia de los equipos de trabajo del docente y del estudiante como capital social para alcanzar mejores condiciones de vida en entornos complejos y cambiantes.

El presente trabajo de investigación se fundamentó en postulados epistemológicos del paradigma emergente de la complementariedad, que sustenta la posibilidad de investigación multimodal. El primer enfoque epistemológico de la complementariedad es del paradigma positivista, debido que se buscó la descripción de las características que experimentan directa los actores sociales y la explicación de la investigadora sobre el fenómeno en estudio de modelo de gestión del conocimiento en la formación de

educadores y educandos. Caso: Escuelas primarias del estado La Guaira, para explicar las relaciones causales y frecuenciales cuantitativas del fenómeno.

El enfoque de la complementariedad se incluyó en su parte cuantitativa, con base en lo analítico-explicativo del neopositivismo, sustentado por autores como Carnap, representante del círculo de Viena, para describir los componentes empíricos e explicar los fundamentos teóricos, en que se apoyan las prácticas de la acción educativa en educación en valores, identidad nacional y ciudadanía, en el plano del comportamiento percibido empíricamente en los sujetos y las frecuencias de la educación en valores en las instituciones educativas.

El segundo enfoque epistemológico de la complementariedad es del paradigma cualitativo interpretativo, para comprender el fenómeno, desde el punto de vista subjetivo de la cotidianidad de los actores docentes y estudiantes. Este estudio se realizó en parte, bajo el enfoque epistemológico fenomenológico, sustentado por Husserl, de donde se derivan componentes de la paradigma de la investigación cualitativa, en este estudio apoyado con algunos procedimientos del método de la teoría fundamentada propuesta por Strauss y Corbin (2004), debido que se construye la teoría a partir de los datos obtenidos en la realidad de la cotidianidad de los actores (p. 10).

De acuerdo a la naturaleza de la situación problemática del objeto del estudio, sobre la subjetividad e internalidad del modelo de gestión del conocimiento en la formación de educadores y educandos. Caso: Escuelas primarias del estado La Guaira, se abordó desde el enfoque epistemológico fenomenológico. En el enfoque epistemológico de la fenomenología se puede apreciar el entorno único, personal de cada ser humano y sobre todo el modo como interactúa con su realidad social. Se interesa en la comprensión de la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa.

En referencia al primer objetivo específico. Diagnosticar la gestión del conocimiento, liderazgo y emprendimiento en la formación de educadores y educando Caso: Escuelas

primarias del estado La Guaira. Uno de los principales hallazgos en la dimensión cognoscitiva, es el hecho de que la concepción de la gestión del conocimiento en la escuela primaria se encuentra fuertemente arraigada en el ámbito escolar, existiendo, a su vez, una percepción entre los educadores y educandos entrevistados sobre la gestión del conocimiento en estas escuelas.

Los actores involucrados poseen poca información con relación a la base conceptual y procedimental sobre la gestión del conocimiento en la escuela primaria, siendo insuficiente para orientar el accionar de éstos en este campo. Lo encontrado en la dimensión cognitiva, conlleva ineludiblemente al hallazgo en la dimensión praxiológica, ya que la percepción acerca de la gestión del conocimiento, representa un escenario favorable para la práctica, sin embargo se deben crear nuevos referentes teóricos sobre el “qué” y “cómo” para gestionar el conocimiento ya que podría debilitarse o desvirtuar la praxis pedagógica y gerencial.

Con respecto al segundo objetivo específico. Analizar las teorías de la gestión del conocimiento, liderazgo y emprendimiento en la formación de educadores y educandos
Caso: Escuelas primarias del estado La Guaira.

1. Tal como se demuestra en las conclusiones mostradas sobre la actuación praxiológica de los educadores, al poseer información sobre la gestión del conocimiento, se observa reveladores intentos, si se quiere desde el punto de vista práctico, ya que tanto los educadores como los educandos vinculan la gestión del conocimiento con los planes, programas y proyectos.
2. Sin embargo, en cuanto al ambiente educativo, la socialización y las estrategias empleadas para la gestión del conocimiento deben ser claramente planificadas, ya que, aun cuando la planificación es flexible y contextualizada. Se considera valioso puesto que no hay indicios en la escuela primaria de que exista en la planificación educativa o escolar, algún elemento referido a la práctica de la gestión del conocimiento como tal.

3. Por otro lado, se pudo evidenciar una contradicción entre la postura asumida por los educadores y los educandos en cuanto a la postura asumida por el Director en la Gestión del Conocimiento ya que los docentes indicaron de acuerdo con la postura asumida por el director en la gestión del conocimiento, mientras que los educandos refirieron la imperceptibilidad en las acciones propias del personal directivo.

En cuanto al tercer objetivo específico. Determinar las estrategias necesarias para la gestión del conocimiento, liderazgo y emprendimiento en la formación de educadores y educandos Caso: Escuelas primarias del estado La Guaira. En lo que respecta a la dimensión axiológica, tanto los directivos como los docentes concordaron en el hecho de que la gestión del conocimiento reviste una singular importancia en las instituciones educativas, básicamente en las escuelas primarias, valorando significativamente la generación de una aproximación a un modelo para la gestión del conocimiento en las escuelas primarias del estado La Guaira:

1. Al contrastar la información aportada por los directores y por los docentes se hace obligante reflexionar sobre la realidad educativa que confronta la Escuela Primaria del Estado La Guaira.
2. Tales señalamientos reclaman de manera imperiosa que la gestión del conocimiento debe ser preocupación permanente de los actores involucrados en el Sistema Educativo.

Para el Cuarto Objetivo específico. Desarrollar los componentes básicos para formular el modelo de la gestión del conocimiento, liderazgo y emprendimiento en la formación de educadores y educandos Caso: Escuelas primarias del estado La Guaira:

1. La escuela primaria debe, en las actuales circunstancias conformar en función de las necesidades y demandas que están surgiendo de los acelerados cambios de la contemporaneidad. Debe privilegiar la gestión del conocimiento para enfrentar exitosamente los requerimientos de la sociedad y el entorno.
2. Además se demostró poca planificación en la cual se contemplara la gestión del conocimiento como estrategia para la gestión del centro escolar, lo que hace

imperceptible la presencia de objetivos claros y definidos, convirtiéndose, en todo caso, en un impedimento para el éxito organizacional.

3. Finalmente, al no poseer ideas claras sobre qué es y cómo se administra la gestión del conocimiento se da el caso del compromiso confuso, al no determinarse quienes son los verdaderos encargados de llevarlo a cabo. Las iniciativas para la Gestión del Conocimiento que han sido atribuidas al director y a los educadores, pero al tener desconocimiento de todo el proceso, muchas veces se evade la responsabilidad, relegando a un segundo plano la puesta en práctica de acciones y técnicas propias de la gestión de conocimiento en el espacio escolar.

2.2 Bases Teóricas Referenciales

A continuación, presento una recopilación de materiales que contienen conocimientos científicos sobre temas que son vitales y que servirán de base para el desarrollo y conclusión de esta investigación. Aquí presento las significaciones del liderazgo, la resiliencia, el liderazgo resiliente, la sostenibilidad organizacional y los entonos VICA.

2.2.1 Liderazgo

Hablar de liderazgo nos obliga a considerar la literatura que existe acerca del tema. Cuando revisamos los orígenes anglosajones del término, según Bass (1990), el término *leader* existe en el idioma inglés desde el año 1300; sin embargo, la palabra *leadership* apareció en dicho idioma hasta la primera mitad del siglo XIX, en escritos relacionados con la influencia política y el control del Parlamento Británico. El liderazgo de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia (2008) remite a la palabra “liderato” que significa condición de líder, asimismo señala que la palabra líder proviene del inglés “*leader*”, que significa guía, por lo tanto liderazgo es atribuido a una persona a la que un grupo sigue y le reconoce como jefe u orientadora.

En esta definición podemos advertir por lo menos dos condiciones para que una persona pueda ser considerado líder, en primera instancia debe ser reconocido; lo que

significa que debe contar con una legitimidad, la que no es otorgada, en primera instancia, en función de un nombramiento sino que proviene de la confiabilidad que genera. Otra condición es contar con un grupo de personas que son las que le otorgan la legitimidad y finalmente aparece la función del líder, la capacidad para guiar y dirigir (Sánchez y Barraza, 2015). Sobre este mismo término, Pariente (2010) señala que el liderazgo es un fenómeno que involucra por lo menos cinco variables esenciales: a) proceso interpersonal de influencia; b) relación entre una persona (líder) y un grupo de (seguidores); c) entorno cultural relativamente delimitado; d) situación particular; y e) logro de un propósito común como criterio para la efectividad del proceso.

De estas acepciones y características otorgadas al concepto de liderazgo podríamos decir que el liderazgo es una acción ejercida por un líder, quien a su vez deberá de contar con habilidades y capacidades específicas para desempeñar la función y el rol, deberá poseer credibilidad y reconocimiento de parte de sus seguidores.

Definiciones de liderazgo

Un líder, según Gómez (2008), es toda aquella persona que por medio de su interacción e influencia sobre un grupo de personas (seguidores), y gracias a cualidades como la comunicación asertiva, la creatividad, la proactividad y el trabajo en equipo, es capaz de lograr las metas y objetivos que comparte con sus seguidores. Cuando procuramos definir el liderazgo nos encontramos conceptos como estos: “El liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores” (García, 2011).

“El liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros” (Lupano y Castro, 2008). “Conseguir de las personas una capacidad de empuje y una actitud proactiva que permita canalizar todas las energías creativas de la

organización hacia la consecución de un proyecto común” (Gómez, 2008). Según Maxwell (1998), liderazgo es influencia y la capacidad de influir en los demás es fundamental para lograr resultados. En su libro *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*, Maxwell enfatiza que la capacidad de liderazgo determina el nivel de efectividad de una persona.

Richard L. Daft (2006) define en su libro *“La experiencia del liderazgo”* al liderazgo como una relación de influencia entre un líder y sus seguidores en la que se pretende generar un cambio y llegar a resultados reales que reflejen los propósitos compartidos. Los elementos de esta relación son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

Benavides (2014) dice que «Se identifica como líder a la persona que, independientemente del poder del puesto, influye en los demás ya sea porque éstos se identifican con él, porque sus características personales les atraen (poder referente), o bien por la capacidad que ha demostrado en determinado campo de acción»

La interrelación que plantea este último concepto entre el liderazgo y la influencia nos lleva a pensar en la enorme influencia que ha ejercido por muchos años el IUNAV en la vida de tantos estudiantes y profesores que hemos pasado por allí. De manera muy especial su director general quien encarna la influencia axiológicamente.

Estilos de liderazgo

Ahora voy a presentar de acuerdo al autor Kurt Lewin, los diferentes estilos de liderazgos que encontramos en el ejercicio de la función gerencial:

Liderazgo autocrático

Según el autor Goleman (2016), este estilo es también llamado en ocasiones coercitivo, funciona bien en momentos de crisis, incertidumbre y caos; ante emergencias por desastres o cuando una empresa está dando sus primeros pasos. Cuando otros estilos han fracasado ante trabajadores problemáticos o conflictivos, cuando es necesario

hacer cambios obligatorios a los hábitos de una organización que atraviesa una situación crítica.

Es un estilo usado en el ámbito militar, e incluso en las salas de emergencias de hospitales y quirófanos, sin embargo, son más frecuentes de lo que deberían en las organizaciones. Este estilo de liderazgo usa el lema *“hazlo porque lo digo yo”* exigiendo que sin dar razones ni explicaciones se cumplan las órdenes impartidas incluso pueden recurrir a amenazas si no las llevan a cabo. No delega la autoridad en otros más bien tratan de acapararlo todo y su forma de retroalimentar se basa en la crítica positiva y negativa siendo la última la más usada ya que se centra en las expectativas que no llegan a cumplirse. (p. 120-125)

Las decisiones tomadas en este tipo de liderazgo no son participativas, se seleccionan y se informan, sin importar la opinión del resto del equipo, los beneficios de este estilo se desaparecen si no está el líder para guiar todas las acciones de los subordinados. El liderazgo autocrático busca imponer y se afianza mucho con el poder que pueda tener ante sus subordinados, en ocasiones se interpreta como el tipo de liderazgo más conflictivo que puede desmotivar a quienes reciben las órdenes. También se le caracteriza por ser adsorbente ya que se genera un placer por dominar todo y ejecutar las estrategias según las propias opiniones.

Liderazgo democrático

Presentado por el autor García (2015), “Habitualmente llamado liderazgo participativo, este tipo de liderazgo se caracteriza por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la participación de todo el grupo y, además, no se asume de antemano que los miembros del equipo se comportarán de manera egoísta, sino que se promueve la idea de que todos reman en la misma dirección. El líder promueve el diálogo entre sus seguidores para tener en cuenta las opiniones del grupo, pero la decisión final la toma el superior” (p. 7)

Un ejemplo de este tipo de liderazgo lo podemos ver en el caso de un equipo editorial de contenidos para vídeos de divulgación en YouTube: como el líder no es experto en

todos los temas tratados por cada vídeo, se deja asesorar por los especialistas involucrados en el proyecto, plantea preguntas clave en las reuniones y sugiere ideas para ver si el resto del equipo las ve con buenos ojos o prevé problemas con determinado enfoque, estructura narrativa o planteamiento.

Liderazgo liberal (laissez-faire)

Es el estilo de liderazgo más desprendido de la autoridad y el poder, dado que con su característica de ser liberal la relación líder-subordinado no es tan marcada, pues aquí el líder solo estará como apoyo en el proceso que llevan a cabo los colaboradores en caso de que presenten dudas. El objetivo es colocar las normas o parámetros mínimos y delegar las responsabilidades, es decir, dejar que los otros hagan, sin embargo, puede pasar que la productividad de la organización disminuya ya que la eficiencia y eficacia queda en manos de cada colaborador, donde alguno puede realizar lo planteado pero otros no.

De igual manera, Gómez y Balkin (2003) indican que “un estilo laissez-faire, en el que el líder evita tomar decisiones, resulta tanto bajo en satisfacción como en rendimiento”. (p.275). Podría ilustrar este estilo de liderazgo como “el dejar hacer”, es decir aquel que carece de intervención por parte del líder, se goza de una libertad ilimitada para actuar y tomar decisiones. Creo que este estilo podría funcionar bajo algunas circunstancias, especialmente cuando el equipo tiene clara la dirección a donde va y los elementos para llegar allí sin muchos problemas. Podría funcionar de manera temporal, pero seguramente requerirá de un estilo menos pasivo para lograr los grandes objetivos a largo plazo.

Liderazgo transaccional

Según Gómez y Balkin, en este tipo de liderazgo “se usa el poder legítimo, coercitivo o de recompensa para conseguir la obediencia de los seguidores. Los líderes transaccionales no generan pasión ni entusiasmo, tampoco facultan o inspiran a las personas para que vayan más allá de sus propios intereses en beneficio de la organización” (p.281). Este estilo está enfocado en recompensar el trabajo de los

subordinados con premios o con sanciones, el líder tiene la autoridad sin embargo, deja que cada trabajador realice su labor, mayor función es supervisar autoritariamente. Normalmente se informa la labor que debe realizar y la recompensa, las sanciones ya todos suelen conocerlas. También adopta el liderazgo liberal renunciando a las responsabilidades y esquivando la toma de decisiones.

Liderazgo transformacional

De acuerdo a Maraboto (2021), “El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo en el cual los líderes alientan, inspiran y motivan a los empleados a innovar y crear cambios que ayudarán a crecer y dar forma al éxito futuro de la empresa. Es un estilo de gestión diseñado para dar a los empleados más espacio para ser creativos, mirar hacia el futuro y encontrar nuevas soluciones a problemas antiguos. Los empleados en el camino del liderazgo también estarán preparados para convertirse en líderes transformacionales a través de tutoría y capacitación”. (p. 2)

El concepto de liderazgo transformacional comenzó con James V. Downton en 1973 y fue expandido por James Burns en 1978. En 1985, el investigador Bernard M. Bass amplió aún más el concepto, haciendo énfasis en que el modelo de liderazgo transformacional es característico de los profesionales con una personalidad, visión y proyección tan sólidas que son capaces de generar cambios positivos en las percepciones, motivaciones y expectativas de los colaboradores que forman parte de sus equipos de trabajo.

Según Bass, estas son las características de un líder transformacional que los distingue de otros estilos de liderazgo. Un líder transformacional es alguien que: Alienta la motivación y el desarrollo positivo de los seguidores. Ejemplifica los estándares morales dentro de la organización, y fomenta lo mismo de los demás. Fomenta un ambiente de trabajo ético con valores, prioridades y estándares claros. Desarrolla la cultura corporativa alentando a los empleados a pasar de una actitud de interés propio a una mentalidad en la que trabajan por el bien común. Hace hincapié en la

autenticidad, la cooperación y la comunicación abierta. Proporciona entrenamiento y tutoría, pero permite que los empleados tomen decisiones y se apropien de las tareas.

Resulta valioso resaltar que un líder transformacional se distingue no solo por ser una persona con altas capacidades para la gestión empresarial, sino sobre todo por ser alguien con la suficiente convicción e influencia para generar cambios profundos en la manera de entender el rol de cada negocio. Es significativo resaltar que las transformaciones de un líder de este tipo se reflejan en lo individual, lo grupal y, por supuesto, lo organizacional ya que generan cambios tanto en la estructura empresarial como en la cultura corporativa. (p. 3)

Liderazgo carismático

Según Gómez y Balkin (2003), explica que el líder carismático “puede engendrar una fuerte conexión emocional con sus seguidores; el carisma está asociado con la admiración, la confianza y la predisposición a creer en lo que dice el líder”. (p.281). Es importante destacar que estos líderes están seguros de sus capacidades, visualizan el futuro sin las problemáticas del presente, son comprometidos con sus objetivos y metas, se adaptan a las necesidades de su seguidora al momento de plantear sus estrategias, suelen lograr cambios de la situación actual y realizan un buen uso de los recursos que poseen adaptándolos al entorno que presenten. Asimismo, puede dejar de ser útiles para la organización cuando el ambiente se mantiene estable, porque puede comportarse de forma agresiva si lo contradicen sus seguidores ya que su autoconfianza es muy sólida, creyendo injustificablemente que sus decisiones son las más adecuadas.

Es recomendable que los líderes desarrollen habilidades carismáticas para obtener una mejor utilización de los aspectos emocionales y actitudes positivas. Por tanto, podemos considerar que el liderazgo carismático puede ser adecuado y útil como una competencia o habilidad y no solo como un estilo de liderazgo, es decir, que puede ser complemento de los otros estilos de liderazgos. También, es agradable porque utiliza las competencias emocionales. Los pensamientos y acciones positivas para conducir los cambios, lo cual genera un ambiente de tranquilidad a pesar de la crisis, porque los

subordinados se sienten cómodos con las decisiones tomadas ya que confían en su líder, lo cual es una oportunidad de desarrollo para la organización, sobre todo en el IUNAV como institución que atiende valores cívicos, sociales, morales y religiosos.

He venido desarrollando el liderazgo como la influencia que ejercemos hacia nuestros factores externos, así como los distintos estilos de liderazgos que pueden darse en una organización, algunas veces de forma simultánea. Pero también hablamos de una relación: personas-entorno-organización, es allí donde el ambiente tan cambiante que vivimos en la actualidad lleva a un nuevo estilo, tal como el liderazgo resiliente que no es más que la influencia en si misma que nos permite enfrentar las situaciones de crisis y sacar el mayor provecho de ellas, a través de la adquisición de competencias necesarias para desarrollar resiliencia en el liderazgo.

Teorías y evolución del liderazgo

Antes de describir cuales son los planteos específicos de las corrientes teóricas para el estudio del liderazgo, es posible encontrar algunas características comunes entre ellas. Gran parte de las escuelas acuerdan que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona – el líder - y sus seguidores. Además coinciden en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cuál ocurre dicho proceso. (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004).

Lord & Maher (1991) sostienen que el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un modo de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros. Tanto los líderes como los seguidores poseen un guión o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder (Wofford, Wodwin & Wittington, 1998). Las teorías implícitas del liderazgo señalan las creencias acerca de cómo los líderes se tienen que comportar para

ser considerados como tales y que se espera de ellos (Eden & Leviatan, 1975). Por otra parte existe cierto consenso en suponer que el liderazgo es necesario para guiar a las organizaciones y recursos humanos hacia objetivos estratégicos. (Zaccaro, 2001).

Por lo general existe la tendencia a considerar el liderazgo como un proceso diferenciado del gerenciamiento (*management*). Los líderes son conducidos a generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales. Los gerentes, en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas y por los objetivos propuestos siguiendo criterios racionales. Yukl (2002) afirma que los gerentes valoran la estabilidad, el orden, la eficiencia mientras que los líderes toman en consideración la flexibilidad, la innovación y la adaptación. Los gerentes se ocupan de definir cómo llevar a cabo las tareas e instruyen a las personas para que las realicen de forma apropiada.

Los líderes en cambio se preocupan por las necesidades de cada una de las personas que componen su equipo o división y además las hacen participar en la toma de decisiones. Según Yukl y Van Fleet (1992) el estado de confusión en el que actualmente se encuentra el estudio del liderazgo puede deberse a la enorme disparidad de abordajes existentes, los enfoques restringidos de la mayoría de los investigadores y la ausencia de teorías abarcadoras que integren los diferentes hallazgos aislados. La mayoría de los estudios pueden ser clasificados según hagan énfasis en las características del líder, sus conductas, su poder e influencia o en factores situacionales.

El enfoque de rasgos

Esta escuela ha tenido un auge muy importante en el período comprendido entre los años 1920 y 1950. Ha tenido, a sí mismo, un resurgimiento a partir de la década de los 90 hasta la actualidad tras un período de casi total inactividad. Se enmarca dentro de las denominadas teorías del *gran hombre* que sugieren que ciertas

características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son (Bass, 1990). Esta aproximación se basa en diferentes teorías de la personalidad que apuntan a la identificación de las diferencias individuales entre las personas. Algunos de los atributos personales que caracterizan a los líderes son: altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión.

Según Yukl (1992) este enfoque permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo pero no indica si el líder será exitoso o no. Sin embargo, se proponen algunos rasgos característicos que parecieran estar relacionados con el liderazgo efectivo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza. (Bass, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991; Yukl, 1992). Las dos primeras características (altos niveles de energía y tolerancia al estrés) permiten responder a las demandas urgentes con las que se suelen enfrentar quienes ocupan posiciones de líder.

La integridad y madurez emocional habilitan al líder a mantener relaciones de cooperación con los subordinados, pares y superiores. Por último la autoconfianza hace que el líder pueda lograr de manera más efectiva objetivos difíciles y pueda llevar a cabo una influencia exitosa sobre sus seguidores. Uno de los principales motivos por los cuales este enfoque no ha tenido gran impacto en los ámbitos académicos es la enorme variedad de resultados hallados lo cual dificultó notablemente la posible síntesis y evaluación específica de cada uno de los rasgos con vistas a la identificación de los líderes potenciales.

El enfoque conductual

Esta escuela presentó un auge considerable entre los años 1950 y 1960. Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo. La principal sede de estos estudios fue la Ohio State University. Allí

se descubrió que los seguidores perciben la conducta de su líder en relación con dos categorías independientes:

Iniciación de estructura: son conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras. *Consideración:* son conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación de clima de camaradería.

Estos descubrimientos fueron posibles gracias a la utilización de determinados instrumentos de medición (*Leader Behavior Description Questionnaire - LDDQ* -; *Supervisory Behavior Description - SBD* -). Algunos autores sostienen que ambas categorías (iniciación de estructura y consideración) son necesarias para que un líder sea efectivo, a pesar de que se las consideren de modo independiente (Larson, Hunt & Osborn, 1976; Nystrom, 1978). Además los líderes efectivos saben seleccionar las conductas adecuadas según el tipo de situación (Blake & Mouton, 1982; House & Mitchell, 1974; Yukl, 1992). La ausencia de estudios sobre este aspecto constituyó una de las grandes falencias de este enfoque. Esta aproximación tendió a centrarse excesivamente en el análisis de conductas individuales en lugar de investigar los patrones de conductas específicas que los líderes utilizan para ser efectivos en determinados contextos. (Yukl, 1992)

El enfoque situacional

Existe un conjunto de teorías que conforman este enfoque. Se basan en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas. Algunas de las teorías situacionales son: *Teoría de la contingencia:* Su creador es Fiedler (1967, 1978). La teoría sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de

poder lograr un liderazgo efectivo. Dichas variables son: las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas, el poder ejercido por el líder.

Teoría de las metas: Evans y House (1971) sostienen que los líderes son capaces de motivar a sus seguidores convenciéndolos de que mediante la realización de un considerable esfuerzo se pueden lograr resultados valiosos. Los líderes por lo tanto, tendrían la capacidad de guiar a sus subordinados hacia la consecución de estas metas.

Teoría de los sustitutos del liderazgo: Kerr y Jermier (1978) postulan que existen determinados factores contextuales que hacen que, en algunas situaciones, el liderazgo resulte innecesario. Algunos de esos factores son: experiencia y capacidad de los subordinados, claridad de las tareas o estructuración de la organización. Estos factores funcionan como neutralizadores del liderazgo, convirtiéndolo en prescindible.

Teoría de la decisión normativa: Vroom y Yetton (1973) proponen diferentes procedimientos para tomar decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrollen. Algunos de esos procedimientos son: decisiones autocráticas del líder, decisiones autocráticas posteriores a recolectar información adicional, consultas individuales, consultas con el grupo, decisiones grupales.

Teoría de los recursos cognitivos: Fiedler & García (1987) examinan la posibilidad de que determinadas variables situacionales como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas, influyen en el hecho de que algunos recursos cognitivos (inteligencia, experiencia, pericia técnica) afecten el desempeño del grupo.

Teoría de la interacción: líder- ambiente- seguidor: Para Wofford (1982) los efectos de la conducta del líder sobre el desempeño de los subordinados están mediatizados por cuatro variables: habilidad para realizar las tareas, motivación hacia las tareas, roles

claros y apropiados, y presencia o ausencia de limitaciones ambientales. Las teorías situacionales en conjunto presentan ciertas restricciones, en general son demasiado generales por lo que resulta difícil someterlas a pruebas empíricas rigurosas (Yukl & Van Fleet, 1992).

El enfoque transformacional

Es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es Bernard M. Bass (1985) quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert House (1977) y James MacGregor Burns (1978). La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descriptas. (Yukl & Van Fleet, 1992).

House (1977) elaboró su propuesta teórica acerca del liderazgo de tipo carismático. El autor trató de determinar cuáles rasgos y conductas diferenciaban a los líderes del resto de las personas. En esta teoría cobra especial importancia las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes. Aquellos no sólo confían y respetan a su líder sino que lo idealizan como a una figura con características excepcionales. (Bass, 1985). Algunos de los rasgos que destaca este enfoque como particulares de los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. Por otro lado las conductas típicas de estos líderes incluyen: el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, la definición de metas “ideológicas” para consolidar el compromiso de los demás y mostrar confianza en las habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza.

Burns (1978) construyó su teoría acerca del liderazgo transformacional. Esta entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre

sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados modifican sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Esta línea tiende a considerar el liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización, en cambio el enfoque del liderazgo carismático suele hacer foco sobre la personalidad individual de determinados líderes.

Burns establece, además, una diferenciación entre liderazgo transformacional y el denominado liderazgo de tipo *transaccional*. En este último los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades en pos del beneficio de la organización, típico del liderazgo transformacional. El liderazgo transaccional suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado.

Suele entenderse al liderazgo transaccional como conformado por dos sub-dimensiones: *Recompensa contingente*: remite a una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa ó sanciona en función del cumplimiento de los objetivos. *Manejo por excepción*: el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

Bass (1985) y sus colaboradores (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991; Bass & Avolio, 1994) construyeron la teoría del liderazgo transformacional a partir de los planteos anteriormente detallados (House, 1977; Burns 1978). Los autores consideran que este tipo de liderazgo resulta un recurso efectivo en diferentes ámbitos, tanto civiles como militares. Bass describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos

acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas.

Además el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. En virtud de estas propiedades es que se lo suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo transaccional. De todos modos, el autor sostiene que no son excluyentes y que los líderes pueden emplear ambos tipos de liderazgo de acuerdo a las diferentes situaciones. Se considera que este el liderazgo transformacional es, a su vez, más amplio que el de tipo carismático. De hecho el liderazgo carismático sólo constituye uno de los componentes del liderazgo transformacional. Se detallan a continuación cada uno de estos componentes:

Carisma: los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores, éstos quieren imitarlos. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Demuestran altos niveles de conductas éticas y morales. *Inspiración:* los líderes motivan e inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro. *Estimulación intelectual:* los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de la generación de nuevos interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos. No se critican los errores individuales ni las ideas que difieran de las del líder.

Consideración individualizada: los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores; las diferencias particulares son reconocidas; el seguimiento es personalizado pero no es visto como un control, los líderes cumplen una función orientadora. Por último el liderazgo transformacional también se diferencia del denominado *laissez-faire*. Este implica la ausencia de liderazgo: las decisiones no son tomadas, las acciones son

demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Es considerado un estilo de liderazgo ineficaz.

Bass (1998) considera que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre. Este estilo es de especial utilidad en situaciones de cambio. En cambio, los líderes transaccionales que tienden a presentar una actitud correctiva y orientada hacia los resultados es especialmente útil en contextos más estables.

Otros enfoques

Tal como fue enunciado previamente, existe diversidad de perspectivas sobre el tema. En la actualidad una nueva corriente en el estudio del liderazgo es la del Procesamiento de la información (Lord, Foti & De Vader, 1984). Los autores basados en la psicología social y cognitiva intentan analizar el papel que juegan las percepciones y las teorías implícitas de líderes y seguidores en el proceso de liderazgo. A su vez asumen la importancia del contexto en el que estas surgen.

Otra perspectiva es la denominada *Teoría relacional del liderazgo* (Graen & Uhl-Bien, 1995). Tuvo auge en las décadas del '80 y '90. Se centra en el análisis de las interacciones que se establecen entre líder y seguidor. Remarca que las relaciones de alta calidad están caracterizadas por la confianza y el respeto mutuo lo que da lugar a resultados positivos por parte del líder, a diferencia de si se establecen relaciones de baja calidad que son caracterizadas por un vínculo meramente contractual atravesado por obligaciones mutuas.

Por último una de las orientaciones más novedosas es la llamada *E- Leadership* (Avolio, Kahai & Dodge, 2001). Esta perspectiva incorpora el actual contexto de innovación tecnológica. Es definida como un proceso social de influencia mediatizado por los sistemas de información de avanzada con el objetivo de generar

cambios en las actitudes, sentimientos, pensamientos y conductas de individuos, grupos y organizaciones. Sostienen que las técnicas brindadas por los sistemas de avanzada (como por ejemplo el sistema de comunicación vía e-mail) pueden ayudar a los líderes a planear, decidir, diseminar y controlar diferentes tipos de información.

El liderazgo y sus competencias

Existen diferentes maneras, no excluyentes, de definir el término competencia. Para Boyatzis (1982) las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenidos de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar la diferencia significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente frente a los que lo mantienen adecuado, o entre los trabajadores eficaces o ineficaces.

El autor Hooghiemstra (1996) considera las competencias como características subyacentes en las personas, que tienen una relación de causalidad con la actuación exitosa en un puesto de trabajo. Aguilera y Reyes (1996) las definen como el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito una serie de funciones o tareas y por extensión, conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa. En tanto L. Levy las define como los comportamientos que algunas personas desarrollan mejor que otras, y que las hacen más eficaces en una determinada situación.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) competencia laboral es *«la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no solo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. Y además es: «La capacidad real para lograr un objetivo o un resultado en un contexto dado»*

Los autores mencionados definen las competencias como un conjunto formado por elementos tales como conocimientos, valores, habilidades y actitudes, combinándolos todos o solo una parte. El concepto de competencias suena bastante parecido. La diferencia mayor radica... en que este nuevo concepto de competencias abarca el desarrollo de las actitudes de la persona, lo que el individuo es en su afectividad y su volición, buscando un enfoque integrador en que la persona, desde su ser, ponga en juego todo su saber y su saber hacer. (Irigoin, M.; Vargas, F. 2002)

Existe una urgente necesidad de que cada miembro de la organización se haga más responsable por los resultados de su trabajo (accountability) y tenga más poder para tomar las decisiones necesarias para lograr hacer su trabajo (empowerment). El valor de mercado de una empresa ya no se basa en la acumulación de capital y otros bienes tangibles, se basa en intangibles como conocimiento, clientes leales y otras expresiones relacionadas con el “capital humano”. Es un hecho: el bienestar de las organizaciones y de las naciones depende de los conocimientos y destrezas de la gente.

Desde hace algunos años, el concepto de desarrollo basado en competencias ha tomado un gran interés. Desde el desarrollo de personal técnico hasta el desarrollo del liderazgo en gerentes y ejecutivos. Todas estas estrategias son necesarias para competir en un mundo globalizado, tecnificado y rápidamente cambiante. Se entiende entonces la necesidad de que las organizaciones se preocupen por identificar y desarrollar una base de competencias claves.

2.2.2. *Resiliencia*

En atención al liderazgo resiliente, considero pertinente introducir el concepto de resiliencia utilizado en varios contextos, éste proviene del verbo latino *resilio*, *resilire*, que significa saltar hacia atrás, rebotar. sobre este, Pittaluga explica el término en los diferentes escenarios, argumentando que proviene de la física de los materiales,

originalmentese referido a las cualidades de un resorte, es decir, resistir a la presión, replegarse con flexibilidad y recobrar su forma original cuando la presión cesa.

En ingeniería, resiliencia es una magnitud que cuantifica la cantidad de energía por unidad de volumen que almacena un material al deformarse drásticamente debido a una tensión aplicada. En ecología, la resiliencia se refiere a la capacidad de las comunidades de absorber (en el sentido de soportar) diversas perturbaciones. En Psicología, según Bouvier (2013), se refiere a la capacidad de las personas o grupos para sobreponerse al dolor emocional y continuar con su vida.

Asimismo, Rutter (2009) citado por Pittaluga (ob. cit.), manifiesta su definición sobre la resiliencia como pionero del estudio sobre esta, como “un fenómeno manifestado por personas que evolucionan favorablemente, habiendo sido víctimas de estrés que, para la población general, comprendía un riesgo serio con consecuencias graves” (p. 102). La resiliencia, implica un proceso dinámico que tiene por finalidad la adaptación positiva en entornos de gran adversidad (Luthar, 2003).

Según Palma (2016), en las ciencias sociales, el término resiliencia se refiere a la capacidad que poseen los seres humanos para sobreponerse a la adversidad, y a pesar de los riesgos que esta implica, logran vivir y desarrollarse positivamente de manera socialmente aceptable. (p. 139). Creo que el concepto de resiliencia es muy pertinente en esta época post-COVID-19. Lleva implícito la idea de evaluación, de transformación y crecimiento donde es imposible tomar la misma forma de antes de experimentar el fenómeno o la crisis, sin embargo, ahora es más fuerte y se presenta en mejores condiciones para enfrentar la vida y sus diversos desafíos.

Desde una perspectiva psicosocial, la resiliencia se considera, como un proceso de equilibrio interno, entre las características personales y las influencias del contexto, lo que permiten al individuo adaptarse a las situaciones inesperadas de la vida. (Caridad y Ferrer, 2017, p. 86). Ante tal escenario, el liderazgo requiere de atributos para contribuir con la adaptación y cambios en los entornos sociales. Es así como se habla

de liderazgo resiliente “como aquel líder que tiene como propósito de contribuir a su crecimiento tanto personal como social“. (p. 87).

La American Psychological Association (APA) (2011) define la resiliencia como el proceso de adaptarse bien a la adversidad, a un trauma, tragedia, amenaza o la fuentes de tensiones significativas, como problemas familiares o de relaciones personales, problemas serios de salud o situaciones estresantes del trabajo o financieras. Así también enfatiza que “ser resiliente no quiere decir que la persona no experimenta dificultades o angustias, e incluye conductas, pensamientos y acciones que pueden ser aprendidas y desarrolladas por cualquier persona” (Zamudio, 2017, p. 70).

Para este autor, el liderazgo entonces está directamente relacionado con cuán resiliente es una persona; su capacidad de afrontar las dificultades, superarlas y salir fortalecido de ellas se ve representada al ejercer los diez rasgos siguientes: 1) Dominio, lo que supone asumir una responsabilidad dirigir un equipo, para lo cual requiere que haya generado una capacidad de sobreponerse a las dificultades a través de la resiliencia. 2) Gran energía, capacidad que tiene una persona de no dejarse abatir y tener presente una motivación intrínseca.

3) Confianza personal, la cual se logra a través de la autoestima, que es el grado de valoración personal que tiene una persona sobre sí misma. 4) Locus de control interno, que es tomar la responsabilidad de nuestras propias vidas, es decir, no buscar justificaciones o excusas ante situaciones poco favorables. 5) Estabilidad, capacidad que posee una persona para identificar y reconocer sus cualidades y defectos, lo cual permita encontrar el equilibrio y sosiego.

6) Integridad, que es la práctica de valores, y se relaciona con la resiliencia en cómo superamos las dificultades de manera positiva, sin dañar a otras personas. 7) Inteligencia, que es la capacidad de resolver problemas novedosos de manera creativa. 8) Inteligencia emocional, que se define como la capacidad de identificar, reconocer y manejar nuestras emociones y las emociones de las demás personas. 9) Flexibilidad, la disposición que tiene una persona a no amilanarse ante situaciones nuevas, sino ser

consciente de la oportunidad de aprender de nuevos desafíos o nuevas experiencias.

10) Sensibilidad hacia los demás, que es la práctica de la empatía y asertividad para con otras personas, características esenciales de la resiliencia.

De acuerdo a Pittaluga (2015), La resiliencia puede ser un atributo personal, de mayor o menor desarrollo en un individuo dado. Asimismo, puede ser una característica grupal y organizacional, aún más, un rasgo en la idiosincrasia de un gran colectivo de un país. El autor plantea que, como característica de una organización, forma parte integral de su cultura y tiene sobre estos efectos equivalentes los producidos en una persona. Aquí se puede notar la adaptabilidad y amplitud del concepto de resiliencia, este va más allá de lo individual y se proyecta a grande conglomerados que en algún momento caracterizaron el fenómeno.

Por otro lado, Sambrano (2010) define la resiliencia como la capacidad que tienen las personas para reaccionar satisfactoriamente ante las adversidades. Fue adoptado por la ingeniería como la capacidad que tiene el material para recobrar su forma original después de sufrir una gran presión. Actualmente, la psicología ha adoptado esta palabra y de acuerdo a ella, se elaboran técnicas y métodos para que las personas recobren su capacidad de resiliencia.

Por consiguiente, la resiliencia es la solución para enfrentar las diversas situaciones adversas que constantemente se generan en el entorno interno y externo del sujeto o la organización, es una capacidad que desarrolla cada persona de forma individual y que a su vez pueden generar que una organización la desarrolle a través de estrategias que serán ejecutadas por su personal lo importante es entender la resiliencia y adoptarla como una nueva forma de vida, sobre todo en el IUNAV donde los gerentes requieren sobreponerse a los constantes cambios de su entornos social.

Es importante plantear las competencias de dos formas distintas: una basada en los elementos que fomentan la resiliencia según la psicóloga Jazmín Sambrano y por otro lado las competencias que indica el psicólogo Carlos Pittaluga a través de su liderazgo resiliente, ambas clasificaciones tienen competencias en común, la diferencia está en

la forma como se distribuyen y en los enfoques que le da cada autor. Sambrano (2010) divide las competencias que deben desarrollar las personas para alcanzar la capacidad resiliente en tres grandes grupos. Estos son:

Competencias emocionales

Está basada en la forma como recibimos y controlamos la energía para la motivación y predisposición que serán reflejadas en nuestro comportamiento, la autora citada expresa que “la inteligencia emocional está vinculada a la habilidad para conocer e interpretar, tanto los propios sentimientos como los de los demás, a fin de utilizarlos como elementos que dirijan el pensamiento y acción”. (p.23). Al respecto, “Habilidades y competencias no cognitivas que permiten un manejo adecuado de las exigencias y presiones de nuestro entorno.” (Goleman, 2003 citado por Sambrano, 2010: p.21) Dentro de estas competencias emocionales ubicamos las siguientes habilidades:

Autonomía: consiste en la elección de un comportamiento que para nosotros mismos es aceptable, para así pensar y actuar con libertad, es bueno siempre y cuando todo lo que se realice sea o promueva el bien común. Se considera que una persona es autónoma si tiene libertad, elige según su propio criterio y autoevalúa sus acciones. El resiliente utiliza la autonomía para desenvolverse en sus entornos y relacionarse con otras personas buscando de mantener su inteligencia emocional.

Autoeficacia: catalogada como la convicción de que puedes realizar todo lo que te propongas con éxito, consiste en una preparación emocional y cognoscitiva, para que las expectativas positivas le den impulso a nuestro lado cognoscitivo reaccionando de la manera más propicia a la situación dado que se practican las habilidades y los estímulos. También las personas auto eficientes si perciben que el objetivo está muy complejo lo desglosan y van trabajando en pequeñas metas de las cuales están seguros que culminarán con éxito. Con esta habilidad podemos enfrentar los entornos cambiantes de igual forma debemos ser flexibles, transferir conocimiento y poseer un juicio de valor sobre sus propias capacidades.

Autoevaluación: es la unión de conceptos, emociones, pensamientos e imágenes que tiene una persona sobre sí mismo. Implica observar, registrar, reflexionar, ser objetivo y adoptar una posición crítica para evaluar las competencias y comportamientos en un momento determinado, también debemos estar motivados para aceptar las críticas y mejorarlas. Se puede realizar un plan de trabajo para realizarnos seguimiento a las correcciones que debemos hacer, colocándole metas y estrategias, también se puede buscar apoyo en profesionales o asesores que te guíen en el plan.

Modelos satisfactorios: en nuestros entornos tenemos personas que pueden ser un patrón o modelo a seguir, normalmente inicia en el seno familiar de allí la importancia de fortalecer los valores y buenas costumbres en LA casa y escuela, por naturaleza del ser humano siempre buscar copiar patrones pero debemos seguir los que otorguen comportamientos y pensamientos positivos que vayan de la mano con nuestras buenas costumbres, las personas resilientes van reteniendo los buenos modelos y al momento de enfrentarse a adversidades pueden recordar patrones y aplicarlos para solucionar alguna situación.

Capacidad de interacción: compuesta por las habilidades sociales que tienen las personas para crear relaciones interpersonales y lograr que sean efectivas, dichas habilidades y aptitudes se desarrollan adaptándose, des adaptándose y readaptándose a las situaciones, escenarios y personas, ya que todo es muy cambiante, generando *feedback* para lograr la interacción social. Asimismo, dichas relaciones pueden tornarse poco agradables y es allí donde debe prevalecer la inteligencia emocional para comportarnos de la manera más parcial aprendiendo de dicho entorno desagradable, logrando ser resilientes para cuando nos vuelva a ocurrir, de igual forma así como recibimos rechazo también aceptación o premios.

La interacción social se ve influenciada por la autoestima y el tipo de personas, sobre ello describo tres tipos: Personas pasivas: no manifiestan sus opiniones, evitan intervenir en los conflictos, los obligan hacer lo que ellos no apoyan, esta interacción trae un resultado negativo porque se sienten humillados; Personas agresivas: expresan

sus ideales de manera irrespetuosa haciendo que los demás se sientan ofendidos, lo cual da un resultado negativo; y las personas asertivas: pueden comunicar sus pensamientos con ímpetu y serenidad respetando sus interés y los del colectivo, dan un resultado positivo ya que logran que las personas empatice. Los asertivos tienden a ser resilientes.

Liderazgo: es un proceso que involucra a varias personas donde el líder logra influenciar a sus seguidores para llevar a cabo las acciones que permitan alcanzar el objetivo en común. El líder debe saber controlar y entender las emociones propias y de sus seguidores, tener carisma, ser honesto, comprender al ser humano y manejarse ante situaciones inciertas, se busca que el líder sea resiliente para que logre administrar el dolor, la adversidad y la carencia con la misma facilidad que administraría la alegría y los aspectos positivos. (p. 21-38).

Competencias cognoscitivas

Estas competencias van referidas a las capacidades mentales de la persona, la cual puede conocer o crear un pensamiento sobre algo en específico. Sambrano(2010), refiere que “la cognición es el conocer la realidad (interna o externa); se recibe por medio de los órganos de los sentidos y luego es elaborada por un complejo sistema que interpreta y reinterpreta la entrada de datos, y posteriormente, los elabora, los almacena, los utiliza y los transforma en información válida y transferible a situaciones diversas”. (p.43).

Creatividad: en la resiliencia será el recurso con mayor fuerza para enfrentar la crisis de una forma original, se caracteriza como un proceso donde se capta información, se analiza todas sus partes, surge la nueva información o idea y por último se evalúa que tan factible pueda ser lo que se acaba de crear. Para lograr estas etapas se debe poseer una autoestima alta para estar convencido de que podemos crear algo mejor de lo que está en la actualidad. Para ser creativos se utiliza la empatía, la observación, el dinamismo, el sentido del humor, originalidad, receptividad a lo nuevo, energía impulsadora y la resiliencia.

Humor: tiene que ver con el estado de ánimo de la persona y el temperamento donde se juntan las emociones y afectos. Va de la mano con la creatividad, se le considera una herramienta de gran importancia para comportarse con una actitud inteligente frente a las adversidades o pesadez que puedan surgir en las relaciones de la vida, alcanzando la creación de conexiones armónicas que dan un ambiente lleno de compañerismo con emociones positivas, lo cual hace que se aprenda de los fracasos, errores y experiencias vividas de una forma agradable.

Iniciativa, organización y estructura: busca que las personas no se queden atrapadas en las crisis pues al tener iniciativa puede actuar con mayor seguridad, analizar la situación, que le permita poner prioridad para finalmente sacar conclusiones que vendrán acompañadas de decisiones que buscan en esencia el bienestar y la tranquilidad. Con responsabilidad y disciplina se puede lograr la productividad utilizando nuestras ideas innovadoras o creativas ante las situaciones adversas. Es recomendable ir desarrollando esta competencia resiliente desde la niñez colocando ejemplos con juegos donde los niños deban encontrar soluciones.

Toma de decisiones y solución de problemas: es un proceso que requiere de la inteligencia emocional para mantener la calma durante todos los desafíos cotidianos. Consiste en identificar la problemática, determinar qué queremos lograr definiendo los objetivos, utilizar la creatividad para plantear varias alternativas, evaluar cada alternativa con sus pros y contras, seleccionar la opción que según la evaluación es más adecuada y diseñar las acciones estratégicas para lograr la solución. En nuestra vida tomamos decisiones de manera permanente algunas sencillas otras más complejas y con efectos a largo plazo, los resilientes suelen lograr este proceso con decisiones adecuadas y sin impulsividad ya que en las adversidades se apartan las emociones y toman las decisiones que los llevan a aprender, desaprender y reaprender logrando salir victoriosos de la crisis. Las decisiones deben ser útiles para nosotros y también para los otros considerando todos los aspectos involucrados. (p.43 -52).

Competencias éticas, morales y espirituales

Según Sambrano (2010), estas competencias “se refieren a una serie de principios, normas y sentimientos profundos que en una sociedad contribuyen a regular lo que se considera bueno, correcto o justo” (p.38), adicional se busca que las personas a través de ellos logren desarrollar su propio criterio de las cosas y situaciones dándole valoración según su importancia. Estas competencias son las siguientes:

Sentido de la vida: es una fortaleza que permite llevar a cabo los cambios necesarios para adaptarse a las situaciones. Consiste en mantener muy presente nuestra misión en este mundo, que estará representada por las actividades que tenemos pendientes, de las cuales nos apoyamos para levantarnos todos los días y continuar, sentirnos pertenecientes a un conglomerado como la familia y la sociedad donde somos necesarios y aportamos, también de prepararnos para la muerte, sí le daremos fuerza y valor a la vida. Las adversidades en muchas ocasiones pueden hacer que las personas pierdan todo y debemos iniciar desde la base, para esto necesitaremos el sentido de la vida a fin de motivarnos para actuar y continuar.

Normas y valores: se busca tener una relación sólida entre la persona, sus normas y valores que van referidos a los derechos que tiene el ser humano en sus diferentes roles dentro de la sociedad. Los resilientes los utilizan para lograr salir de dificultades sin afectar su dignidad integridad y menos las de otras personas. Entre las características del ser resiliente está la coherencia entre sus palabras, acciones, objetivos y medios; están educados para los cambios y las acciones analizadas, también poseen motivación y disciplina.

Responsabilidad: en su esencia es un valor que está inmerso en nuestras vidas, en nuestras actividades rutinarias y en las relaciones con otras personas. Dicho valor nos permite convivir en armonía y justicia dentro de una sociedad ya que tenemos responsabilidades con otras personas y estas a su vez la tienen con nosotros, es recíproco y si ambas partes cumplen con su deber surge la confianza, tolerancia y se establecen relaciones armónicas. Consiste darle prioridad a una labor siendo constantes y

disciplinados. Si lo llevamos a la resiliencia se utiliza la autoconfianza para generar cambios en tiempos de crisis donde apoyan a otros, aunque el escenario sea riesgoso para ser responsables del éxito colectivo. (p 38 – 43).

En este orden de ideas, visualizo los tres tipos de competencias que abarca la resiliencia según la psicóloga Sambrano (ob. cit.), donde las emocionales, las cognitivas y las éticas, morales y espirituales se interrelacionadas. ahora, es preciso significar no solo teóricamente las competencias sino como una persona puede liderarlas internamente y generar a su vez un efecto positivo en su exterior, lo que considero sería una ventaja competitiva y de sostenibilidad en el IUNAV.

2.2.3. Liderazgo Resiliente

De igual forma, Pittaluga (2015) dice que “el líder resiliente ha logrado fortalecer las seis competencias o capacidades críticas que permiten superar la adversidad, lograr un desempeño superior en condiciones de extenuación o tener éxito a pesar de las dificultades”. (p.97), también el autor explica que este líder presta su colaboración a los demás para que alcancen su crecimiento personal y superen el nivel de sus propias limitaciones. Menciona como competencias del líder resiliente: La inteligencia emocional, inteligencia social, inteligencia práctica, auto eficacia, disciplina personal y modelos mentales flexibles, más adelante abordaré dichas competencias.

Según Gonzalez (2010), un liderazgo resiliente, donde este nuevo líder ha aprendido y aplica enseñanzas diversificadas que le permiten seguir avanzando en la construcción de organizaciones fuertes y equipo comprometidos, se refiere al término resiliencia, referenciado su origen en la física y la ingeniería, siendo una magnitud que cuantifica la cantidad de energía por unidad de volumen que almacena un material al deformarse elásticamente debido a una tensión externa aplicada. (p.28). El líder resiliente es aquel capaz de empatizar con los otros, identificando y comprendiendo las emociones, generando confianza y manejo emocional, logrando que su institución, mediante la

toma de decisiones asertivas y oportunas se comprometa en esta difícil transición, garantizando la supervivencia institucional. (Harrison, s.f.)

El líder resiliente, es aquel que tiene la capacidad de ser empático con los otros, generando en ello afecto, motivación y confianza. Basado en esta afirmación, Afonso (2019), señala que “dentro de todo el proceso de resiliencia, el líder deba proporcionar a las personas que han enfrentado adversidades los siguientes elementos: a) dar afecto, b) crear y transmitir expectativas elevadas; c) brindar nuevas oportunidades”. (p.28).

Un líder resiliente, según Richardson (2014), es capaz de proporcionar un servicio a otros o a una causa en particular, aplicar estrategias de convivencia, mediante la asertividad, resolución de conflictos, control de impulsos, capacidad de socializar, ser un amigo confiable, crear vínculos afectivos, sentido del humor, control interno, autonomía, visión proactiva del personal, así como automotivación, confianza en sí mismo, los cuales serán el apoyo para su capacidad de dirigir a un grupo, así como el fomento de la confianza entre sus miembros. (p.30).

El líder resiliente es el que se necesita en todas las organizaciones, en especial en las educativas, aquel líder que cuenta con competencias resilientes y un gran desarrollo de habilidades blandas que, en momentos de dificultad, mantenga una moderación emocional para continuar con el crecimiento de su institución motivando a toda la comunidad a que lo acompañe y se involucre en ello, sorteando todas las dificultades que se presenten y en especial en las instituciones educativas, articulando resiliencia y liderazgo pedagógico, transformándolo en liderazgo pedagógico resiliente, que supere la adversidad y cumpla con los fines educativos establecidos según González (2010).

Cualidades presentes en el liderazgo resiliente

En este mismo orden de idea, Gómez y Leal, (2015) destacan que los líderes resilientes cuentan con un conjunto de habilidades que les permiten mostrarse positivos, estar seguros y confiados en el logro del éxito con una disposición favorable en la aplicación

de estrategias de respuestas efectivas ante los eventos circunstanciales. Por lo tanto podemos plantear que “el desarrollo de un liderazgo resiliente, promueve en la organización transmutar las dificultades en oportunidades, superando las crisis y respondiendo en forma asertiva los requerimientos y necesidades del entorno” (Caridad y Ferrer, 2017, p. 88).

A mayor abundamiento, Caridad y Ferrer (2017) exponen que, “... en virtud de todo lo antes expuesto se puede inferir que este tipo de liderazgo tiene sus bases en la actitud positiva y la capacidad del líder de adaptarse a las circunstancias críticas que le rodean creando un equilibrio entre sus habilidades y los desafíos que le pueden generar el ambiente. (p. 88). El liderazgo resiliente como acción y estilo lleva implícito en sí mismo, una serie de cualidades, 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 citado.

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. Según el autor Manciaux (2010), 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.

Liderazgo resiliente como competencia

Dentro de la temática sobre el tipo de competencias cabe preguntar si la resiliencia puede denominarse como una de ellas. Considerando que el concepto de que competencias son aquellas habilidades y conductas apreciables, que son característica de la excelencia y de la diferenciación actitudinal, se encuentra que en algunas doctrinas de competencias se define como la capacidad de recuperación. Por lo cual la resiliencia es aquella capacidad de recuperarse en un rápido tiempo ante fracasos o frustraciones. Ya que la persona con una elevada practicidad de resiliencia tendrá una mayor rapidez de recuperación y seguramente algunos de los atributos de la resiliencia se han utilizado como competencias (Lamas & Murrugarra, 2015).

El ser humano por naturaleza es un ser complejo y para comprender esta complejidad se vuelve necesario de una psicología que no sólo entienda o atienda a los problemas, sino que esté involucrada más allá, facilitando potenciar y permitiendo promover fortalezas de las personas en todos los aspectos de la vida. De esta manera, al encaminar a la gente, potenciando sus competencias, se desarrollarán seres humanos más preparados e integrales, líderes resilientes, con capacidad para mitigar los factores sociales, políticos, ambientales y culturales. (Salanova, Llorens, & Martínez, 2016).

De acuerdo a los referentes teóricos expuestos anteriormente como marco inspirador se proponen atributos del liderazgo resiliente como competencia para afrontar la crisis del COVID-19, los cuales se destacan seguidamente en el cuadro 2.

Cuadro 2

Atributos del liderazgo resiliente como competencia

Atributos	Conceptualización
Seguridad en sí mismo	Sabe reconocer y entender la capacidad que tiene uno mismo, interpretando y comprendiendo su contexto real, exponiendo lo mejor de sí mismo e inspirando confianza a los demás.
Adaptación al cambio	Habilidad para entender e identificar las transformaciones del entorno y del contexto en el que se desenvuelve, con la claridad de los objetivos.
Relacionamiento estratégico	Capacidad de interactuar y generar lazos con la gente de manera estratégica, en donde se involucre el apoyo incondicional en diferentes situaciones.
Iniciativa	Disposición para actuar voluntariamente y capaz de hacer algo sin que alguien lo ordene.
Creatividad	Innovación y creación de estrategias para adaptarse a situaciones del entorno.
Empatía	Capacidad de entender el dolor y sentimiento ajeno, con el fin de comprender a sus seguidores y brindar apoyo y confianza
Reflexión	Reflexionar y analizar momentos cruciales de adversidad; considerando como se está respondiendo y como se puede responder mejor.
Dimensionar los problemas	Capacidad para medir y reconocer el tipo de problema con el fin de conocer las fortalezas y debilidades para buscar alternativas de respuesta frente a los desafíos.
Esperanza	Sentimiento de espera y expectativa que cualquier problema tendrá solución o mejorará
Servicial	Estar al servicio de la comunidad educativa.

Sociable	Tiene la intención de generar relaciones sociales y construir lazos afectivos con el entorno, a nivel organizacional.
Motivador	Ser comprensivo y flexible, no considerando actitudes conformistas ante los cambios y buscando inspirar con mensajes positivos.

Fuente: Elaboración basada en “Liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano” (p. 838-839), por (Ramírez et al., 2018) y en “Liderazgo resiliente en directores de educación secundaria en contextos desafiantes: Estudios de casos” (p. 70), por (Olmo, 2017).

El papel que ejerce un líder resiliente es importante en la vida de cada uno de los miembros de su comunidad que logra influir, sobre todo por saber llegar con sus mensajes positivos a los demás y tener su aceptación (Finol & Pino, 2019), por ello se puede decir que el liderazgo resiliente es una competencia centrada en la inspiración y significativa ya que representa una ventaja competitiva al momento de enfrentarse a contextos en crisis (Ramírez et al., 2018).

Cambios requeridos frente a la crisis pandémica: Organizaciones Resilientes

Como resultado del debilitamiento por la pandemia y el necesario movimiento instantáneo casi perpetuo del capital, obligo a las empresas a cerrar y/o buscar nuevas fuentes de ventajas competitivas. Así, efectúan un *downsizing* (reducción de personal) rediseñan sus procesos, establecen alianzas estratégicas, modifican sus estructuras organizacionales, intentan competir en el mercado global, persiguen una mínima integración vertical y adoptan nuevas tecnologías y sistemas de información. Ejercen presión sobre el personal, a fin de aumentar el desempeño y la productividad, a la vez que esperan que sus empleados asuman responsabilidades, tomen decisiones menores y encuentren soluciones creativas a los problemas que afectan a la organización. Estas fuerzas complejas derriban la definición tradicional de las funciones de los gerentes y exigen que se vuelvan creativos, ingeniosos, inspiradores, facilitadores, colaboradores y resilientes. (p.242)

Según Deloitte (2020), la esencia de un liderazgo resiliente es la de construir la recuperación de la crisis del COVID-19 sobre una base de confianza, los líderes resilientes son capaces de cambiar la mentalidad de la organización, navegar por los períodos de incertidumbre y generar confianza para desarrollar un plan de recuperación que sirva como base para el futuro post-COVID. Por su parte Robb (2000) definió una organización resiliente como una organización que aprende de forma funcional y constructiva y es capaz de mantener la ventaja competitiva a lo largo del tiempo, por medio de dos elementos y que tienen que converger al mismo tiempo: uno, ofrecer un rendimiento excelente con respecto a los objetivos actuales; dos, innovar y adaptarse eficazmente a los cambios rápidos y turbulentos en los mercados y las tecnologías.

Bajo estos dos elementos, entonces se puede entender el liderazgo resiliente como aquel, orientado al rendimiento y al cambio y, por lo tanto, presta atención al cumplimiento de los objetivos organizativos y se centra en iniciar y gestionar el cambio dentro de la organización para adaptarse a las demandas tanto del entorno empresarial interno como externo (Lane, McCormack & Richardson, 2013). Villa Sánchez (2020), en su artículo “Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante *Resilient leadership relevant to a changing society*”, plantea que: La situación actual de la pandemia del COVID-19 en todo el mundo es un claro indicador de la vulnerabilidad humana, tanto personal como social y empresarial. Debemos cambiar hábitos y comportamientos, en nuestras relaciones, en la adaptación al teletrabajo, al uso masivo de las tecnologías e internet para cuestiones personales, laborales y recreativas. Hoy más que nunca se requieren líderes y organizaciones resilientes.

En ese sentido, la propuesta de Deloitte (2020), menciona que las capacidades claves que debe tener un líder resiliente son: capacidad de inspirar y motivar a su recurso humano, con el objetivo de buscar la continuidad y adaptación en contextos de disrupción sin precedente. Energizar, empoderar, conectar y prosperar de forma virtual, hoy y mañana. Tienen que formar o integrarse a una red de colaboración y comunidad de líderes.

El concepto de resiliencia propuesto por la profesora de Stanford Julia Novy-Hildesley, fundadora y CEO de Resilience in Action, capacidad (que tiene un líder) para prepararse para las crisis o para prevenirlas, o de reconstruirse, más fuerte, después de que haya sobrevenido una catástrofe. Por tanto, el líder resiliente, se caracteriza por tener fortaleza, pero también flexibilidad para adaptarse a las nuevas circunstancias. Así como la capacidad de reinventarse antes de ser derrotado por la emergencia que sea.

Liderazgo favorable para formar directivos resilientes

Los líderes que promueven comunidades escolares resilientes podrán superar de mejor manera la situación de crisis generada por el COVID-19, que ha alterado el desarrollo cotidiano de los procesos, generando desconcierto y estrés en la comunidad educativa. La resiliencia según Day & Guy (2018), destacan como “la capacidad de ponerse rápidamente de pie ante situaciones de pérdida o dificultades” (p.18). Esto permite adaptarse rápidamente, sin perder la esperanza ante circunstancias que constituyen un desafío.

De la misma manera, Douglas (2018), dice que el liderazgo resiliente consiste “en la serie de competencias de liderazgo que ayudan a los demás a adaptarse o recuperarse de la adversidad” (p. 17). Por eso, la actitud positiva y crítica va a permitir a líderes directivos de escuelas, avanzar durante una crisis, entendiéndose a sí mismos como agentes activos, creadores de oportunidades y gestores de cambio. Una visión pesimista de la crisis podría generar una parálisis en líderes directivos de escuela impedir aprender de la situación y manteniéndose como víctimas frente a la realidad.

Es importante que el directivo escolar como líder resiliente identifiquen cuáles datos son necesario para seguir proyectando la mejor educación y apoyo posible a los docentes, que deben generar dato sobre el acceso a internet, bienestar y evaluación de los aprendizajes en este contexto de COVID-19. En la actualidad, una de las características claves del liderazgo es adaptarse a las rápidas transformaciones que se están originando, a las situaciones presentes por la pandemia. Por eso, existe la

necesidad de un liderazgo resiliente en los directivos educativos, tal como lo dice Douglas (2018), la resiliencia es “la capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades, aprender de ellas, superarlas e inclusive, ser transformadas por estas” (p.32). Es por esta razón, que existen prácticas de liderazgo favorables para formar directivos resilientes como son:

Abordar rápidamente los contratiempos: Los líderes resilientes priorizan y adaptan rápidamente sus actividades a contratiempos durante una crisis. Es importante como líder realizar un análisis de buscar junto con los docentes, nuevas enseñanzas que puedan mejorar el compromiso y logro con los estudiantes. Los líderes resilientes no buscan culpables, buscan soluciones a los problemas. *Dedicar tiempo al trabajo:* Los hogares forman parte de la actividad laboral y como consecuencia, ha generado que estemos permanentemente frente a celulares y computadores. Los líderes resilientes hacen el tiempo necesario para realizar actividades que los revitalizan física, emocional, espiritual e intelectualmente. Esto les permite generar las energías necesarias para desarrollar la demandante labor que realizan.

Cuidar lo que dicen: Los líderes que usan las palabras cuidadosamente construyen climas emocionales positivos, donde la esperanza e inspiración son cruciales para crear fortaleza frente a las crisis de la pandemia. En vez de pensar en los obstáculos, ellos instan a pensar en las posibilidades de solucionar los problemas. *Cultivar redes de apoyo antes de que los desafíos impacten negativamente:* Los líderes resilientes trabajan continuamente para sostener el compromiso de actores educativos que están inspirados por el proceso de enseñanza y aprendizajes de los estudiantes en tiempo de pandemia. Esto es relevante y desafiante en el contexto actual, en que debemos aprender a través de la enseñanza remota guiada por las redes sociales.

Identificar patrones y usar el conocimiento para gestionar el cambio: Los líderes resilientes están abiertos desde diversas perspectivas a la hora de tomar decisiones, buscando crear soluciones innovadoras ante la crisis, absorben información relevante,

que puedan movilizar a los docentes a sacar lo mejor de la nueva realidad. *Promover la creatividad*: Se les presenta una oportunidad extraordinaria para promover esos cambios que se pensaba imposibles de implementar y redefinir qué es lo más importante para nuestras niñas y niños.

Generar múltiples espacios para la reflexión colectiva: Facilita instancias de dialogo con el equipo de profesionales, estudiantes del centro escolar, con herramientas que faciliten escenario que estamos viviendo, enfrenta diversidades que los convierten en líderes resilientes de su realidad. Para finalizar, el liderazgo resiliente en el directivo escolar se pone a prueba, especialmente, ante situaciones de crisis sanitaria. Por tanto, este tiene una característica de gran valor para quienes lideran escuelas, los desafíos son muchos y las oportunidades también de probar formas diversas de dirigir las escuelas, y hacerlas más útiles a través de la enseñanza remota. Esto podría describir someramente lo que vivimos ante la presencia del COVID-19 en 2020.

2.2.4 La Heurística

La heurística en la investigación cualitativa es un enfoque que se centra en la exploración y el descubrimiento de significados y patrones a través de métodos flexibles y reflexivos. Este enfoque es particularmente útil en campos donde la comprensión de la experiencia humana es fundamental, como la psicología, la sociología y la antropología. La heurística se basa en la idea de que el conocimiento se construye a través de la experiencia y la reflexión.

Según Moustakas (1990), la heurística implica un proceso de autoexploración donde el investigador no solo es un observador, sino también un participante activo en el fenómeno estudiado. Este enfoque permite que la investigación se adapte a las realidades y contextos específicos de los participantes. El proceso heurístico generalmente incluye varias etapas: Inmersión donde el investigador se sumerge en la experiencia del fenómeno; la reflexión donde se profundiza sobre los significados y emociones que surgen durante la inmersión; la intuición facilita el desarrollo de

intuiciones sobre los patrones y temas emergentes y la síntesis donde se integran los hallazgos en una narrativa coherente. Moustakas (1990) enfatiza que este proceso no es lineal, sino que puede requerir múltiples ciclos de reflexión y revisión.

La heurística se ha utilizado en diversas áreas de investigación cualitativa. Por ejemplo, Van Manen (1990) sugiere que los métodos heurísticos pueden ayudar a los investigadores a explorar experiencias vividas en profundidades que otros métodos podrían pasar por alto. Esto es especialmente relevante en estudios sobre la salud, la educación y la experiencia personal. La heurística ha tenido una larga historia en la filosofía ("heureka") y las ciencias naturales hasta el día de hoy (Kleining 1995, pp.329-354). Algunos científicos eminentes han descrito sus técnicas de investigación que conducen al descubrimiento que son aplicaciones de las directrices heurísticas (Mach 1905, Einstein & Infeld 1938, Watson 1968).

Los métodos exploratorios también se han utilizado ampliamente en ciertas ramas de la psicología, por ejemplo, la escuela de Wurzburg, la psicología de la Gestalt de Berlín, el psicoanálisis freudiano y la psicología fenomenológica basada en el trabajo de Husserl, así como en la investigación sociológica: la Escuela de Chicago, el pragmatismo, el interaccionismo simbólico, la teoría fundamentada temprana de Glaser & Strauss (1968) (no después de su giro hacia la interpretación por Strauss & Corbin, 1990). Existen estrechas asociaciones entre la heurística cualitativa y la antropología cultural clásica y la etnografía (Dammann 1991), así como la etnometodología, pero la heurística cualitativa en su forma actual utiliza un conjunto más amplio de métodos y una metodología más integral.

2.2.5 Sostenibilidad Organizacional

La definición de sostenibilidad se formalizó por primera vez en el documento conocido como el Informe Brundtland de 1987, denominado así por la primera ministra noruega Gro Harlem Brundtland, fruto de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas, creada durante la Asamblea de las Naciones Unidas en

1983. Dicha definición se asumió en el Principio 3.º de la Declaración de Río (1992) aprobada en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.

Es a partir de este informe cuando se acató el término inglés *sustainable development*, y de ahí nació la confusión entre los términos «desarrollo sostenible» y «desarrollo sustentable». La diferencia es sustantiva ya que «desarrollo sostenible» implica un proceso en el tiempo y espacio y va de la mano de la eficiencia, lo cual le permite además ser eficaz. Mientras que el «desarrollo sustentable» implica una finalidad (aquí/ahora) y va de la mano de la eficacia, pero no necesariamente de la eficiencia. Por tanto, un verdadero desarrollo sostenible implica por añadidura sustentabilidad, pero la sustentabilidad no implica necesariamente sostenibilidad.

El concepto de sostenibilidad ha adquirido en las últimas décadas relevancia, y tanto las naciones, como las organizaciones, los proyectos y las personas tienen el compromiso de pensar el cómo lograr el desarrollo en una forma sostenible. Progresivamente se han ido adoptando medidas tanto en el ámbito político como económico para re-pensar la forma de realizar los negocios y re-orientar el interés netamente económico hacia un equilibrio de los aspectos económicos, ambientales y sociales.

En forma puntual, el desarrollo sostenible se define como “un modelo de crecimiento económico global que satisface las necesidades actuales de la humanidad, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras, para satisfacer sus propias necesidades” (ONU, 1987). Esta década es el momento oportuno que nos ofrece el planeta para generar estrategias de cambio, porque de no hacerlo, estaremos condenando a las siguientes generaciones a vivir en un mundo desamparado y con un futuro incierto. De no hacer nada, en aproximadamente 50 años los daños causados en términos ambientales serán en su gran mayoría irreversibles, especialmente en recursos tan valiosos para la supervivencia humana y de las demás especies, como el agua, aire,

suelos, capa de ozono y todos los demás ecosistemas que conforman nuestra cada vez más escasa biosfera.

Existe un interés mundial creciente sobre la sostenibilidad, que ha empezado a extenderse y profundizarse en el ámbito político y económico, a nivel internacional, nacional, regional y local, a nivel de nación, organización, proyecto y personas; tal como lo mencionan el presidente de la *association for project management* (2006) y Gareis, Heumann y Martinuzzi (2009), en relación al posicionamiento de un entendimiento sobre el tema que ha impregnado todos los órdenes de la vida humana y natural.

La Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1987), define el desarrollo sostenible como “El desarrollo que suple las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de suplir sus propias necesidades” (p.102). Posteriormente, Elkington (1997) plantea el concepto del triple resultado (Triple Bottom Line ó TBL) mediante el cual propone un equilibrio y armonía entre los elementos de sostenibilidad social, ambiental y económica; a partir de la cual Dyllick y Hockerts (2002) identifican que la sostenibilidad consiste en la integración de los aspectos económicos, ambientales y sociales, los cuales están interrelacionados. Cabe considerar además, de acuerdo a Gareis (et al) (2009) que el desarrollo sostenible resulta relevante para diferentes sistemas tales como la sociedad, la región, y la empresa.

Existen diversas muestras de dicha relevancia en el contexto mundial, así por ejemplo en la cumbre de Río de la Organización de Naciones Unidas (1992), se reconoce por parte de los Estados miembros, los principios, derechos y responsabilidades respecto al desarrollo sostenible, en donde el ser humano constituye el centro de preocupación; y veinte años después, en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible en Río de Janeiro (2012), la construcción de una economía ecológica y la mejora de la coordinación internacional para el desarrollo sostenible fueron las temáticas principales.

Aunado a ello, los notables avances obtenidos en las metas de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ONU, 2015) a pesar de no lograr su cumplimiento total, son esperanzadores respecto a la ruta a seguir; de esta forma en la Asamblea General de la Organización de Naciones Unidas (2015), se plantea una nueva agenda universal y se establecen diecisiete (17) Objetivos de Desarrollo Sostenible y ciento sesenta y nueve (169) metas, mediante los cuales se pretende lograr lo que no se alcanzó con los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

La gerencia sustentable

En las organizaciones el papel de líder ha evolucionado, teniendo que adoptar nuevos estilos, entre ellos el que tiene que ver con la sustentabilidad, para hacer más eficiente y competitiva a la organización. La gerencia sustentable es la iniciativa empresarial que implica la adopción de decisiones y prácticas en la vía del cuidado del medio ambiente, el bienestar de los colaboradores y sus familias, y que, al mismo tiempo, impliquen un impacto positivo en el desempeño financiero de una organización (Contreras y Rozo, 2015).

Otros autores señalan que la gerencia sustentable, es aquella que incentiva a las organizaciones a trabajar con responsabilidad social empresarial (RSE) y valor compartido, y que busque el establecimiento de objetivos compatibles con el desarrollo social, a través de la preservación de recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales (Sarmiento, 2010).

La gerencia sustentable es capaz de conseguir resultados que dan competitividad a la organización, y busque en ellos: la sostenibilidad económica, entendida como la capacidad de crecer y desarrollar una actividad económica de manera rentable, y a largo plazo. La sustentabilidad ambiental, referente a la protección efectiva del ambiente físico, a partir del cual se generan los recursos que le permiten a dicha empresa ser sostenible económicamente, crear materias primas para la elaboración y producción de sus bienes o servicios. La sustentabilidad social, encaminada y dirigida a devolver a la

sociedad todo aquello que le ha permitido lograr precisamente su crecimiento (Díaz, 2013).

Se debe incorporar en las organizaciones y gobiernos el reconocimiento de que existe la necesidad de establecer procesos y estrategias que permitan un equilibrado uso de los recursos naturales disponibles para garantizar un desarrollo actual y futuro. Por lo tanto, es urgente lograr que la dirección estratégica sea una práctica laboral cotidiana, entendiéndola como el proceso que permite fundamentar y estimular decisiones para formular e implementar exitosamente las estrategias que le darán a la empresa un valor económico agregado sustentable, centrados en una propuesta de valor que se innova constantemente y un valor económico que se distribuye balanceadamente en cada uno de sus *stakeholders* (partes interesadas) (Cabana, Cortés, Vega y Cortés, 2016).

Componentes de la gerencia sustentable

Ferdig (2009), crea un modelo relacional con 8 principios en los que se basa el liderazgo para la gerencia sustentable, los cuales señalan que las organizaciones deben tener en cuenta la sustentabilidad dentro de sus factores organizacionales, es decir, la sustentabilidad debe estar inmersa en el marco estratégico, valores y políticas de la empresa. Además, es importante que las organizaciones comprendan la dinámica del cambio social, aprender, ajustar y expandir la conciencia en su organización teniendo en cuenta los factores del entorno que afectan a la sustentabilidad de la empresa, de esta forma se logra un compromiso organizacional con la sustentabilidad.

Los principales beneficios económicos que la instauración de la gerencia sustentable causa en cualquier empresa son: aumentar los ingresos, reducir el gasto en insumos, reducir los riesgos estratégicos y operativos, un significativo descenso en el porcentaje de los costos fijos de la empresa, así como un mejor ingreso por los productos y servicios vendidos, una mejora en el clima laboral, un aumento en la productividad los que son aspectos claves del liderazgo transaccional con una filosofía de sustentabilidad (Ibarra, Soto y Delgado, 2015).

Las características de un líder para dar sustentabilidad a la organización deben ser: tener un conocimiento interdisciplinario sistémico, inteligencia emocional y una actitud de cuidado, una orientación a valores que da forma a la cultura organizacional, una fuerte visión para hacer una diferencia, un estilo incluyente que genera confianza, voluntad de innovar y ser radical (Nelson, 2011), es decir, debe tener características de un liderazgo transformacional. Para una empresa, ser sustentable significa incrementar su competitividad, lo que se logra a través de una gestión sustentable de sus operaciones y de sus relaciones. De lo contrario, corre riesgos cada día más tangibles, de reducir o perder posiciones en algunos mercados y ser excluida de otros (Sánchez, 2011).

Factores organizacionales de la gerencia sustentable

Los factores organizacionales potencian y transforman la gerencia sustentable de una obligación estratégica a un compromiso y convicción de la organización con la sustentabilidad, estos son misión, visión, valores y políticas empresariales. La misión de una organización es la declaración de su propósito como sistema de actividad humana, definiendo el ámbito actual del negocio y de los cambios esperados en el futuro, siendo la brújula que guía la organización (Hernández, Ortega y Garzón, 2011).

La visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio (Thompson, Peteraf y Strickland, 2012). Los valores plantean el marco ético – social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones, formando parte de la cultura organizacional y estableciendo los límites en los cuales deben enmarcarse la conducta de los individuos que pertenecen a ella, tanto en lo organizacional como en lo personal (Vidal y Sanchez, 2016). Las políticas son la filosofía de la gerencia y el pensamiento de altos niveles, refleja el impacto de la organización en la sociedad, además esta política debe articular la estrategia a seguir (Fred, 2017). Los factores de la cultura organizacional tales como la misión, visión, valores y políticas, sí influyen significativamente en el compromiso organizacional con la sustentabilidad (Carro, Sarmiento y Rosano, 2017).

Gerencia sostenible

Impulsar la gerencia sostenible como modelo administrativo es una forma de generar cambios definitivos en nuestro accionar como sociedad global, preservando nuestra biodiversidad y recursos naturales, en un esquema que permite el crecimiento económico, la satisfacción de necesidades y el mejoramiento de la calidad de vida. Esta década es el momento oportuno que nos ofrece el planeta para generar estrategias de cambio, porque, de no hacerlo, estaremos condenando a las siguientes generaciones a vivir en un mundo desamparado y con un futuro incierto. De no hacer nada, en aproximadamente 50 años los daños causados en términos ambientales serán en su gran mayoría irreversibles, especialmente en recursos tan valiosos para la supervivencia humana y de las demás especies, como el agua, aire, suelos, capa de ozono y todos los demás ecosistemas que conforman nuestra cada vez más escasa biosfera.

En definitiva, es un cambio de comportamiento individual y colectivo lo que implica poder garantizar un futuro adecuado a esta y las generaciones venideras. Es razón suficiente para trabajar en pro de mejorar los niveles de eficiencia ambiental a partir de nuestros actos, comprendiendo que somos parte de un único ecosistema en el que los recursos son cada vez más escasos. Por estas razones, el deber ser de las empresas y su gestión social bajo el concepto de organizaciones competitivas debe ir más allá de simples mediciones a través de indicadores de productividad, rentabilidad o crecimiento económico. Esto, dada su obligación ética y moral de alinear su quehacer dentro de un contexto de responsabilidad social y ambiental que se incluya como ejes estratégicos en los planes de desarrollo a corto, mediano y largo plazo. Veamos a continuación el modelo de gerencia sostenible como una propuesta de varios autores, según el cuadro 3.

Cuadro 3

Propuesta de modelo de gerencia sostenible

Objetivo	Estrategias
1. Incrementar la eficiencia de uso de los recursos renovables	○ Minimizar el tamaño del <i>stock</i> del recurso natural ○ Incrementar la producción del recurso renovable a futuro ○ Implementar técnicas de producción que demanden menor cantidad de recursos naturales
2. Incrementar la eficiencia de uso de los recursos no renovables	○ Búsqueda de sustitutos del recurso natural no renovable ○ Implementar estrategias de reciclaje para el recurso no renovable mediante la recuperación de materias primas
3. Reducir los niveles de impacto ambiental y contaminación	○ Desarrollar mayor cantidad de productos biodegradables ○ Incrementar los volúmenes de reciclaje de residuos propios ○ Mejorar el sistema de tratamiento de los residuos finales ○ Mejorar la capacidad de asimilación de entorno afectado ○ Diseñar nuevas formas de manejo de desperdicios seguros
4. Optimizar costo de manera eficiente a partir de administrar los recursos consumidos o los residuos descargados	○ Reducir los costos generados por el manejo de residuos ○ Reducir el consumo de energía empleada en los procesos ○ Utilizar tecnologías verdes o menos contaminantes ○ Disminución de recursos usados en producto, empaquetado y distribución ○ Implementar estrategias de 3R, <i>reducir, reutilizar y reciclar</i>
5. Rediseño de los productos, bienes y servicios	○ Rediseño de materiales, formas y tamaños del producto ○ Incrementos en la durabilidad del producto ○ Aceleración de la biodegradación del producto ○ Reducción del consumo de energía del producto ○ Diseñar productos totalmente biodegradables ○ Mejorar la vida útil y calidad del producto
6. Estructurar cambios en el comportamiento de la demanda	○ Creación de culturas de compra enfocadas en el consumo de productos con menor contenido material ○ Incentivar el consumo responsable mediante la demanda de productos más amigables con el medioambiente ○ Fomentar e incentivar los procesos de reciclaje por parte del proveedor, distribuidor y consumidor

Fuente: Elaboración propia con base en Naredo (2002), Boada y Toledo (2003), Conesa, (1996), Canter (2007), Amorós, (2007), Zúñiga-Palma (2009), ISO (2012), Semarnat (2012) y Mijangos-Ricárdez (2015).

Sostenibilidad empresarial

La sostenibilidad empresarial muchas veces es interpretada por los empresarios o gerentes de proyectos como un camino de aprendizaje, con expresión muy difusa que no es suficiente para establecer claramente programas a corto plazo que incluyan las partes interesadas y que den una estructura definida al tema (Swarr, 2012). Al respecto, Boada, Rocchi y Kuhndt (2005, p. 132) señalan que pocas empresas han comenzado ya a abrazar realmente la sostenibilidad como una estructura de trabajo que lleve al crecimiento incrementando el valor para los accionistas, dando más peso a la satisfacción de los otros actores empresariales, y protegiendo y aumentando la reputación de la marca.

A estos elementos Yepes (2015), agregan el comercio justo, el suministro responsable, y el análisis del ciclo de vida; enmarcados dentro del diseño estratégico de la organización debido a que los negocios se utilizan como instrumentos de desarrollo social y ambiental, que generan valor para la organización y contribuyen a su

crecimiento (Hart, 2001). Entonces, de acuerdo con lo planteado por Barcellos (2011), una empresa sostenible es aquella que genera valor económico, ambiental y social a mediano y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general.

En relación con la aplicación a la metodología de gestión de proyectos, no existe una teoría unificada de sostenibilidad (Dzul y García, 2010). En términos generales, cuando es requerido en la actualidad los proyectos desarrollan el componente ambiental como único eje en el desarrollo de un modelo sostenible, sin tener en cuenta las fases de planificación, la aplicabilidad de criterios sociales y económicos, limitándose así y centrando los esfuerzos financieros en etapas posteriores para corregir dichas falencias (Guerra, 2015). No obstante, UNEP (2002), a través de los Principios de Melbourne sentó las bases para que los proyectos aporten al desarrollo en las ciudades, incorporando conceptos fundamentales expresados a través de los siguientes principios:

a) Ofrecer una visión de largo plazo para las ciudades que se base en la sostenibilidad; la igualdad intergeneracional, social, económica y política; y la característica individual de esta. b) Lograr la seguridad económica y social a largo plazo. c) Reconocer el valor intrínseco de la biodiversidad y de los ecosistemas naturales, y protegerlos y restaurarlos. d) Permitir a las comunidades reducir su huella ecológica. f) Edificar en torno de las características de los ecosistemas bajo desarrollo y el fortalecimiento de ciudades sanas y sostenibles.

g) Reconocer y edificar sobre las distintivas características de las ciudades, inclusive sus valores humanos y culturales, su historia y los sistemas naturales. h) Dar poder a los ciudadanos y fomentar la participación. i) Extender y permitir a los sistemas cooperativos trabajar hacia un futuro sostenible común. j) Fomentar la producción y el consumo sostenibles por medio del uso adecuado de tecnologías ambientales sólidas y un cuerpo directivo efectivo. k) Facilitar el continuo mejoramiento, que se base en la responsabilidad, claridad y buena administración.

2.2.6. Entornos VICA

El VICA es un mundo nuevo. El mundo del cambio constante, de la aceleración, del valor de lo presente. Ha mutado la añoranza del pasado por la inquietud del futuro inmediato. ¿Es un mal cambio? Resulta interesante pensar en la permanencia, recurrencia y vigencia de conceptos que perduran por décadas. Un ejemplo es el conocido acrónimo VICA (VUCA, en inglés) para hacer referencia a la Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad, acuñado en el Colegio de Guerra de Estado Unidos en Carlisle Barracks, Pensilvania en la segunda mitad del siglo XX. En su origen este concepto se refería al estado del mundo posterior a la Guerra Fría y a la necesidad de desarrollar un liderazgo estratégico para las condiciones de la época.

Este concepto de mundo o entorno VICA prontamente se traslada a las organizaciones quienes tienen que crear estrategias para sobrevivir, estabilizar, dar sustento y competir en igualdad de condiciones frente a sus rivales. Este acrónimo, describe los atributos de los entornos o mundo donde nos toca vivir y trabajar, este ofrece una descripción válida de lo que está sucediendo en el contexto social, político y económico tanto local como mundial. Es de resaltar, que la transformación digital impulsa la volatilidad y la complejidad, las condiciones económicas, salubres, crean incertidumbre y todo lo que ocurre está impregnado de ambigüedad.

El término volatilidad se refiere a la velocidad con que cambia el entorno. La palabra volátil deriva del latín *volatilis*, que significa volar. Entre los sinónimos que se pueden emplear con este término según su sentido son: volador, inestable, inconstante, aéreo, evaporable, entre otros. La palabra volátil puede ser empleada en diversas áreas para referirse a una serie de fenómenos económicos, científicos y sociales que, en un sentido figurado, se relacionan con lo que vuela, se eleva o se dispersa en el aire.

La Incertidumbre, es una noción de dificultad para anticiparse a nuevos acontecimientos. La palabra proviene del latín *incertitudine*, compuesto por las voces in- (un prefijo de negación), certus (“cierto”) y -tud (un sufijo usual de cualidad). Es la imposibilidad de predecir un evento futuro o hacerse una idea de lo que va a ocurrir, o

también la imposibilidad para determinar si algo ocurrió verdaderamente de la manera en que se lo piensa.

La complejidad se considera desde la proliferación de factores críticos que afectan la toma de decisiones. Este concepto hace referencia a algo que se encuentra constituido por diferentes elementos que se interrelacionan. La palabra en este sentido, deriva de complejo, que a su vez proviene del latín *complexus*, participio pasado de *complecti*, que significa enlazar. Así mismo, la ambigüedad refiere una dificultad para interpretar los acontecimientos y su impacto sobre nuestra actividad. Es la cualidad de ambiguo, es decir el término expresa aquello que es susceptible a varias interpretaciones, todas ellas coherentes, lo que da lugar a la duda, la imprecisión, la confusión y ambivalencia.

Para sobrevivir al entorno VICA, es preciso usar estrategias que contrarresten los efectos que ella provoca, así Johansen (2007) del instituto del futuro, definió una teoría paralela, en la cual plantea la visión, es decir, poseer una visión clara, empleando metodologías ágiles que permitan trabajar en un mundo donde las situaciones estén en constantes cambios. toma de acciones y sondar cambios. El autor agrega el entendimiento, como la capacidad para pararse y observar lo que pasa a nuestro alrededor, más allá de nuestras áreas de conocimiento, a fin de que la comunicación sea fluida, mediante un entendimiento global del entorno. así mismo, establece la claridad, como el opuesto al caos que genera cualquier proceso complejo, lo que requiere flexibilidad y enfoque creativo y la agilidad para comunicarse a través de la organización o por cualquier departamento para solucionar los problemas que se presentan, a fin de tomar decisiones asertivas e innovar.

Su origen histórico

No se trata de hacer un profundo examen de la historia de la segunda mitad del siglo XX, sino de hacer una fotografía que permita comprender en qué manera la evolución del mundo necesitaba crear y desarrollar VICA como una fórmula nueva, capaz de poner orden en el desorden (como principio entrópico) y proclamar el triunfo de la filosofía VICA en los difíciles y complicados entornos nacidos de la globalización. A

raíz de 1945 parece que el mundo se rompe en dos espacios gobernados por ideologías y políticas opuestas. No ya la consabida división del mundo desarrollado y subdesarrollado, sino la aparición de reglas diferentes que crean modelos sociales y económicos contrapuestos y que inevitablemente educan generaciones enfrentadas.

Al término de la Segunda Guerra Mundial, Keynes pondría las bases para un nuevo modelo económico que llevó a la producción masiva y, lógicamente, a un mejor nivel de vida de la clase obrera y a dotar a todos los hogares de las comodidades que hoy consideramos normales e imprescindibles para el confort humano, pero que no lo eran en la época. Se habían puesto los gérmenes de la sociedad de consumo que de una u otra manera (post-keynesianismo) duraría hasta final de siglo. La guerra fría trata de demostrar quién tiene más poder. Parecían irreconciliables las posturas de ambos bloques dominantes. El mal entendimiento entre ellos condujo a la desconfianza. La desconfianza, al miedo y del miedo a la adopción de medidas para aprovecharse los unos de los otros. La guerra fría había ido fraguándose y acabó por imponer sus principios de manera resistente.

Basándonos en J. M. Breval, podríamos sintetizar (con intención puramente basal) sus causas principales: La obsesión de la Unión Soviética por expandir la ideología comunista. Esta actitud provocó la alarma en los Estados Unidos y países de su entorno que mantenían sistemas políticos, culturales, sociales y sobre todo económicos completamente opuestos. El consumo se convierte en la gran ventaja del mundo libre y la gran envidia del bloque comandado por la URSS.

Los Estados Unidos mantenían un liderazgo internacional evidente. El dólar convertido en moneda de referencia mundial sometía al resto de las economías desarrolladas. Se da luz verde a las armas atómicas, lo que alerta definitivamente a la URSS y da comienzo una doble carrera (hoy sin sentido). De un lado, los arsenales nucleares y sus correspondientes riesgos y de otro la conquista del espacio que conllevó un gasto inusitado. El temor pasa a ser miedo real a un ataque de bloque a bloque lo que obligó a que ambas potencias tomaran posiciones geopolíticas y estratégicas, (cabe recordar

el momento de mayor peligro en las relaciones de la guerra fría en 1962 causado por la preparación de los misiles soviéticos y el bloqueo americano a Cuba). La nueva meta de la guerra fría sería la del dominio de los espacios.

La mala relación entre los líderes políticos afianzó el antagonismo. El rechazo personal respondía a una postura pública utilizada hábilmente en la propaganda ideológica de cada quien. También cabe señalar el desigual desarrollo económico y social que se manifestó rápidamente en las sociedades de ambos bloques. Las diferencias a favor (en variable de calidad de vida) fueron haciéndose patentes a lo largo del periodo. La guerra fría fue utilizada como razón y causa de comportamientos internacionales y como exigencias de medidas locales adoptadas por los gobiernos nacionales. Su reclamo y posteriores consecuencias excedieron claramente de la primera versión que se suponía más restringida.

Fueron muchas las consecuencias de la guerra fría. Se pueden destacar como esenciales la acumulación de arsenales de armas atómicas y misiles militares, los estados de alerta y alarmas constantes, la creación de dos grandes organizaciones militares (OTAN y Pacto de Varsovia), el dominio basado en el conocimiento de las políticas y actuaciones (espionaje y contraespionaje) que la otra parte previera. A lo largo de estas cinco décadas se sucedieron una serie de acontecimientos que jalonaron la evolución del mundo. Desde las guerras de Corea o de Vietnam, la construcción y el derribo del muro de Berlín (1961-1989), la desintegración del Pacto de Varsovia, la revolución de los países Bálticos y su consecuente independencia, el aperturismo soviético y su famosa Perestroika (desde 1985), las crisis económicas rusas de principio de los años 90 y la hegemonía de Estados Unidos es casi exclusiva en el último tramo del periodo.

Aunque históricamente se considera que los acuerdos suscritos entre Ronald Reagan y Michail Gorbachov representan el final de la guerra fría, la realidad demostró que hasta la aceptación de los criterios del mundo global no concluyó realmente. La certeza de un mundo surgido a raíz de la decrepitud de la guerra fría, tenía como fundamento el cambio de valores o principios que habían gobernado los bloques dominantes durante

más de 40 años. Ha nacido un mundo caótico y agitado que busca incesantemente (y no encuentra) unas reglas que normalicen la nueva confusión relacional a un nivel de comunicación mundial como nunca antes se había dado en la historia de la humanidad.

Estas relaciones internacionales, debido al sistema de comunicación, han dejado de ser solamente de país a país, o de empresa a empresa, o de persona a persona para ser de un país para todos los países, de una empresa para todas las empresas y de una persona para todas las personas. Curiosamente es un momento en el que recurrentemente está presente Sun Tzu y su “Arte de la guerra”. El *management* empresarial, la sociedad en su conjunto, las relaciones internacionales entre culturas y políticas y por supuesto las personas desde una posición profesional o personal, buscan las enseñanzas de Tzu para aplicarlas a su individual experiencia. La busca del futuro a través de la filosofía más antigua.

De pronto el mundo abandona las reglas que han gobernado las décadas pasadas y se concientiza de que tiene que buscar otras normas que sean más válidas para los años que han de venir cargados de realidades desconocidas, impredecibles y en la mayoría de los casos poco favorables. La búsqueda de estas reglas se plantean a nivel plural: desde la economía, la política, el comercio internacional, incluso desde la cultura, la psicología y por supuesto, la filosofía. Para David Lagercrantz, la guerra fría “envenenó el pensamiento”. Thomas Merton confirmaba que “la guerra fría no es más que la consecuencia normal de la idea corrompida que tenemos de una paz basada en una política de “cada cual para sí”. En la ética, la economía y la vida política es absurdo esperar que pueda construirse una paz sólida sobre fricciones e ilusiones”

Albert Camus cínicamente declaraba que “para la mayoría de los hombres la guerra fría es el fin de la soledad en las relaciones de los países, para mí es la soledad infinita”. Martín Luther King decía “*Una nación que gasta más dinero en armamento militar que en programas sociales se acerca a la muerte espiritual*”. Y muchas más opiniones que responden a pensamientos inciertos y repletos de dudas. Desde el “*U.S. Army College*” se desarrolló un nuevo modelo en la visión estratégica de la realidad. Solo a

través de VICA se podría llegar a resultados eficientes y útiles para la sociedad internacional.

La sociedad global no tardó en aceptar como “exigencia de la nueva vida” la filosofía VICA y todo lo que suponía de riesgo o seguridad. Años antes de este proceso, Kennedy, de un lado, y Nixon, de otro, mantenían posiciones muy contradictoria respecto al comportamiento en y por la guerra fría. John F. Kennedy exponía que “nuestros problemas son creados por el hombre y por ello pueden ser resueltos por el hombre; así visto ningún problema del destino humano está más allá de los seres humanos”.

Sin embargo Richard Nixon justificaba la guerra fría con una sentencia lapidaria: “Cualquier nación que decida que la única manera de alcanzar la paz es a través de métodos pacíficos, pronto será parte de otra nación” El enfrentamiento de la guerra fría fue también el germen de la gran revolución generacional que resultó protagonista de la historia desde el final de la década de los años 60 hasta el espectacular crecimiento que el mundo experimentó en los 80. La guerra fría fue la lucha del control frente a la libertad, del individualismo frente a la colectividad, del plan del día frente a la planificación organizada y de la información frente al conocimiento. Una espoleta para un nuevo tiempo que, antes o después, llegaría.

El VICA se consolida

Había comenzado un nuevo siglo lleno de incertidumbres. El hombre se enfrentó a él con cambios, recelos, ansias de mejora, necesidad de compartir, algo de entusiasmo y mucho de incredulidad. *U.S. Army College* fue consciente de ello y planteó un nuevo panorama de relaciones internacionales basado en principios que si hoy nos parecen evidentes, en los 90 fueron disruptivos y posiblemente inverosímiles. A partir de ese momento la información y el conocimiento, vendrían a través de una herramienta cada día más poderosa llamada tecnología.

Esta herramienta iba a jubilar de una vez y rápidamente al colectivo de espías que habían desempeñado este papel durante los últimos 40 años. Lo verdaderamente importante era que se iban a obtener una enorme cantidad de datos (no todos válidos) y que era necesario formar a personas expertas en la gestión y manejo de los nuevos sistemas tecnológicos, no solo para depurar los datos sino para interpretarlos (lo que en realidad es más importante). Así visto los gobiernos deberían incrementar sus relaciones con el sector privado tecnológico, tanto industrial como comercial, que en definitiva iban a protagonizar el impulso innovador de la tecnología.

Por otro lado, con seguridad, se incorporarían al escenario internacional de países que hasta el momento permanecían soterrados. Países asiáticos, africanos y latinoamericanos que demandaban protagonismo, pero que aportaban determinados riesgos y amenazas. El tercer criterio esencial de la nueva época era que los enemigos irreconciliables de la guerra fría iban a convertirse en aliados comerciales e incluso en aliados preferentes en cuestiones estratégicas de calado internacional. La nueva geopolítica se basará, otra vez, en la información, en el valor de la anticipación y en la ley de las probabilidades complejas.

Por fin era necesario dar forma a este conglomerado de ideas y para ello concretaron cuatro elementos que, relacionados entre sí, representaban un nuevo modelo de gestión, de conocimiento y por ello de comportamiento. Nace VICA que poco a poco recoge lo más útil del pasado, lo más inconsciente del presente y lo más imprevisto del futuro para elaborar un sistema armónico y eficaz que fue asumido por los componentes sociales, desde gobiernos, hasta personas individuales pasando por todas graduaciones imaginables. Una nueva forma de pensar y de vivir configurando VICA.

El final del siglo XX y las primeras décadas del XXI dieron la razón a lo expuesto. Se sucedieron una enorme cantidad de sucesos imprevisibles que hicieron caminar al mundo por senderos desconocidos que diseñaron día a día un destino inimaginable. Sucesos económicos, políticos, ideológicos y religiosos, culturales y educativos,

relacionales y de cualquier índole que involucraron todo y a todos en una nueva evolución de la historia.

Cada etapa histórica necesita de la filosofía para fundamentar sus manifestaciones y sus actuaciones respecto a los criterios conceptuales, éticos o sociales que esa filosofía determina. No es distinto en este caso y VICA crea su propia filosofía. Le regula, le ordena, le hace reflexionar y por ello evolucionar y le proporciona el verdadero fundamento que le valida ante el momento y ante la historia. La filosofía VICA existe a pesar de que parecía guardada como un secreto.

Las ideas y los conceptos de todo lo que hasta el momento parecía importante y sustancial, va desapareciendo para dejar paso a la reflexión de lo móvil, lo incomprendido, lo casual o lo absurdo: se iba a poner fin, de manera disruptiva, a 40 años de difícil convivencia sin estar seguros de lo que había detrás y sin conocer ni sus consecuencias, ni como acotarlas. Lo único seguro es que ocurriría de una manera completamente novedosa para la sociedad, las organizaciones, los países y las personas.

Parece que la frase de Ian McEwan estaba pensada para este momento “la parte más dulce, más apasionante y rica de la guerra fría, la única realmente interesante, es la guerra de las ideas”. Por su parte el profesor Alvin Toffler exponía que si en algo se diferenciaba la manera de pensar en el siglo recién nacido sería la necesidad de “pensar en cosas grandes mientras estamos haciendo cosas pequeñas, de modo que todas las pequeñas cosas vayan en la misma dirección”. Apuesta clara por el pensamiento y comportamiento “glocal” que daría magníficos resultados en la gestión industrial y comercial y en el desarrollo de las empresas multinacionales.

Douglas Coupland , conocido como uno de los padres de la “Generación X”, alertaba del triunfo de la inteligencia artificial y de la dependencia del ordenador indicando: “ten cuidado porque las maquinas te van a engañar a tus espaldas”. La verdad es que hoy la ciberseguridad se plantea como un factor esencial en la estrategia de las

relaciones de cualquier naturaleza. Los grandes cambios de la historia están marcados por acontecimientos concretos que en cierta manera los define.

A este respecto es casi imposible citar los sucesos principales, (tsunamis, Brexit, guerras internacionales en los Balcanes y países árabes, la primavera árabe, pandemias y por supuesto el euro o las plataformas tecnológicas o la nueva hegemonía de los nuevos poderosos). Pero si hubiera que decidirse por algún comentario certero, parece oportuno recordar a David Ruyet, que explica como a raíz de los atentados del 11 de septiembre de 2001, VICA se convierte en una necesidad vital para enfrentarse a la realidad de un mundo naciente que nadie podría imaginar. “El 11 de septiembre el mundo entero se volvió VICA”.

Aunque no se conociera muy bien lo que se iba a obtener tras la construcción de VICA, si se pudo observar que se consolidaría rápidamente, con ignorancia de las capacidades que demostró posteriormente. Capacidades de una excepcional potencia y de una eficiencia inmediata. Los líderes empresariales, los líderes políticos, los líderes de opinión, incluso científicos, artistas, innovadores o emprendedores, se incorporaron a VICA como sistema de gestión de un mundo caótico e inestable que no podían dominar.

Los criterios, alguno de ellos enunciados por Gutiérrez-Rubí, que descubren el compromiso VICA se pueden sintetizar: Lo económico deja de ser razonablemente previsible. Lo político actúa sin escenarios, a pesar de ello con VICA se construyen realidades sostenibles y seguras. Lo cultural, lo creativo y el talento se reorienta en un nuevo concepto de lo absurdo pero con respeto a una sociedad de la aceptación, la universalidad y el inclusismo. Lo social que parecía haber logrado su nuevo status en la gestión del cambio, reacciona revolucionariamente con herramientas que en otros momentos de la historia habrían sido autodestructivas: acciones proactivas, no paciencia, si optimismo, si creatividad e ingenio.

Lo personal se aleja del tradicional modelo de profesionalidad, de trayectoria o consecución de objetivos (de cualquier clase), para buscar la armonía, la gestión de la

inmediatez, declarando el triunfo de las emociones, las energías personales y la presión como motor de la actitud. Un grito sordo se apoderaría del mundo: Por fin VICA. Voltaire se preguntaba: “hay alguien tan inteligente que aprenda de la experiencia de los demás”. VICA le contestaría que: escenarios nuevos y desconocidos, retos diferentes, formas de proceder y de trabajar sustancialmente distintas convierten al hombre del siglo XXI en un ser inmediato y singular que no necesita experiencia asumida, sino capacidad de asumir la realidad instantánea, actuar en ella y olvidarla después porque una nueva realidad se presenta ante sus ojos.

VICA se relaciona con la forma en que las personas toman decisiones y por ende con las consecuencias de las mismas. VICA “entra” en las personas a través del pensamiento y se manifiesta en los comportamientos humanos. En definitiva la finalidad de VICA es proporcionar un sistema para que el hombre pueda actuar de manera consciente y eficaz en el mundo difícil y nuevo que le ha tocado vivir. Para ello propone. Perder el concepto de organización (rigidez) y adquirir la capacidad de organizarse. Tener visión de anticipación sobre la realidad que se va a manifestar.

Aceptar que las condiciones, conductas o circunstancias han cambiado. No atarse al pasado. Prever las oportunidades y, en su caso, aliarse con ellas. Ser consciente de que se van a presentar retos nuevos en entornos desconocidos. Tener la capacidad de visionar los problemas desde varias perspectivas. Sustituir los procesos “de siempre” y aceptar la flexibilidad como valor. Aplicar, usar y transmitir a través de la tecnología. Conocer los cuatro componentes VICA y navegar en ellos gestionando su interdependencia. Confiar en VICA y aceptarlo como sistema de convivencia y conexión social.

Repasados los criterios más importantes de los diversos componentes de VICA, una primera y fugaz aproximación a las relaciones que tienen establecidas estos cuatro componentes, del que se deduce la posición y los escenarios de cada uno de ellos. Así: El sujeto concreto de la complejidad sería el contexto, el entorno y su escenario de evolución se concretaría a través de la epigenética. La incertidumbre tendría al “yo”

como sujeto concreto y su campo de juego sería la genética. La unidad espacio-tiempo ocuparía el protagonismo en lo relativo a la volatilidad, siendo las conductas quienes concretarían las formas de esta variable. Por último, la ambigüedad encontrará en los resultados, su causa de ser, nacidos de la visión como zona de cultivo.

Las sociedades pretéritas estaban formadas por colectivos conocidos, reducidos, organizados por jerarquías o por la propia genética y sus relaciones eran elementales tanto en lo familiar como en lo fisiológico o incluso en el comercio, la política o la religión. En definitiva eran sociedades bastantes simples. Nada que ver con la realidad actual en la que las relaciones se han multiplicado por millones y por millones, interviniendo, en cada actuación o comportamiento humano, multitud de agentes que hasta hoy eran desconocidos (activos o pasivos). Es decir, hoy vivimos en una sociedad compleja, en la que las presiones del entorno tienen enorme protagonismo. La complejidad supone el origen del mundo VICA.

Las cuatro componentes del VICA

Por ello en VICA, la complejidad debe ser la primera variable analizada, así como la ambigüedad será el final de su “proceso” dado que toda actividad humana actualmente se mueve en ambientes poco definidos, poco precisos y sin embargo impredecibles, aunque ciertos en la pura certeza de que ocurrirán. Para tener una visión panorámica de VICA, conviene una somera mirada a sus cuatro valores. No se trata de un estudio profundo de ellos simplemente las ideas generales que conceptualicen la filosofía VICA para tener ahora una panorámica general. Ahora le presento el VICA en sus cuatro elementos de una forma sintetizada:

Volatilidad:

Tradicionalmente se ha considerado la volatilidad como el índice que refleja determinadas tendencias (sean financieras, matemáticas o de cualquier otro tipo).

Constituida por lo imprevisto, lo incognito, lo inesperado y lo inestable, aparece de forma tenaz, su intensidad es móvil; es duradera, aunque a veces tarde en manifestarse y es una realidad a pesar de nuestra voluntad o la voluntad de los demás. Lo más curioso es que viene cargada de oportunidades y representa un éter nuevo dispuesto a favor del futuro.

La riqueza ya no se va a medir por la acumulación de recursos (de cualquier naturaleza) sino por la capacidad, individual o colectiva, de sumarse a la volatilidad, y por lo tanto, aprender de nuevo. El aprendizaje es el valor en alza para tratar de asegurar lo desconocido. Muchas de las personas que nacen ahora, trabajarán en oficios, ocupaciones o actividades que actualmente no existen. Parece oportuno recordar la teoría del “Cisne negro”, desarrollada por Nassim Taleb, en virtud de la cual cuando un evento representa una sorpresa y tiene un gran impacto para el observador, es racionalizado, una vez ocurrido, por retrospección (el pasado ya no puede ser utilizado para predecir el futuro).

Se niega uno de los principales valores de la experiencia. Tanto como decir que nos olvidemos del pasado y veamos solo las cosas que pasan cada día, porque esas cosas van a evolucionar tan rápido que no serán predecibles en el futuro inmediato. Este cambio profundo requerirá otro cambio en el tradicional proceso de ver la vida, con un enunciado diferente respecto a los objetivos y metas a conseguir.

La volatilidad VICA es en definitiva una posibilidad: que emerjan las fuerzas del cambio, sin olvidar que volátil es todo aquello que tiene la capacidad y posibilidad de desplazarse por el aire, apareciendo o no y por ello con la duda intrínseca de la feliz llegada a su destino. A finales de la década de los años 90, Van Tharp advertía: “Haga una lista de todas las cosas que pueden ir mal y determine cómo va a responder ante esas contingencias. Esta será la clave de su éxito. Saber cómo vamos a responder ante lo inesperado”.

La volatilidad es un estado de poder. El poder que proporciona dominar lo intangible (aunque sea tangible), lo estructuralmente fugaz, (aunque dure toda una vida) lo

inaprensible (aunque lo tengamos asido y seguro) y en cierta forma, lo caótico. Si el ser humano fuera capaz de sentir internamente la volatilidad no como un estado de ánimo de lo transitorio, sino como un valor de su personalidad y por ello de su pensamiento y de sus comportamientos, habría ganado una batalla que lleva siglos librando.

Incertidumbre:

La incertidumbre es una metodología que conduce a prever aquello que a lo mejor puede ocurrir. Se va a concretar en un axioma irrefutable: No sé qué, ni cómo, ni cuando, ni dónde pero existe la certeza de que algo está ocurriendo que me va a afectar a mí y a mi entorno. Se llega, pues, a la paradoja de que la incertidumbre es una certeza. En VICA, la incertidumbre llega con un abanico de posibilidades. La teoría del caos representa el conocimiento y la decisión de gestionar la incertidumbre, a partir de lo cual se desarrollan las competencias que van a permitir las más altas cotas de competitividad.

Estas competencias son difícilísimas de gestionar con éxito. Las podemos definir como la capacidad personal o colectiva de encontrar e implantar soluciones eficaces en situaciones complejas. Ahora corresponde definir que es una situación compleja en sí misma. Después de un conocimiento real (praxis) de lo acaecido diariamente en las múltiples facetas de las relaciones humanas se podría confirmar que son situaciones complejas aquellas que están dominadas por variables que no conocemos y no podemos dominar, siendo por lo tanto absolutamente inciertas.

No conviene confundir la “incertidumbre VICA” con la denominada gestión relativa, referida al modelo de toma de decisiones. En este caso la incertidumbre considera la personalidad, el impacto y la emoción de las personas que toman o ejecutan la decisión. VICA no toma en cuenta para nada estas consideraciones, sería tanto como confundir el concepto “vivir en VICA” con la aproximación a una nueva locura de vivir. La incertidumbre VICA nos aproxima al cambio y exige preparación para hacerlo nuestro

cuando llegue. Una preparación psíquica, formativa, tecnológica, comercial, emocional e incluso interior (energías). La finalidad de la incertidumbre es facilitar la gestión de lo que hoy no existe, y que a lo mejor nunca existirá.

Deepak Chopra exponía que “en la incertidumbre encontraremos la libertad para crear cualquier cosa que deseemos”. En el contexto universitario, la incertidumbre puede surgir de diversas fuentes, como cambios en políticas educativas, crisis sanitarias o transformaciones tecnológicas. Aquí hay algunas estrategias y proyectos alternativos que pueden ayudar a las universidades a enfrentar esta incertidumbre:

Modelos de Enseñanza Híbrida: Implementar modelos que combinen la enseñanza presencial y en línea puede ofrecer flexibilidad y adaptabilidad. Esto permite a los estudiantes y profesores ajustarse a diferentes escenarios, como restricciones de aforo o cambios en la modalidad de clases. *Proyectos de Investigación Colaborativa:* Fomentar la colaboración entre diferentes departamentos y con otras instituciones puede generar sinergias que ayuden a abordar problemas complejos. La investigación conjunta permite compartir recursos y conocimientos, lo que puede ser crucial en tiempos inciertos.

Desarrollo de Competencias en Gestión de Incertidumbre: Ofrecer talleres y cursos sobre gestión de proyectos y toma de decisiones en entornos inciertos puede preparar a estudiantes y personal académico para enfrentar desafíos. Esto incluye enseñar metodologías que ayuden a evaluar riesgos y a planificar de manera flexible. *Iniciativas de Innovación Abierta:* Promover la innovación abierta, donde se invite a estudiantes, profesores y la comunidad a proponer soluciones a problemas específicos, puede generar ideas frescas y efectivas. Esto no solo involucra a la comunidad universitaria, sino que también puede atraer a expertos externos.

Creación de Redes de Apoyo: Establecer redes de apoyo entre estudiantes, profesores y personal administrativo puede facilitar la comunicación y el intercambio de recursos. Estas redes pueden ser vitales para compartir información y estrategias en tiempos de crisis. *Evaluación Continua de Proyectos:* Implementar un sistema de evaluación

continúa que permita ajustar los proyectos en función de la evolución de la situación puede ayudar a las universidades a ser más ágiles y a responder rápidamente a los cambios. *Fomento de la Resiliencia Organizacional*: Desarrollar una cultura organizacional que valore la resiliencia y la adaptabilidad puede preparar a la universidad para enfrentar futuros desafíos. Esto incluye la formación en habilidades blandas y la promoción de un ambiente de trabajo colaborativo

Complejidad:

Las conexiones que se producen en y desde cualquier situación, en cualquier momento y lugar provocan los estados de complejidad. El volumen de la complejidad en las relaciones humanas es impredecible. Si a ello se agrega la variable macro o global nos encontraremos muy cerca de “un infinito”. Un elemento será más o menos complejo dependiendo del número de conexiones que sea capaz de crear. Una perspectiva inicial concluiría que cuanto más compleja sea la relación, es decir, cuantas más conexiones haya sido capaz de crear, más perfecto será el resultado.

La complejidad es el mayor exponente de VICA, pero en todo caso es su elemento primario (desde la complejidad se engrana el resto de los componentes VICA). El gran valor de “complexity” es la capacidad que tiene de combinar un número elevadísimo de variables con los millones de combinaciones que pueden y deben surgir entre ellas. La complejidad convive permanentemente con el hombre y la naturaleza, por eso se convierte en el núcleo de VICA.

Pero, también por la misma razón, es necesario aclarar que si se desea llegar con fluidez a un fin último, teóricamente previsto, “VICA eficaz” precisa tener una visión neta e independiente y al mismo tiempo escapar de posibles razonamientos clásicos que trunquen la claridad de las percepciones conseguidas a través de la complejidad (61). Se ha creado la relación complejidad-ambigüedad.

Conviene replantear dos conceptos tradicionales que se van a ver afectados por la complejidad: el binomio realidad-oportunidad y la posible confusión que surja de

manera espontánea. En el primer caso es meridiano que ese binomio se rompe en VICA y que por supuesto la complejidad es el agente principal de la ruptura. No existen ya realidades objetivas, ni realidades que respondan a oportunidades estables. VICA proclama la complejidad como sustitución de la sorpresa (oportunidad emergente) o de la consecuencia (oportunidad lógica).

En el segundo supuesto, la confusión, que se ha estudiado desde Heródoto hasta Sartre, es uno de los contenidos materiales más poderosos de la complejidad y de todo su entorno. La confusión, entendida como proceso mental y no como simple error, disminuye la consciencia, aumenta la turbación, provocando una pérdida real de valor y constituyendo en el individuo un almacén de dudas y quebrantos intelectuales. Por la confusión se alcanza la participación de todos los agentes implicados, la defensa de sus intereses, el juego de compatibilidades e incluso se acerca al máximo la oportunidad de llegar al cumplimiento metafísico de los deseos, de las metas o de los ideales. Da sentido y fundamenta la pluralidad de visiones. Realmente esta es su causa última.

Ambigüedad:

El VICA no analiza la ambigüedad desde una visión lingüística o sintáctica, sino desde su sentido material e incluso funcional, por ello las actuaciones sobre la ambigüedad resultan más vitales. Para que se produzca la ambigüedad VICA tienen que aparecer determinados dominantes, por ejemplo que todas las interpretaciones que surjan o estén presentes tengan sentido; que quien gestiona o decide carezca de conocimiento respecto a los antecedentes, referentes o autores/agentes de y en la cuestión, o simplemente que aparezcan implicaciones o desconfianzas.

El principio de ambigüedad se manifiesta en VICA principalmente cuando se cuestiona la causa-efecto de tal manera que cualquier cuestión pueda entenderse de varios modos o que un efecto pudiera ser originado por varias causas o que la confluencia de causas diera efectos diversos. La causa ya no tiene sentido sustantivo. Por el contrario el efecto tiene, actualmente, una presencia mediática que nunca manifestó. En realidad las relaciones causales han dejado de estar claras y parece que han pasado al ostracismo

criterios como lógica, correspondencia, equivalencia o consecuencia. La cima de VICA se concreta en el proceso de toma de decisiones. En él, la ambigüedad se hace más fuerte. Quizá el último eslabón (o el nuevo origen) de VICA.

Lo más característico de la ambigüedad es la falta de precedentes fiables y, al tiempo, la aparición de distintos vértices analíticos para solventar cualquier cuestión. Las denominadas capacidades de éxito tienen mucho que ver con el dominio de la ambigüedad. Desenvolverse con lógica, ya no tiene lógica. Hay que ganarla en un campo de batalla llamado “futuro inmediato” (espacio y lugar en el que vivimos). Estar ausente de la ambigüedad es una garantía de errores y fracasos.

Otto Stecher pone en duda esta afirmación y admite que siendo la ambigüedad un tremendo potenciador de la realidad VICA, puede jugar tanto a favor como en contra de la realidad. Sin embargo la mayor garantía de la ambigüedad es precisamente el entorno VICA porque proporciona condiciones, oportunidades y procedimientos absolutamente novedosos, de inimaginable evolución y de desarrollos importantísimos, a los que hay que sumar el valor de la tecnología como garante y consecuente. ¿Si el mundo se ha vuelto ambiguo, cómo podemos intentar vivir en lo concreto? Una famosa frase de Mario Benedetti reza. “Cuando pensábamos que teníamos todas las respuestas, de repente nos cambiaron todas las preguntas”.

Navegando en el Mundo VICA: Estrategias de adaptación

Ante el imparable avance del mundo VICA, adoptar la mentalidad VICA no es solo una elección estratégica, sino una necesidad para sobrevivir y prosperar. Pero, ¿cómo puedes dar los primeros pasos hacia esta transformación? Aquí hay algunas recomendaciones para enfrentar la complejidad VICA. Primero, apunta hacia la agilidad organizacional. Los procesos rígidos y las jerarquías fuertemente arraigadas pueden dificultar la capacidad de tu empresa para adaptarse rápidamente a los cambios. Considera la posibilidad de implementar estructuras más flexibles y procesos que fomenten la toma de decisiones rápida y efectiva.

Esto no significa abandonar todas las reglas y estructuras, sino encontrar un equilibrio que permita tanto la estabilidad como la adaptabilidad. En segundo lugar, cultiva la apertura y la colaboración. En un mundo de incertidumbre, es más importante que nunca compartir información y colaborar a través de los límites organizacionales. Crea canales de comunicación claros y fomenta un ambiente donde todos se sientan libres de aportar ideas. Y por último, pero no menos importante, abraza el aprendizaje continuo. En un entorno que cambia constantemente, las habilidades y conocimientos de ayer pueden no ser suficientes para el éxito de mañana.

Crear cultura de flexibilidad y resistencia

Mientras navegamos por el turbulento mar del mundo VICA, la construcción de una cultura de flexibilidad y resiliencia se vuelve esencial. Al enfrentar la complejidad VICA, la rigidez puede ser un lastre, mientras que la flexibilidad y la resiliencia pueden ser nuestras alas. Pero, ¿cómo se puede fomentar una cultura así? En primer lugar, promueve una mentalidad de crecimiento en todos los niveles de tu organización. Esta mentalidad ve los desafíos como oportunidades de aprendizaje y crecimiento, en lugar de amenazas. Fomenta un ambiente donde el error no es temido, sino aceptado como parte del proceso de innovación y mejora. Esta aceptación del error y el aprendizaje continuo puede impulsar la resiliencia, ya que ayuda a las personas y a las organizaciones a adaptarse y recuperarse rápidamente de los contratiempos.

Además, fomenta la autonomía y la toma de decisiones descentralizada. Cuando los empleados tienen la libertad de tomar decisiones y tomar la iniciativa, pueden responder más rápidamente a los cambios y desafíos. Esto, a su vez, puede mejorar la resiliencia organizacional. Para que esto suceda, los líderes deben estar dispuestos a ceder el control, confiar en sus equipos y proporcionarles el apoyo y los recursos necesarios.

Fomentar el aprendizaje continuo y la innovación

En el corazón del caótico mundo VICA se encuentra la necesidad de aprender continuamente e innovar. Para ser claros, en un ambiente saturado de complejidad VICA, aquellas organizaciones que dejan de aprender, que se resisten a la innovación, se quedan atrás en la carrera. Pero, ¿cómo se puede cultivar un espíritu de aprendizaje continuo e innovación en una empresa? En primer lugar, impulsa la curiosidad y la experimentación. Alentando a los empleados a hacer preguntas, explorar nuevas ideas y probar diferentes enfoques, puedes fomentar un entorno que valora el aprendizaje y la innovación.

Esta exploración constante puede ser fuente de nuevas soluciones, servicios y procesos que permitan a la organización adaptarse y prosperar en un entorno VICA. En segundo lugar, establece mecanismos de feedback y revisión. Estos mecanismos permiten a la organización aprender de sus éxitos y fracasos y utilizar estos aprendizajes para informar decisiones futuras y estrategias innovadoras. En un entorno donde el cambio es la única constante, esta capacidad de aprender y adaptarse rápidamente puede ser una ventaja competitiva crucial.

Herramientas y recursos para afrontar un mundo VICA

En el constante flujo y reflujo del mundo VICA, las herramientas y recursos adecuados pueden ser el salvavidas de una empresa, proporcionando la estabilidad y la visión necesaria para navegar en aguas tumultuosas. Sin embargo, el desafío que plantea la complejidad VICA no se resuelve simplemente con una caja de herramientas estándar. Necesitamos más bien un conjunto diverso y adaptable de instrumentos, estratégicamente seleccionados para enfrentar los diversos aspectos de este entorno volátil e impredecible. En primer lugar, tenemos las herramientas de inteligencia de negocios y análisis de datos, que proporcionan una visión crítica en tiempo real del entorno empresarial. Estas pueden ayudar a las organizaciones a identificar tendencias

emergentes, detectar oportunidades y prever posibles obstáculos antes de que se conviertan en problemas mayores.

Dentro de las herramientas de inteligencia de negocios y análisis de datos que se pueden utilizar para afrontar el mundo VICA, podemos destacar: *Software de Inteligencia de Negocios (BI)*: Como Tableau, PowerBI o Looker, que facilitan el procesamiento de grandes cantidades de datos y la visualización de estos en formatos fácilmente comprensibles. *Herramientas de Análisis Predictivo*: Como SAS, IBM SPSS, RapidMiner, que ayudan a las empresas a predecir futuras tendencias y comportamientos basándose en datos históricos. *Herramientas de Minería de Datos*: Como Orange, KNIME, que permiten descubrir patrones y relaciones en grandes conjuntos de datos. *Plataformas de Big Data*: Como Hadoop, Apache Spark, que permiten almacenar, procesar y analizar enormes volúmenes de datos en tiempo real.

En segundo lugar, las tecnologías de colaboración y comunicación, que facilitan la toma de decisiones rápida y eficaz, y fomentan una cultura de transparencia y participación. Estas pueden ser particularmente valiosas en un entorno VICA, donde la información puede cambiar rápidamente y las decisiones deben tomarse con frecuencia bajo presión. En cuanto a las tecnologías de colaboración y comunicación, podemos resaltar:

Plataformas de Comunicación: Como Slack, Microsoft Teams o Google Meet, que permiten la comunicación en tiempo real, compartición de archivos y videollamadas. *Software de Gestión de Proyectos*: Como Asana, Trello, Monday.com, que ayudan a coordinar las tareas, seguimiento del progreso y colaboración en proyectos. *Herramientas de Gestión del Conocimiento*: Como Confluence, Notion, que permiten compartir y organizar la información y el conocimiento dentro de una organización. *Plataformas de Trabajo en la Nube*: Como Google Workspace, Office 365, que facilitan la colaboración y el trabajo remoto, esenciales en un entorno VICA.

Por último, pero no menos importante, los recursos de aprendizaje y desarrollo, que pueden ayudar a los empleados a adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para prosperar en un entorno VICA. Estos pueden incluir programas de capacitación, mentoría, *e-learning* y otras iniciativas de desarrollo profesional.

Tecnologías emergentes como aliados VICA

Al asomarse al borde del mundo VICA, las empresas pueden sentir cierta inseguridad. No obstante, también deben percibir la promesa de las tecnologías emergentes, como faros luminosos que guían a través de la oscuridad de la complejidad VICA. La Inteligencia Artificial (IA), el Internet de las Cosas (IoT), el Aprendizaje Automático y la Realidad Aumentada (AR) son algunas de estas tecnologías que pueden convertirse en poderosos aliados en la navegación por las aguas tumultuosas del entorno VICA.

La Inteligencia Artificial y el Aprendizaje Automático pueden analizar rápidamente grandes conjuntos de datos, identificar patrones, realizar predicciones y ofrecer recomendaciones basadas en los datos. Las aplicaciones de estas tecnologías son infinitas: desde chatbots que mejoran la atención al cliente hasta sistemas de recomendación que personalizan la experiencia del usuario. El Internet de las Cosas, por otro lado, genera una gran cantidad de datos en tiempo real que pueden ser utilizados para tomar decisiones más informadas. Los dispositivos conectados pueden ayudar a las empresas a monitorizar procesos, mejorar la eficiencia y prever problemas antes de que ocurran.

La Realidad Aumentada, puede mejorar la formación y educación de los empleados, ofreciendo experiencias de aprendizaje inmersivas y prácticas. Además, puede usarse para mejorar la experiencia del cliente, permitiéndoles, por ejemplo, visualizar cómo se vería un producto en su propio espacio antes de comprarlo. Las tecnologías emergentes no son una panacea universal, y su adopción debe ser cuidadosamente evaluada y estratégicamente implementada. Pero sin duda, pueden ser herramientas

poderosas para lidiar con la incertidumbre y la complejidad del mundo VICA, si se utilizan correctamente.

2.3 Teorías que apoyan la Investigación

A continuación, expongo las teorías que significarán un aporte tanto conceptual como procedimental en esta investigación, esta valoración procede desde su arquitectura conceptual y relevancia en cuanto al ámbito sociohistórico vivenciado. Son construcciones de sentido en cuanto al liderazgo resiliente y el sentido humano que esto conlleva, otorgando nuevas significaciones a este fenómeno estudiado.

La teoría humanista

La teoría humanista se centra en la importancia de las personas en el ámbito organizacional y en el liderazgo. Este enfoque sostiene que el liderazgo debe ser visto como un proceso que involucra a las personas, promoviendo su desarrollo y bienestar. En el contexto del liderazgo resiliente, esta teoría se vuelve especialmente relevante, ya que los líderes deben ser capaces de adaptarse y superar desafíos, mientras mantienen un enfoque en el bienestar de sus equipos. Un líder humanista se caracteriza por su capacidad de escuchar, comunicar con claridad y gestionar emociones. Estos líderes son empáticos y colaborativos, lo que les permite crear un ambiente de trabajo positivo y motivador, fundamental para enfrentar adversidades.

Además, la resiliencia en el liderazgo implica no solo la capacidad de recuperarse de las dificultades, sino también de inspirar y dar sentido de propósito a su equipo. La teoría humanista también enfatiza que las organizaciones son comunidades de personas, lo que significa que el liderazgo debe ejercerse desde una perspectiva que valore a cada individuo. Esto se traduce en un enfoque que fomenta la confianza y el compromiso, elementos esenciales para construir equipos resilientes. Los líderes que adoptan este enfoque son conscientes de que su éxito depende del desarrollo y la evolución de sus colaboradores, lo que a su vez fortalece la capacidad del equipo para enfrentar desafíos.

En este apartado haré un acercamiento a la teoría del humanista. Presentaré el asunto desde la perspectiva psicológica de Carl Roger y López Herrería. Inicio con Carl Rogers. Él entendía que en la conciencia del hombre late el impulso de desarrollar sus potencialidades hasta el límite de lo posible. No es algo meramente humano, sino un impulso cósmico que explica el devenir de la naturaleza. Todo está lleno de vida. La melancolía, la ira y la desesperación brotan cuando surgen barreras que frenan o impiden el crecimiento. “Todos necesitamos metas, pero sin los otros no podremos realizarlas. Somos personas, no individuos; seres sociales, no solitarios depredadores. Los vínculos son imprescindibles para la vida y la felicidad. Un bosque teje una red de relaciones mucho más amplia que un pequeño campo de maíz. Ante una catástrofe, tiene más posibilidades de sobrevivir y regenerarse” (p. 4)

“En el caso del ser humano, el bosque se corresponde con su modelo de sociedad. Si el modelo social y cultural se convierte en una estructura perjudicial y asfixiante, la persona enferma y, a largo plazo, muere. La selección natural no es una áspera lucha por la vida, sino un largo proceso hacia el equilibrio y la dicha. Nuestros sentidos trabajan con nuestra inteligencia para satisfacer nuestras necesidades y resolver nuestros conflictos. Rogers no es pesimista. Cree en las personas, en su capacidad de dialogar y entenderse. Las guerras y las catástrofes son desmoralizadoras, pero el hombre no es un ser perverso, sino un rico yacimiento de posibilidades: *“Cuando observo el mundo soy pesimista, pero cuando miro a la gente soy optimista”*. (p. 5)

Rogers apunta que es imposible llevar una vida plena sin una visión positiva de la existencia y una percepción positiva de uno mismo. Sin autoestima, se desemboca en el desamparo y la impotencia. La autoestima no debe depender de nuestra adaptación a un determinado modelo cultural. Si cumplimos las expectativas de una sociedad represiva y alienante, disfrutaremos de reconocimiento, pero no de verdadera felicidad interior.

La auténtica felicidad sólo puede brotar de la gratificación producida por obrar conforme a nuestro verdadero yo: *“En mis relaciones con los demás, he descubierto que a largo plazo no ayuda actuar como si fuera otra persona. Siempre debo ser yo mismo”*. El verdadero yo no debe confundirse con un yo idealizado que siempre nos producirá frustración, pues jamás estaremos a la altura de esa imagen hiperbólica. El verdadero yo es la identidad que creamos mediante decisiones libres, flexibles y realistas. Si nos dejamos esclavizar por el “yo debería ser”, surgirá la neurosis, con su catálogo de respuestas inadecuadas: negación, evitación, distorsión y, en los casos más graves, psicosis.

La incongruencia entre el “yo verdadero”, sano y equilibrado, y el “yo ideal”, hipercrítico y descompensado, produce una elaboración onírica que escinde a la persona de la realidad. Un yo sano se caracteriza por la apertura a lo nuevo, la confianza en sus posibilidades, la empatía hacia los otros, la libertad y la creatividad ante el presente, el pasado y el futuro. El yo siempre debería ser una síntesis de lo inmediato, lo vivido y lo proyectado. Esa actitud se llama “congruencia” y es el punto hacia el que debemos tender.

Por otro lado, López Herrería presenta la idea del “otro humanismo”, refiriéndose al ser humano metamoderno. Pero ¿qué es el metamodernismo? Más que una ideología, el metamodernismo vendría a ser algo así como una etapa del desarrollo humano, una fase cultural o un paradigma filosófico que intenta no tener un carácter utópico. Para entenderlo es importante entender las etapas del desarrollo de nuestra especie que Hanzi Freinacht propone en su libro *“The Listening Society”*, que van de la etapa arcaica (el ser humano en su estado más primitivo) a la etapa animista (cuando se organizaba en clanes y creía en espíritus), la etapa faustiana (ciudades-estado, guerreros, código de honor), la etapa posfaustiana (creencia en un Dios y una narrativa divina), etapa moderna (sociedades industriales, método científico), y la etapa posmoderna en la cual se desenvuelve el mundo actual (crítica a las grandes narrativas, creencia en verdad como una construcción social).

Modernismo

En la concepción modernista, sociedad en la cual la razón se considera única e invariable (de la Garza y otros, 2008), se otorga gran dignidad a la racionalidad individual, la capacidad de observación cuidadosa y deliberación racional; pauta que guió el discurso durante el siglo XX (Gergen y Tojo, 1996). En la modernidad el estudio del liderazgo se inicia con la teoría de los Rasgos cuyo objeto era identificar en los líderes las características de personalidad dominantes. Posteriormente se estudió su comportamiento a fin de precisar las conductas propias del liderazgo, que pudiesen ser enseñadas en la formación de líderes.

Luego se comenzó a tomar en consideración las contingencias que enmarcaban la necesidad de liderazgo. Se consideraba líder ideal a quien era capaz de adecuar su estilo a las demandas de la situación, determinadas por la tecnología, la cultura o la madurez de los subordinados, según fuese el caso. Predominaba la idea de que se podía conducir la organización a través del desarrollo de las capacidades racionales impulsándose las investigaciones hacia la concepción estratégica. Se consideraba que el poder del pensamiento racional capacitaba al hombre, y en consecuencia al líder, para lograr su perfeccionamiento y, a través de acciones específicas institucionalizadas, era posible seleccionar los medios más convenientes para alcanzar los objetivos establecidos (Val Pardo De, 1998).

Otra herencia del discurso modernista es su énfasis en la observación. Se presume que existe una realidad organizacional concreta, un mundo objetivo, capaz de estudio empírico. Se describe a las organizaciones como seres vivientes con propiedades típicas del mundo biológico. Se enfatiza la necesidad de la organización para obtener información sistemática, hechos o datos para optimizar la toma de decisiones (Gergen y Tojo, 1996). Haciendo una inferencia de lo planteado por este autor, puede afirmarse que se privilegia la voz del líder si éste es un experto en observación rigurosa y si ésta suministra información esencial a la organización, un buen ejemplo de ello puede ser

el Liderazgo Centrado en Resultados que busca cerrar la brecha existente entre los atributos del líder y los resultados obtenidos (Ulrich y otros, 1999).

El tercer aspecto que Gergen y Tojo (1996), aíslan en la caracterización del modernismo, es la lengua como representación cuyo énfasis está en su concepción como expresión externa de la mentalidad y medio por el cual se informa a los colegas y a la sociedad los resultados de las observaciones y pensamientos. Las palabras del líder son portadoras de la verdad o del conocimiento. Adicionalmente existe la creencia de que si la razón y la observación son armónicas y la naturaleza del mundo objetivo son hechos conocidos por la lengua, los líderes pueden examinar nuevamente y avanzar para alcanzar un conocimiento cada vez más sofisticado que contribuya al mejoramiento continuo de la organización, hasta niveles de utopía, denominado crecimiento estable, como idea de progreso.

Desde la óptica modernista, la discusión racional debe pasar por las reglas existentes dentro de una tradición particular cultural, dándose jerarquías de racionalidad dentro de la cultura, en virtud del grado educativo y nivel cultural, entre otros, por ello, algunos individuos son considerados más racionales que otros y así más dignos de mando, posición y riquezas. Por ello, los que ocupan las mas altas posiciones generalmente son provenientes de un pequeño sector de la población, dando lugar a estructuras de dominación y poder (Gergen y Tojo, 1996).

Desde la perspectiva ofrecida por Light (1991), esto es así, por cuanto que, a través del proceso de socialización, las personas provenientes de sectores mas privilegiados han podido desarrollar un código elaborado de conversación que viene a ser el lenguaje de la persuasión, de la diferenciación y de la explicación. El liderazgo adopta de esta forma un enfoque transaccional producto de la interacción entre líder y los seguidores, cuya máxima expresión podría ser el Liderazgo Carismático, según el cual el líder tiene la capacidad de concebir una visión enaltecedora, transmitirla a sus seguidores, hacerlos sentir capaces de alcanzarla y estimularlos cuando se acercan a ella (Conger, 1991).

En esta trama, la organización eficaz sería aquella donde varios grupos de especialistas generan datos relevantes para sus funciones particulares; los resultados son canalizados a otros niveles de la jerarquía organizacional y el líder formal, de mayor jerarquía, es informado para la toma racional de decisiones y la coordinación de actividades. La lengua viene entonces a ser una expresión de la racionalidad reinante en este contexto que enfatiza la racionalidad y el empirismo, siendo la que puentea hacia el pensamiento postmoderno (Gergen y Tojo, 1996).

Durante la Modernidad el liderazgo convivió con la ilusión de poseer la verdad y construyó un mundo de racionalidad independiente e indiferente de la realidad humana. La revolución de las comunicaciones y el proceso de globalización, entre otros, condujeron a la duda postmoderna; la modernidad, el mundo creado por la razón, parece ahora insuficiente, pero anclados todavía en él nos sentimos incapaces de superarlo. La modernidad se nos queda, pues, pequeña pero buscamos una substitución desde los mismos presupuestos que la hacen insuficiente.

Hemos perdido el referente originario y se hace imperativo recuperarlo para encontrar en él una nueva pauta de conocimiento: la posibilidad de diálogo (Gómez-Martínez, 1999). De acuerdo con Juárez (2005), es ineludible formarse para la tolerancia y el diálogo o, según Meszaros (2006:26), para la paz pues, hay demasiada alteración de la conciencia, situación que amerita cambiar el viejo software mental heredado de la modernidad y, a juicio de Zamora y Poriet (2006) (para dirigir las organizaciones del siglo XXI) seres integrales, emprendedores, gestores y líderes, así como, la metanoia de gerente a líder.

El Postmodernismo

Pareciera existir consenso de que el juego de interrelaciones y creencias modernistas pierde poco a poco su sentido de ordenamiento y validez. Ha surgido una nueva forma de interpretación de la realidad, predominantemente crítica, que está desmontando sistemáticamente las posiciones modernistas. Según Gergen y Tojo (1996), en el

contexto postmoderno el concepto de racionalidad es considerado opresor, se pasa del individuo racional a la racionalidad comunal, se critica a la lengua como expresión de la racionalidad y se le conceptúa como un sistema de significados que tanto preceden como sobreviven al individuo pues la discusión racional debe tomar en consideración las formas de lenguaje enmarcadas dentro de las relaciones culturales en las cuales se produce.

Así, en el pensamiento postmoderno, la lengua viene a ser un subproducto del intercambio humano y su viabilidad depende de la cooperación vecinal, de allí la necesidad del liderazgo de equipo. En su rol emancipatorio, el argumento del líder selecciona aspectos del mundo dado por sentado; busca demostrar su carácter socialmente construido, invita a formulaciones alternativas e impulsa a la creación de una nueva realidad. En su papel expositivo, intenta aclarar los procesos por los que es creada la realidad y sensibilizar en cuanto a la necesidad de participación en la construcción del mundo, acentuando el potencial para el cambio comunitariamente organizado. Además, al invitar a entrar en el proceso de crear la realidad, el lenguaje del líder pasa a ser una fuerza impulsora para la acción.

Afirma Val Pardo (1998) que, si la modernidad se vincula a la industrialización, a la postmodernidad están directamente asociadas la información, el conocimiento y la microelectrónica; sin embargo, para Gómez-Martínez (1999), frecuentemente se confunden los términos por la duda existente ante las transformaciones que están produciendo, cuya difusión se acelera por las tecnologías de información, deconstruyendo las estructuras de la modernidad que aún fundamentan las instituciones sociales, convirtiéndose en fuente de ambigüedad e incertidumbre.

Considera que la desorientación y caos, que generalmente se respiran en la cultura postmoderna, hacen necesarios nuevos parámetros para reorientar las organizaciones empresariales como pueden ser: la articulación de misión, metas, estrategias y funciones, la institucionalización de la planificación y las comunicaciones, la identificación de mecanismos de coordinación y control y el liderazgo efectivo, entre

otros, aspectos que ratifican la necesidad de su ajuste. Appignanesi y otros (1997) reconocen como problemas propios del arte postmoderno la representación, la reproducción y la legitimación. Veamos cómo podrían estos tres grandes temas ser aplicados al ámbito del liderazgo, proceso organizacional que, según Val Pardo (1998), debe ser reorientado a fin de responder a la dinámica cambiante de su entorno.

En opinión de López (2001), el comportamiento organizacional, como parte de la práctica mediante la cual el sujeto se produce a sí mismo al construir el sentido de su propia vida, es donde, progresivamente, la estructura política caracterizada por líneas de mando verticales, propia de las organizaciones militares, sobre las cuales se sostenía el liderazgo formal, derivó hacia modelos autocráticos que, al ser penetrados por las prácticas eleccionarias, características de las organizaciones partidistas, dieron origen al centralismo democrático, profundizando la representatividad formal que, con el advenimiento de la postmodernidad, flexibilizó la rigidez de las organizaciones jerárquicas y permitió el surgimiento de modelos de liderazgo abierto y de mayor participación en la forma comunicativa, dialógica y simbólica postmoderna.

En este proceso dialógico el sujeto construye sus propias representaciones que ahora son visiones compartidas, negociadas que regulan su comportamiento dentro de la organización. Por ende, el modo de vida organizacional es ahora un modo de vida comunicacional mediante el cual los equipos logran los consensos para la toma de decisiones y los líderes van adoptando herramientas dialógicas que potencian la comunicación, facilitan la producción de subjetividad y en consecuencia la formación de la riqueza simbólica (López, 2001:136). Los recursos son las ideas y la información, siendo estos los que se reproducen en la nueva organización en red, a diferencia de los medios de producción masiva de la modernidad que conducían a la reproductibilidad del capital.

En palabras de Lanz (2001:162), Los acomodos y adaptaciones de los procesos organizacionales a las nuevas condiciones de la posmodernización de la sociedad obedecen a la pulsión de continuidad (reproducción) que es constitutiva de las prácticas

sociales y de sus formas, por lo que buena parte de las reformas organizacionales están asociadas a la dinámica de adaptación de cada espacio a las demandas del conjunto de situaciones que se suceden durante el proceso de la acción comunicativa. Por ende, el liderazgo, como proceso organizacional que comunica al sistema organizacional con los grupos que de él son parte integrante, es influido por las nuevas condiciones reinantes en el paradigma emergente.

Continuando con Lanz (2001:165), la generalización del proceso de aplanamiento organizacional que se vive en todos lados coexiste con prácticas tradicionales, con métodos despóticos y con mentalidades arcaicas. Ello está asociado a un rasgo cultural de esta transición posmoderna que bulle en la civilización occidental: el destronamiento del (status) , el eclipse de las jerarquías, la deslegitimación de los criterios de autoridad.

Este cambio en las prácticas sociales se manifiesta en el ámbito organizacional, tal es el caso del liderazgo. Se cuestiona la legitimidad del liderazgo formal otorgado por el cargo. Es notoria la tendencia a la desjerarquización de las relaciones sociales y deslegitimación de las instituciones (Zambrano, 2001), comienza a tomar forma el liderazgo de equipo, sometido a legitimación en función de las competencias de quienes lo sustentan, así como, para cultivar las capacidades potenciales de la organización y sus integrantes.

Parafraseando a Lanz (2001:170), puede afirmarse que los procesos organizacionales no son ajenos al impacto del paradigma postmoderno, al contrario, las organizaciones son un terreno fértil para que cristalicen los nuevos contenidos, donde lo comunicacional se proyecta como el nuevo contenido de las formas organizacionales, tanto en el componente informacional de la comunicación, como en las configuraciones estéticas de los medios en desarrollo.

2.4 Matriz de categorías previas

Este apartado presenta la matriz de las categorías y subcategorías (ver cuadro 4), que pudieran emerger en el proceso investigativo y que constituyen los elementos claves

que pueden llevar a develar e intepretar el lidererazgo resiliente para dar cumplimiento a los propósitos de esta investigación.

Cuadro 4
Matriz de categorías previas

Ámbito	Categorías	Subcategorías
Liderazgo Resiliente para la Sostenibilidad Organizacional en Entornos VICA	Liderazgo Resiliente	Liderazgo Resiliencia Gerencia
	Sostenibilidad Organizacional	Ambiente Sociedad Economía
	Entornos VICA	Volatilidad Incertidumbre Complejidad Ambigüedad

Fuente: Elaboración propia (2024)

MOMENTO III

3. PROCESO

"La investigación es lo que hago cuando no sé lo que estoy haciendo."

Albert Einstein

Este tercer momento lo he titulado *proceso* en la experiencia de vida del águila real y allí plasmaré la contextualización del paradigma, el enfoque y el método de la investigación, los sujetos o informantes claves, las técnicas e instrumentos para recolección de datos y las técnicas de análisis de datos, como lo son la categorización, contrastación y finalmente la teorización.

3.1 Contextualización del Paradigma

El devenir de un proceso constructivo sobre el conocimiento no tiene carácter de inmediatez, este se desarrolla en varias etapas generadas con sentido recursivo, desde el ámbito de vivenciar un fenómeno, su develamiento, hasta comprender la realidad de su cotidianidad al mostrarse a sí mismo, lo cual se constituye en un estudio integral, minucioso, donde participan las teorías, el estilo de pensamiento del investigador, la selección del proceder metodológico, las significaciones contextuales de los actores sociales, entre otros, a fin de redefinir o resignificar la concepción de un concepto o una teoría, lo que solicita recorrer la ruta de la creación intelectual.

En este sentido, me suscribo a los planteamientos de algunos expertos conocidos en este tipo de investigación, entre los que se cuentan, Cook y Reichardt (1986), Goets y LeCompte (1988), Lincoln y Guba (1985), Evertson y Green (1989), Elliot (1991), Martínez (1994), Woods (1995), Parra de Chópita (1995), Louis de Vivas (1994), Hurtado León y Toro Garrido (1999). En todos ellos existen puntos coincidentes que enfatizan su condición de inductiva, humanista, holística e idiosincrásica. Así mismo, refieren que su utilización genera nuevas relaciones entre el que investiga y los actores,

una manera diferente de comprender la naturaleza de la realidad y un compromiso valorativo con la investigación y los datos que surjan de ella.

Molina (1993: 14) al referirse a este paradigma explica que el investigador “interpretativo empieza con el individuo y trata de entender las interpretaciones de su mundo. La teoría es emergente y debe elevarse desde situaciones particulares (...). El investigador trabaja directamente con la experiencia y el entendimiento para edificar su teoría sobre ellos.” Esta visión paradigmática nos ha brindado la amplitud para ver el problema de investigación de una manera más holística, así mismo nos ha proporcionado un campo extenso de libertades en medio de un clima de complejidad e incertidumbre. Ello, sin duda, ha hecho necesario tomar decisiones de aspectos de carácter conceptual, personal y experiencial en relación con los sujetos y contextos que, inclusive, han modificado la percepción y comprensión que teníamos de los acontecimientos. De esta forma, nos hemos protegido de no caer en reduccionismos y visiones unilaterales, que, por lo general, concluyen en especulaciones generalizantes.

El paradigma de investigación interpretativo es una perspectiva o modo de concebir la realidad. Desde esta perspectiva, entre el investigador y el hecho que se estudia se construye una relación dialéctica. En tanto corpus científico, este tipo de investigación proporciona un conjunto coherente de ideas, pero heterogéneo donde se confrontan varias posiciones de autores. No obstante, en todas se busca una coherencia entre teoría y método, en la cual se asocia la elaboración teórica a la vinculación existente entre el investigador, su problemática y la concepción ética de la investigación.

Ese abordaje a su vez, nos ha permitido ir construyendo algunos referentes en el campo de la metodología cualitativa. Nos hemos servido de ella, porque consideramos que permite responder mejor a nuestras interrogantes y a los problemas teóricos y metodológicos que nos planteamos. Para Miguel Martínez (1997) la investigación interpretativa se inscribe en el contexto de una orientación postpositivista donde el

conocimiento es el fruto o resultado de una interacción, de una dialéctica o diálogo entre el investigador y el objeto o sujeto investigado.

El paradigma de investigación interpretativo se sirve de la metodología cualitativa. Bogdan y Taylor (1984: 20) al referirse a esta modalidad refiere que “es un conjunto de procedimientos o técnicas para recoger datos descriptivos sobre las palabras habladas y escritas y sobre las conductas (...) de las personas sometidas a la investigación.” La recurrencia a lo descriptivo proporciona datos importantes sobre el mundo de los sujetos, sus actos y comportamientos cotidianos, por ello posee una base preponderantemente individual y subjetiva, sustentada en una profunda base interpretativa e ideográfica dice Bisquerra (1989). Lo anterior nos dio pistas para aproximarnos a teorizar en torno al tema de investigación en el sentido de lo que esta palabra designa.

Teorizar, indica Mucchielli (2001: 70), no es únicamente producir una teoría, es llevar los fenómenos a una comprensión nueva, insertar acontecimientos en contextos explicativos, vincular a un esquema que englobe los actores, las interacciones y los procesos que están actuando en una situación educativa, organizativa,... Desde la perspectiva interpretativa la recolección y el análisis de los datos cualitativos es un proceso en absoluta sintonía, continuo, se produce en forma simultánea y es interactivo. Depende en gran medida de la sensibilidad y las destrezas analíticas del investigador. Lincoln y Guba (1985), ofrecen algunas sugerencias para la recolección de datos, entre las que destaca: “agotamiento de las fuentes, saturación de categorías, emergencia de regularidades y la sensación que la información se aleja del propósito.”

Así mismo, me direccionaré por el paradigma interpretativo, considerando sus basamentos en la fenomenología ontológica de Heidegger (2003) así como en la filosofía hermenéutica planteada por Gadamer (2003) quien trata la interpretación desde un carácter lingüístico de entendimiento comunicativo. Luego destaco que según Kuhn (2004) el paradigma conforma un sistema de creencias, valores y procesos

compartidos por los integrantes de una comunidad científica. En torno a ello, estimo que el paradigma interpretativo se direcciona a interpretar y comprender los fenómenos de la realidad social desde el significado de las vivencias cotidianas del ser humano. Así, direccionaré la investigación desde el paradigma interpretativo, a fin de interpretar y comprender los significados creados por los actores sociales, gerentes del Instituto Universitario Adventista de Venezuela.

Luego, al iniciar este momento indagativo, asumiré una postura metodológica orientadora de la operatividad del estudio, direccionándome por el paradigma de adscripción, en atención a su matriz epistémica, la cual es definida por Martínez (2006) como:

Un sistema de condiciones del pensar, prelógico o preconceptual, generalmente inconsciente, que constituye “la misma vida” y “el modo de ser” y que da origen a una Weltanschauung o cosmovisión, a una mentalidad e ideologías específicas, ... a un paradigma científico, a cierto grupo de teorías y, en último término también a un método ... para investigar la naturaleza de una realidad natural o social ... la verdad del discurso no está en el método sino en la episteme que lo define (p.2)

Seguidamente, través de la matriz epistémica abordaré una determinada cosmovisión paradigmática para conocer la experiencia vivencial en un contexto histórico, cultural y social de la realidad estudiada, desde los significados que le otorgan los actores sociales al escenario donde se desenvuelven. Por lo tanto, para estudiar el liderazgo resiliente desde la sostenibilidad organizacional, es importante develar su esencia en atención al significado que le atribuyen los gerentes del IUNAV, en relación a las experiencias cotidianas que vivencian.

En tal sentido, de acuerdo con Morín (1982) un paradigma genera nociones que controlan el pensamiento, es decir, direcciona la construcción de teorías y la producción discursiva en los miembros de una comunidad científica, direccionando pertinentemente el proceder investigativo, por lo cual, apoyado en Van Manen (2003), consideraré plantearme una vía para el desarrollo de este estudio, articulando el

discurso emanado de los actores sociales, otorgando sentido a su narrativa vivencial, los teóricos que han abordado este fenómeno. Luego, en la vía constructiva del conocimiento planteo sus dimensiones constituyentes, es decir, la dimensión ontológica, epistemológica y metodológica, así como la teleológica y axiológica, las cuales desarrollo a continuación a fin de reflejar mi postura ante ellas.

3.2 Enfoque

Asumiré en esta investigación doctoral el enfoque cualitativo porque se centra en la búsqueda de acontecimientos en contextos naturales tal como son vividos y experimentados por los sujetos. Al respecto, Martínez (2004) expresa que “la investigación cualitativa proporciona una descripción verbal o ... de los fenómenos, su esencia, naturaleza, comportamiento, en contraste con la exposición ofrecida en la investigación cuantitativa que se circunscribe a cifras”. (p. 22). Esto se justifica porque la descripción verbal de los fenómenos que menciona el precitado autor es sinónimo del carácter dialógico de la investigación cualitativa, como elemento para producir conocimientos sobre la realidad en un ámbito donde se comparten significados.

El enfoque cualitativo de investigación se enmarca en el paradigma científico naturalista, el cual, como señala Barrantes (2014), también es denominado naturalista-humanista o interpretativo, y cuyo interés “se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social” (p. 82). La investigación cualitativa asume una realidad subjetiva, dinámica y compuesta por multiplicidad de contextos. El enfoque cualitativo de investigación privilegia el análisis profundo y reflexivo de los significados subjetivos e intersubjetivos que forman parte de las realidades estudiadas.

Es importante aclarar lo siguiente: aunque el enfoque cualitativo se orienta hacia la interpretación de realidades subjetivas, la investigación cualitativa no deja de ser científica, y lo es tanto como la investigación basada en el enfoque cuantitativo; dicha interpretación tampoco se reduce a un asunto de opiniones de quien investiga (Abarca, Alpízar, Sibaja y Rojas, 2013, p. 10). En esta misma línea, Abarca, et. al. (2013)

apuntan que “a pesar de sus diferencias, los datos cualitativos también tienen un valor epistemológico similar a los cuantitativos y se extraen mediante métodos rigurosos” (p. 10).

En términos epistemológicos, es decir, respecto a la relación entre el investigador y su objeto de estudio, el enfoque cualitativo parte del supuesto de que quien investiga no es un ente ajeno a la realidad que estudia. A partir del supuesto anterior, tal como señalan Dalle, Boniolo, Sautu y Elbert (2005), “el investigador está inmerso en el contexto de interacción que desea investigar. Se asume que la interacción entre ambos y la mutua influencia son parte de la investigación” (p. 40). En cuanto al papel que juegan los valores en la investigación, desde el enfoque cualitativo, “el investigador asume que sus valores forman parte del proceso de conocimiento y reflexiona acerca de ello” (Dalle, et. al. 2005, p. 40).

Con respecto a lo anterior, el autor Uwe Flick (2015) plantea que al hacer investigación cualitativa “los mismos investigadores son parte importante del proceso de investigación, bien desde el punto de vista de su propia experiencia personal como investigadores, bien desde el de sus experiencias en el campo y con la reflexividad que aportan al rol que desempeñan, pues son miembros del campo que es objeto de estudio” (p. 13).

3.3 Método

Desde la dimensión metodológica, orientaré la investigación por el método fenomenológico hermenéutico según Heidegger (2007), Gadamer (ob. cit.), Morse (2003) y Van Manen (2003), fundamentada en la postura de la escuela interpretativista mencionada, que supone la búsqueda del significado de los fenómenos en la vida social cotidiana de los sujetos, considerando su sentido histórico, social y cultural. Por ello, indagaré para realizar una interpretación de las vivencias de los actores sociales en la cotidianidad, mediante un sentido comprensivo de las mismas, como parte del proceso

existencial del sujeto, a fin de generar conocimientos al interpretar y comprender los significados y sentidos creados por ellos en el contexto del IUNAV.

Luego, este estudio cualitativo estará centrado en los significados que los actores sociales le darán al fenómeno del liderazgo resiliente para interpretar las diversas versiones que sobre realidad emergida le darán a la misma; para ello abordaré la fenomenología hermenéutica como método para llegar a conocer y comprender el fenómeno, desde las significaciones que sobre él realicen los actores sociales. A propósito de esto, Husserl (1997) señala que “la fenomenología es una ciencia que trata de descubrir las estructuras esenciales de la conciencia; debido a ello, el fin de la fenomenología no es tanto describir un fenómeno singular sino develar su esencia” (p. 139). En tal sentido, el método fenomenológico hermenéutico se centra en el estudio de esas realidades vivenciales comunicables, determinantes para la comprensión de las vivencias de los sujetos de la vida psíquica de cada persona.

A tal efecto, es necesario resaltar que el autor fundador de la fenomenología eidética trató de asumirla como un método para darle rigurosidad a la metodología científica, pero en esta investigación me orientaré por la fenomenología ontológica de Heidegger (ob. cit.). Con este método buscaré interpretar la realidad emergida por los actores sociales presentes en el IUNAV, interactuando en su propio contexto, a fin de develar el sentido de un liderazgo emergente a raíz de la crisis producto de la pandemia del COVID 19 en el contexto socioeconómico venezolano.

Esta realidad descrita estará sujeta a múltiples interpretaciones, permitiendo que se manifiesten por sí mismas para profundizar su interacción con el entorno para llegar a ser comprendida. En tal sentido y según Husserl, (1997), “la fenomenología y su método nacieron y se desarrollaron para estudiar estas realidades como son en sí, dejándolas que se manifiesten por sí mismas sin constreñir su estructura desde afuera, sino respetándola en su totalidad.” (p. 126).

Así mismo, Gurdíán (2007) señala que “El método fenomenológico respeta por completo, el relato que hace la persona de sus propias vivencias; se centra en el estudio de las realidades vividas o vivencias”. (p.152). Partiendo de las ideas de este autor, la fenomenología es un método filosófico que parte del análisis intuitivo de los fenómenos tal como son dados a la conciencia cognoscente, por lo tanto, en este estudio buscaré interpretar los discursos emergidos por los actores sociales que laboran en el IUNAV sobre el liderazgo resiliente como una categoría en estudio relacionada desde la sostenibilidad organizacional hacia sus propias perspectivas, con la finalidad de estudiar el fenómeno tal y como es percibido, experimentado y vivido por los gerentes que conforman el nivel decisor del Instituto para construir su propio significado.

El Método Fenomenológico – Hermenéutico según Heidegger

La hermenéutica tiene un largo recorrido vinculado a la interpretación de textos religiosos, literarios, históricos y jurídicos. En la primera mitad del siglo XIX, Friedrich Schleiermacher, a pesar de ser teólogo de profesión, elabora una teoría general de la comprensión independiente de la teología y de otros ámbitos específicos de aplicación. Inspirado en Schleiermacher, Guillermo Dilthey desarrolla, en el siglo siguiente, una hermenéutica filosófica, que se propone aportar el fundamento gnoseológico a las ciencias del espíritu, en tanto que temática y metódicamente independientes de las ciencias de la naturaleza.

Pero es Martín Heidegger quien da el paso decisivo desde una hermenéutica que asume una tarea particular de la filosofía hacia una filosofía propiamente hermenéutica, al hacerse cargo del fenómeno de la comprensión como algo más que una forma de conocimiento o un sistema de reglas metodológicas, a saber, como una determinación ontológica del hombre y un rasgo definitorio de la filosofía como tal en tanto que expresa la apertura del hombre al ser.

El pensamiento de Heidegger se desarrolla a partir de la discusión con dos corrientes filosóficas en boga durante las primeras décadas del siglo XX: el neokantismo,

centrado en la reflexión acerca de la lógica, la teoría del conocimiento y de los valores, y el vitalismo de Nietzsche, Bergson y Dilthey. Heidegger manifiesta una clara preferencia por la filosofía de la vida, pues le parece que responde mejor a la crisis espiritual de su tiempo, cuya manifestación más evidente es la Primera Guerra Mundial.

En el pensamiento de Heidegger incide además de manera decisiva, su original formación religiosa, que lo hace ocuparse intensamente con el Nuevo Testamento, los Padres de la Iglesia, Lutero, y en general, la reflexión sobre la vida y la historicidad, que por lo demás, en los años previos a la Gran Guerra eran omnipresentes en la literatura y la filosofía. Entre los años 1910 y 1914 se traducían al alemán las obras de Dostoyevsky y Kierkegaard, cobraba notoriedad la poesía de Rilke y Trakl, se editaban las Obras de Dilthey y se reeditaba la Voluntad de poder de Nietzsche.

En este contexto se desarrolla también la filosofía fenomenológica, cuyo fundador, Edmund Husserl, se propone la misión de superar la crisis de la ciencia positivista que había dominado casi sin contrapeso la escena cultural europea durante gran parte de la segunda mitad del siglo XIX. El sentido de esta crisis consiste, para Husserl, en que la ciencia ha dejado de tener significado para el hombre, pues no le proporciona orientación sobre los problemas acuciantes del presente, ni criterios rigurosos para guiar su conducta.

La fenomenología se presenta como una reflexión filosófica que quiere fundamentar firmemente la objetividad del saber mediante un método, cuya principal regla es dejar que las cosas mismas se hagan patentes en su contenido esencial, a través de una mirada intuitiva que haga presente las cosas tal como se dan inmediatamente para el que las vive y poniendo entre paréntesis el juicio sobre la validez de los presupuestos, opiniones o interpretaciones acerca de ellas.

La conciencia no es para la fenomenología algo cerrado en sí mismo, sino que está definida por la intencionalidad, es decir, por la particularidad de estar siempre abierta

y referida a algo como su correlato objetivo. El análisis fenomenológico muestra, además, que los objetos no se dan a la conciencia aisladamente, sino insertos en un contexto mayor, en el que se destacan como lo que son. Este contexto es el mundo, horizonte general de todo lo que es y puede llegar a ser contenido de la experiencia. Husserl distingue dos formas de relación de la conciencia con el mundo. La primera es la forma natural o ingenua en que todos nos desenvolvemos en el mundo en el que nacemos, trabajamos, pensamos y morimos, y que por lo tanto se nos presenta como realmente existente.

La segunda se refiere al mundo visto con la perspectiva del fenomenólogo, que ya no da por supuesta su existencia, sino que la tematiza en forma crítica y reflexiva como instituida por actos intencionales de una conciencia pura. Pero es precisamente esa exigencia metodológica de la *epojé* (del griego «suspensión»). En la fenomenología de Husserl, el concepto de *epojé* se redefine de una manera más radical, como un cambio fundamental de actitud no sólo respecto al conocimiento y a las teorías ya existentes, (lo que se aparenta a la suspensión del juicio) sino también frente a la realidad misma, cambio de actitud que Husserl describe con las imágenes de poner entre paréntesis la existencia del mundo y de los sujetos y objetos reales para quedarse únicamente con la experiencia de la conciencia pura, analizable por un observador desinteresado, lo que Heidegger, asistente y discípulo de Husserl a partir de 1918, terminaría por rechazar para orientar la fenomenología hacia la hermenéutica.

El concepto de Fenomenología

Heidegger define el concepto de fenomenología en *Ser y Tiempo* como: lo que se muestra, sacar a la luz, hacer que algo sea visible en sí mismo, poner a la luz. Ahora bien, lo que se puede mostrar, en sí mismo, por sí mismo, de diferentes maneras, según cual sea el modo de acceso a ello. Existe la peculiar posibilidad de que lo ente se muestre en cuanto algo que, sin embargo, no es. A tal ente lo llamamos fenómeno, lo que se muestra en sentido propio sin apariencia. La fenomenología es investigación

sobre el ser de los entes. El ser de los entes es comprensible como "fenómeno", es decir, en cuanto un mostrarse en su cómo.

Si se quiere ser estrictamente fenomenológico en el análisis de la vida humana, lo que inmediatamente aparece en la vida y para la vida es el cuidado, deduciendo por tal cómo la vida humana se cuida en todo momento de sí misma. La observación es un modo derivado del cuidado. El mundo está presente en la vida y para ella, pero no en el sentido de algo que es simplemente mentado y observado. Esta movilidad de existencia del mundo se activa sólo cuando la vida fáctica supone la actividad de su tratado cuidadoso.

"Fenomenología" quiere decir, pues, (...) permitir ver lo que se muestra, tal como se muestra por sí mismo, efectivamente por sí mismo. Tal es el sentido formal de la disciplina a que se da el nombre de fenomenología. Pero de esta suerte no se da expresión a otra cosa que a la máxima formulada más arriba: "a las cosas mismas". La máxima fenomenológica dice a las cosas mismas, y se lanza contra la construcción y el cuestionar siempre etéreo de los conceptos tradicionales, esto es carentes ya de fundamento (...) la cuestión, sin embargo, es precisamente cuáles son las cosas a las que la filosofía debe volverse si se quiere ser investigación científica ¿a qué cosas mismas? Por un lado, en el sentido de investigación con los pies puestos en el suelo por otro en recuperar y asegurar ese suelo. (Heidegger 2006:104).

En lugar de un criterio absoluto de evidencia hay que hacerse cargo de la radical finitud e historicidad de todo esfuerzo cognoscitivo. En este sentido, la fenomenología debe vincularse a la hermenéutica, lo que ocurre especialmente a partir de las lecciones sobre Ontología o Hermenéutica de la facticidad. Heidegger reivindica la fenomenología cuando la critica; sin abandonar el impulso fenomenológico, elabora una nueva forma de análisis filosófico. Su nuevo concepto será el de la fenomenología hermenéutica.

La transformación de la Fenomenología

De la fenomenología husserliana se mantiene el impulso, es decir su radicalismo. La necesidad de partir de lo inmediato; pero Heidegger sustituye "conciencia trascendental" por "vida en su facticidad", lo que supone un descenso al mundo de la existencia. Si se pretende pensar la vida en su facticidad, si se quiere partir de la existencia para llegar al pensamiento, algunas cosas cambian, por ejemplo: ¿es acaso lo inmediato para nuestra existencia, nuestra vida fáctica, la intuición entendida como aprehensión visual del eidos de la cosa?

Más bien, dirá Heidegger, nuestra relación inmediata con el mundo es la comprensión, componiéndose el mundo de cosas, objetos, útiles, que en cada caso puedo comprender o no comprender. Más allá de la filosofía de Husserl, Heidegger propone volcar la fenomenología en la hermenéutica, pues aquella no está libre de prejuicios ni puede considerarse una descripción neutral y transparente de lo real, ni la propia consciencia un yo imparcial. La fenomenología no ha de partir de la "intuición" si esta intuición se entiende como intuición de objetos, sino del entender.

Principios y Características de la Fenomenología.

El primer principio determinado por Husserl (citado en Villanueva, 2014) para aproximarse a la subjetividad, es la *epoché* o puesta entre paréntesis del supuesto de la actitud natural, presente en nuestro acercamiento habitual al mundo como en el propio quehacer de la ciencia: la asunción del mundo como algo dado o de los hechos de este, como una realidad en sí misma, existente más allá de la conciencia que los piensa, valora o siente. En otras palabras, "la *epoché* hace referencia a la eliminación de todo lo que nos limita percibir las cosas mismas, ya que la actitud natural por su naturaleza objetiva nos lo impide. Practicar *epoché*, se refiere, abstenerse o prescindir" (Villanueva, 2014, p.220).

Este principio no presume el cuestionamiento del mundo como existente ni reduce este al pensamiento del sujeto. Por lo contrario, trata de dejar de pensar bajo estos términos, con el objetivo de poder observar la vida de la conciencia que está detrás de los objetos comprendidos como cosas dadas: abordar cómo esta los representa, qué significado asume para ella. En resumen, qué sentido original poseen o cómo se convierten en objetos de conciencia. De acuerdo con San Martín (1986), se precisan diferentes tipos de *epojé* en el desarrollo del análisis fenomenológico. A pesar de ello, se puede aseverar que su figura esencial es otorgar una condición para un nuevo conocimiento, suspender la condición natural. Se admite percibir el mundo y sus objetos como fragmento de la experiencia de una conciencia que les da un sentido. Implica estar advertido de una tendencia de la conciencia al ver el mundo como ya constituido y de olvidar su propia actividad, de convertirla en anónima.

La fenomenología surge como un análisis de los fenómenos o la experiencia significativa que se le muestra (*phainomenon*) a la conciencia. Se aleja del conocimiento del objeto en sí mismo desligado de una experiencia. Para este enfoque, lo primordial es comprender que el fenómeno es parte de un todo significativo y no hay posibilidad de analizarlo sin el aborde holístico en relación con la experiencia de la que forma parte. Villanueva (2012) sostuvo que "la reducción fenomenológica es otro proceso céntrico del método fenomenológico" (p.48).

Este presenta diferentes definiciones según Husserl. La reducción se centra en percibir y describir las peculiaridades de la experiencia de la conciencia y comprender de modo sistemático cómo este mundo subjetivo está constituido. Este proceso de conocimiento demanda tanto la descripción como interpretación analítica. El objetivo primordial es reconstruir los ejes articuladores de la vida de la conciencia, pero esto únicamente se puede ejecutar profundizando en su experiencia. Exige, describir y comprender la experiencia desde su propia lógica de organización.

El concepto de Hermenéutica

Desde las primeras páginas de *Ser y Tiempo*, leemos que la pregunta olvidada es la pregunta por el sentido del ser. El sentido metódico de la investigación de la descripción fenomenológica es una interpretación (...) La fenomenología del *Dasein* es hermenéutica en la importancia originaria de la palabra, significación en la que designa el quehacer de la interpretación" (Heidegger. 2003,37-38). A este desarrollo de la comprensión se la llama interpretación. Ésta no es, pues (como quiera que se la vea) , sino el ponerse en el acto de la comprensión. ¿Y en qué consiste la comprensión? De ella lo que se afirma es que tiene siempre la estructura del comprender algo en cuanto algo.

Sostiene Heidegger: "Lo que la circunspección explícita en su para qué, y precisamente en cuanto tal, lo explícitamente comprendido tiene la estructura de algo en cuanto algo." Y unas líneas más adelante: "La interpretación no es el tomar conocimiento de lo comprendido, sino el desarrollo de las posibilidades proyectadas en el comprender." Siguiendo la marcha de estos análisis preparatorios del *Dasein* cotidiano, estudiamos el fenómeno de la interpretación sobre la base del comprender del mundo, es decir, del comprender impropio, pero en el modo de su genuinidad (Heidegger. 2003: p, 32. 150).

Dicho de otro modo, se comprende una cosa en cuanto cosa, un útil en cuanto útil, un vegetal en cuanto vegetal, del cual implica siempre la presencia de un parámetro previo del que ya se dispone. Comprender es proyectar ese conocimiento previo y comprobar que el objeto por conocer se ajusta a la forma mental de la expectativa. Cuando el objeto no se ajusta al molde mental, entonces, lo que se impone es escoger otro molde que haga posible la corrección, o sea, la recta comprensión del objeto. Se podría decir que la tarea de la comprensión es siempre hermenéutica en el sentido en que presupone en todos los casos un *Vorhabe*, un conocer previo, un patrón adquirido con anticipación al acto de conocimiento de que se trata. Es este *Vorhabe*, que permite conocer A en tanto A.

El giro Hermenéutico de la Fenomenología según Martín Heidegger

La fenomenología interpretativa o hermenéutica fue propuesta por Martín Heidegger como una metodología filosófica para descubrir el significado del ser (entes) o existencia de los seres humanos en una manera diferente a la tradición positivista. La fenomenología de Heidegger critica la visión cartesiana. Según la orientación cartesiana en el ámbito de la ontología griega, para captar el ser de lo ente hace falta, dicho brevemente, orientarse previamente por un atributo, por un rasgo de lo que en cada caso sea lo ente. Con el "*cogito ergo sum*" pretende Descartes dar a la filosofía una base nueva y segura. Pero lo que él deja indeterminado en este comienzo "radical" es la forma de ser de la *res cogitans*, o más exactamente, el sentido del ser del "*sum*" (Heidegger. 2003: 24).

El principal objetivo de Heidegger fue entender lo que significa ser una persona y cómo el mundo es inteligible para los seres humanos. La fenomenología mira las cosas por sí mismas. Un fenómeno para Heidegger es lo que se muestra por sí mismo, lo que se hace manifiesto y visible por sí mismo. Una entidad puede manifestarse por sí misma de diferentes maneras dependiendo del acceso que se tenga a ésta. La pregunta ontológica es aquí una pregunta fenomenológica. Sólo es una pregunta hermenéutica en la medida en que ese sentido está encubierto, no por cierto en sí mismo, sino en todo lo que nos permite acceder a él. Pero para que se convierta en una pregunta hermenéutica (pregunta sobre el sentido encubierto) es preciso que se reconozca que la pregunta central de la fenomenología es una pregunta acerca del sentido.

Según Heidegger, el problema de la fenomenología, tal como la ha desarrollado su maestro, es que sucumbe a la enorme influencia que tiene la posición teórica en el pensamiento filosófico tradicional. Heidegger está de acuerdo con Husserl en relación al concepto de intencionalidad. Que la conciencia está directa e inmediatamente dirigida a su objeto (el cual nunca es un ingrediente de la propia conciencia) es, para Heidegger, el gran descubrimiento de las investigaciones lógicas. Pero, a diferencia de

Husserl, no considera que el flujo de las vivencias intencionales constituya un ámbito que deba ser investigado por sí mismo.

Heidegger considera que Husserl permanece adherido al prejuicio moderno, que recibe a través de Brentano, de la existencia de una esfera subjetiva incuestionable. Ese sería un prejuicio que comparte con el psicologismo, a pesar de la dura crítica que le ha dirigido en las mismas investigaciones lógicas. Heidegger considera que para combatir de verdad al psicologismo hay que criticar también la concepción de una esfera de la conciencia como región de investigaciones propias. Heidegger es crítico respecto de la pretensión husserliana de captar esencias de un modo inmediato. La apertura de un fenómeno sólo es posible sobre la base de una precomprensión del mismo, la cual se revelará como inadecuada si conduce a distorsiones y encubrimientos y como adecuada si muestra ser fecunda en el sentido de tener la fuerza suficiente para abrir el fenómeno que se quiere comprender.

¿Cómo se relaciona la Fenomenología con la Hermenéutica?

Como ya se dijo anteriormente en Ser y Tiempo Heidegger plantea la pregunta por el sentido del ser, y sostiene que la filosofía no puede lanzarse a ciegas sobre el ser, olvidando las condiciones bajo las cuales su sentido es buscado y podría ser hallado. La metafísica occidental no se habría hecho cargo suficientemente de estas cuestiones y no habría sabido, a juicio de Heidegger, distinguir adecuadamente el ser respecto de determinadas formas de entidad o conceptualizaciones abstractas. La pregunta por el ser debe plantearse en toda su radicalidad y a partir de la situación de quien la formula, situación que determina no sólo la pregunta, sino también la dirección de la respuesta.

Se comprende mediante la comparación de lo que se necesita entender con algo que ya se conoce. Entender es circular; se está siempre en un círculo hermenéutico o de interpretación. Una frase, por ejemplo, es una unidad de entendimiento. Las palabras se entienden con relación al significado de toda la frase. El significado de la frase

depende del significado de las palabras individuales en la frase. Un concepto deriva su significado del contexto donde se encuentra, pero el contexto está formado por los elementos a los cuales da significado. La lógica no es suficiente para el entendimiento.

Como ya se dijo el concepto heideggeriano de fenomenología se basa en una peculiar interpretación de los conceptos de fenómeno y de *logos*. Por «fenómeno» *Phanomen* entiende algo que no es una mera manifestación *Erscheinung* en el sentido de algo que se anuncia sin mostrarse, como por ejemplo los síntomas de una enfermedad, sino más bien la patencia o revelación de lo que la cosa es en sí misma. Tampoco es apariencia *Schein*, es decir, algo que se muestra como lo que no es. Pero tanto la manifestación como la apariencia se fundan, de diferente manera, en el fenómeno. Por su parte, el *logos* es entendido como el hacer ver aquello de lo que se habla, el desencubrimiento de lo que estaba encubierto. Por lo tanto, la fenomenología es el método que consiste en «hacer ver desde sí mismo aquello que se muestra, y hacerlo ver tal como se muestra desde sí mismo» (Heidegger. 2003: 7. 30).

Heidegger no puede estar de acuerdo con la reducción histórica que plantea Husserl para el método fenomenológico. Según Husserl, debemos contemplar las cosas con una mirada neutral, sin una predisposición determinada. Hay que desconectar todas las concepciones filosóficas, teológicas, científicas, axiológicas que impiden describir los fenómenos tal como se manifiestan desnudamente a la conciencia. Heidegger considera, por el contrario, que poner entre paréntesis la historia, solo sirve para encubrir los prejuicios operantes en toda descripción que se vale de conceptos.

Todos los conceptos están saturados de tradición y de teoría, de manera que si se pretende ignorar aquello, operan de todas maneras de un modo inadvertido. Para tener una relación libre con la historia es necesario realizar una «destrucción» fenomenológica de la ontología. Con ello no se trata de realizar una operación meramente negativa, sino de posibilitar un acceso positivo al fenómeno, mediante el

desmontaje de las tendencias negativas ocultas y el descubrimiento de posibilidades nuevas que permanecen latentes en el pensamiento anterior.

Heidegger no niega que la filosofía tenga que regirse por las cosas mismas. Todo lo contrario, hace suyo el lema husserliano: ¡a las cosas mismas! Pero el fenómeno del que se ocupa primeramente la fenomenología está primeramente oculto, encubierto, obstruido. Ese fenómeno no es otro que el ser, y es ocultado o encubierto por todos los demás fenómenos que acaparan nuestra atención de un modo inmediato. Es decir, no es fenómeno en el sentido antes descrito, por lo que tiene que ser sacado a luz, dado que se encuentra en la raíz de todos los otros fenómenos que se encuentran en primer plano.

Fundamentación de la Fenomenología y la Hermenéutica.

Barbera e Incierte (2012) apuntaron que la fenomenología tiene sus orígenes en la palabra griega *fenomenon* que vendría a ser “mostrarse a sí misma, poner en la luz o manifestar que puede volverse visible en sí mismo” (p.201). La fenomenología es una corriente filosófica desarrollada por Edmund Husserl en la mitad del siglo XX. Según Patton (citado en Latorre,1996), este enfoque está centrado en como los individuos comprenden los significados de las experiencias vividas. El enfoque surge como contraposición al naturalismo, ya que este había caído en observar al individuo y erradicar toda la intencionalidad e intuición del observador.

Para Husserl (1992), "la fenomenología otorga un nuevo método descriptivo y una ciencia apriorística que se desglosa de él y que está destinada a subministrar el órgano fundamental para una filosofía rigurosamente científica" (p.52). En otras palabras, formaliza una crítica a la ciencia en la modalidad de trabajo, basado en cantidades medibles, hechos cuantificables; sin tener conciencia de lo que está haciendo.” Por otro lado, Heidegger (2006) sustentó que "la fenomenología pone énfasis en la ciencia de los fenómenos. Esta radica en permitir y percibir lo que se muestra, tal como se muestra

a sí mismo y en cuanto se muestra por sí mismo; en consecuencia, es un fenómeno objetivo, por lo tanto, verdadero y a la vez científico" (p.99). La fenomenología apuesta por efectuar una investigación exhaustiva y llegar a la raíz, es decir, al campo donde se concreta la experiencia, a la "cosa misma", como son las cosas para la conciencia.

Asimismo, Bolio (2012) afirmó: "El sentido y el significado del mundo y de su entorno es una formación subjetiva, en la que el mundo vale para quien lo experimenta y se interroga sobre cómo ha operado y aplicado la razón. A partir de ese razonar autocrítico, controlado y aplicado metódicamente objetiva al mundo y se asegura de construir una 'objetividad' que trasciende al individuo que la ha verificado. Está allí, al servicio de otras subjetividades, aunque él, su autor, ya no esté allí." (p. 24).

En otras palabras, el método fenomenológico admite explorar en la conciencia de la persona, es decir, entender la esencia misma, el modo de percibir la vida a través de experiencias, los significados que las rodean y son definidas en la vida psíquica del individuo. La fenomenología conduce a encontrar la relación entre la objetividad y subjetividad, que se presenta en cada instante de la experiencia humana. La trascendencia no se reduce al simple hecho de conocer los relatos u objetos físicos; por el contrario, intenta comprender estos relatos desde la perspectiva valorativa, normativa y prácticas en general, tal y como lo señaló Rizo - Patrón (2015).

Por otra parte, el término "hermenéutica" proviene del verbo griego *hermeneuein* que viene a ser "interpretar". El padre de la hermenéutica filosófica es Gadamer, quien pretendía integrar el avance de la ciencia y del pensamiento por medio del lenguaje. Como Heidegger afirmó que "el lenguaje es la casa del ser", la hermenéutica está en la búsqueda de comprender al otro, no solo a través de la conversación, sino en lo que encuentra detrás de lo no dicho, en alusión a lo señalado por Aguilar (2004). Dilthey (citado en Martínez, 2014), principal exponente del método, la define como el proceso que permite revelar los significados de las cosas que se encuentran en la conciencia de la persona e interpretarlas por medio de la palabra. Postula también que los textos

escritos, las actitudes, acciones y todo tipo de expresión del hombre nos llevan a descubrir los significados.

Sandoval (1996) indicó que “Gadamer acentúa el carácter lingüístico del entendimiento esto en virtud de que las interpretaciones se enuncian lingüísticamente, pero a la vez el entendimiento se posa en las categorías de pensamiento que el lenguaje ha facilitado. Ricoeur añade el concepto de "círculo hermenéutico" (perfeccionado por Dilthey) el cual describe el movimiento entre la forma de ser el intérprete y el ser que es revelado por el texto” (p. 67). Vélez y Galeano (2002) alegaron que la hermenéutica es un enfoque que explicita el comportamiento, las formas verbales y no verbales de la conducta, la cultura, los sistemas de organizaciones y revela los significados que encierra, pero conservando la singularidad. Asimismo, mencionaron que la hermenéutica está presente durante todo el proceso investigativo en la construcción, el diseño metodológico y teórico, así como en la interpretación y discusión de los resultados.

La Fenomenología - Hermenéutica como Método

Este enfoque está orientado a la descripción e interpretación de las estructuras fundamentales de la experiencia vivida, al reconocimiento del significado del valor pedagógico de esta experiencia. Este método compone un acercamiento coherente y estricto al análisis de las dimensiones éticas, relacionales y prácticas propias de la pedagogía cotidiana, dificultosamente accesible, a través de los habituales enfoques de investigación. En esta contribución, se exhibe la potencialidad y aporte particular del método para la indagación educativa y se presentan ciertas nociones metodológicas y actividades básicas para la práctica investigativa.

La fenomenología en la educación se ajusta a las experiencias de los agentes de la comunidad educativa, así como en el entendimiento del significado y sentido de estas. En este método, se patrocinan procedimientos y técnicas específicas para la

recopilación de información, tratamiento e interpretación de las mismas. Es oportuno recalcar que el enfoque fenomenológico demanda, como condición indefectible, el conocimiento de los principios filosóficos que sostienen esta teoría.

Martínez (1996) aseguró que de allí se centra en el fenómeno, tal cual se muestra en la conciencia del individuo, lo cual destaca "la significación que da este método al mundo vivido" (p.168) y que forma parte del trasfondo que sustenta su comportamiento. Para Husserl (citado en Martínez, 2008), la fenomenología no ansía descartar nada de lo representado en la conciencia. Sin embargo, prioriza aquello que se 'muestra', ya que el individuo únicamente puede hablar de su experiencia, de aquí se deriva que el comportamiento del ser humano está definido por sus vivencias.

Al respecto, Van Manen (1999), con relación al objetivo de la fenomenología, refiere: Su objetivo reside en transformar la experiencia vivida en una expresión textual de su esencia, de manera que el efecto del texto represente un revivir reflejo y una apropiación reflexiva de algo significativo: en la que el leyente cobre vida con fuerza en su propia experiencia vivida. (p.56). Respecto al significado de experiencias percibidas, Dilthey (citado en Van Manen, 2003) sustentó que "como el cuerpo requiere respirar, el alma demanda la satisfacción plena y la expansión de su existencia en las reverberaciones de la vida emocional" (p.56). Es decir, el núcleo en la fenomenología son las experiencias vividas, que conlleva a reflexionar acerca de los actos y a través de las pláticas se les establece un significado, haciendo hincapié que tendrán que ser revelados sin alterar su estructura.

Van Manen (2003) reafirma que "la fenomenología es una ciencia humana y se deslinda como ciencia natural, debido que el objeto de estudio son las estructuras de significado del mundo vivido" (p.30), pues como ciencia humana consiente interiorizarnos y entender las situaciones significativas del ser y explicar tal como somos en nuestro día a día. Del mismo modo, describe a las características del enfoque, en la cual destaca que da explicación a los fenómenos que, representados en la conciencia, revelan la

naturaleza y la estructura de la experiencia tal como las vivimos sin efectuar generalizaciones. Da un carácter reflexivo al quehacer cotidiano, impide categorizar o conceptualizar el modo en cómo experimentamos el mundo y trata que el individuo comprenda el significado de ser único y conocerse plenamente.

Para abordar los principios generales de la esencia, la fenomenología explora las realidades vivenciales que son poco comunicables; pero primordiales para entender la vida psíquica de cada individuo. Por ende, es primordial una sistemática y detallada descripción que ponga en reflexión todo prejuicio, de los interactuantes: investigador y el individuo que se estudia. En este proceso, es primordial subrayar que el acceso a estas realidades no observables se consigue por medio de una "comprensión interpretativa". Según Martínez (2008), ello admitirá revelar la estructura subyacente que da sentido a los actos externos, los que a su vez deben ser considerados en conjunto con la estructura personal, de cada individuo motivo de estudio. Para conseguir esta comprensión interpretativa, es primordial aplicar diversos procesos de pensamiento los cuales serán específicos de acuerdo con los objetivos de cada etapa y fase del enfoque (p. 102).

Fases del Método Fenomenológico - Hermenéutico

Ahora presento las fases del método fenomenológico – hermenéutico: *Primera fase: Etapa previa o clarificación de presupuestos*. La libertad de prejuicios de la que un investigador pueda sospechar será con considerable probabilidad, contaminada por la tradición, religión, códigos éticos y la cultura misma que conforman el mundo preconcebido. A pesar de ello, el sociopedagogo deberá de liberarse de estos, para no afectar lo que, con buena voluntad, puede ser transparente. Admite al sociopedagogo ser aséptico y crítico. El fenomenólogo no relega a los teóricos, pero prefiere prescindir de ellos para obtener la libertad de pensamiento. Martínez (2004) hizo alusión al descenso de las teorías es una *epojé* metodológicamente habilidosa, que se cumple en esta etapa.

Se trata de establecer los presupuestos, hipótesis, preconceptos desde los cuales parte el investigador y reconocer que podrían intervenir sobre la investigación. Del mismo modo, son mostrados las concepciones teóricas sobre las cuales está estructurado el marco teórico que orienta la investigación, así como los sistemas referenciales, espacio-temporales y sociológicos que tengan relación con los datos obtenidos del fenómeno en estudio. Ello se realizará por medio de respuestas a las cuestiones postuladas sobre nuestras actitudes, valores, creencias, presentimientos, conjeturas, interés, etc., en relación a la investigación con el objetivo de evitar la presencia de estas en la interpretación de las experiencias.

Segunda fase: Recoger la experiencia vivida. Es la etapa descriptiva, pues aquí se obtienen datos de la experiencia vivida desde numerosas fuentes: relatos de la experiencia personal, protocolos de la experiencia de algunos docentes, entrevistas, relatos autobiográficos y observación-descripción de un documental. Se otorga apertura a la investigación con la escritura de anécdotas, una herramienta metodológica usual en fenomenología – hermenéutica.

Consideramos a Max Van Manen (2003) quien encomendó que "antes de solicitar a otros que nos brinden una descripción sobre un fenómeno a explorar, tendríamos que intentar hacer una primera nosotros, para poseer una percepción más puntual de lo que pretendemos obtener" (p. 82), para ello hemos redactado una experiencia personal (anécdota personal) tal como lo vivimos respecto a nuestra exploración (noción) de investigación. Según Van Manen (2003), "la anécdota simboliza a una de las herramientas con la cual se pone al descubierto los significados ocultos" (p. 132), por lo que se puede concebir como herramienta metodológica en las ciencias humanas para comprender cierta noción que fácilmente se nos escapa.

Método Fenomenológico

En efecto, este método brindará a este estudio las bases necesarias para llevarlo a cabo con eficacia desde la vivencia de los sujetos, teniendo en consideración su propio marco referencial para interactuar desde un proceso dialógico mediante entrevistas sobre el fenómeno estudiado, comprendiendo esa realidad social tal como se muestra. Este método se despliega en fases, las cuales son planteadas por Martínez (ob. cit., pp140-152), descritos a continuación.

Etapas Previa: Clarificación de los presupuestos. En esta etapa se mostrarán una serie de presupuestos básicos entre los que se encuentran los valores, creencias, pensamientos, actitudes, conjeturas, supuestos, tomadas del contexto investigativo y que podrán tener influencia sobre la investigación, por lo tanto, el investigador debe poner esto de manifiesto sin anteponer ningún prejuicio individual, pero manteniendo su carga valorativa sobre ello.

Etapas descriptiva: Inicialmente describiré de manera detallada el fenómeno estudiado, tal como se presenta, donde se refleja la realidad vivida por cada sujeto en la cotidianidad de sus prácticas. Así mismo, el autor antes citado recomienda una serie de pasos a seguir para la ejecución de esta etapa: En un primer paso, se elige el procedimiento para recolectar la información, el cual es una entrevista no estructurada cuyas respuestas las grabé en audio, donde se indagará, con la ayuda de un guía de entrevistas, acerca de las vivencias de los actores sociales informales, quienes son los sujetos que formarán parte de esta investigación de manera informal.

En el segundo paso, seleccionaré los sujetos a investigar, quienes son los responsables de la direccionalidad y operatividad del Instituto, para conocer los detalles posibles, como afirma Martínez (2003) “ ver todo lo dado, en cuanto sea posible: no solo aquello que nos interesa o confirma nuestras ideas, aquello que nos es más importante vitalmente, aquello que andemos buscando o deseamos confirmar, etc.” (o.b. cip.143). Se les aplicará un cuestionario cuyas respuestas recibidas en formato de audio serán

transcrita respetando el orden y tono de la conversación, el contenido de lo expresado por el entrevistado de la manera más exacta posible, sin omitir ningún detalle.

Etapas Estructurales: Se estudia luego con detalle las descripciones realizadas por los actores sociales, sobre ello el autor recomienda seis (6) pasos a seguir para lograr una adecuada interpretación de la información. En el primer paso hago la lectura general de la descripción de cada entrevista transcrita y simultáneamente se contrasta con la entrevista grabada, con la intención de revivirla y reflexionar sobre lo expresado por los entrevistados, chequeando que no omitir ninguna información o se cambie lo que quiso decir el entrevistado.

Posteriormente, en el segundo paso hago la delimitación de las unidades temáticas naturales, siguiendo a Heidegger (citado en Martínez, ob. cit.), consiste esencialmente “En pensar (meditando) acerca del posible significado que pudiera tener una parte en el todo” (p.146), para eso haré una revisión lenta del protocolo. Atenderé si hay un cambio en la intención del sujeto de estudio, que se pudiera percibir cuando se note que pasa a hablar de otro tema. Como señala Martínez (ob. cit.), en este paso obtendré una delimitación de las áreas significativas que son las unidades temáticas naturales del protocolo.

Tomaré las ideas generales, en una frase o palabras de lo que quiso decir el entrevistado, para tener una clasificación de lo que cada persona quiso expresar y poder seleccionar los aspectos importantes de cada entrevista. Seguidamente eliminaré las repeticiones y redundancias en cada unidad temática para simplificar su extensión y la de todo el protocolo. Como lo recomienda Martínez (ob. cit.), la expresión del tema central se hará en “una frase breve y concisa que conservará todavía el lenguaje propio del sujeto” (p.147). Según el mismo autor el proceso que se da en este paso es fenomenología hermenéutica cuyo fin es descubrir detalles que no se muestran fácilmente a simple vista y de manera inmediata a nuestra observación y análisis.

En el tercer paso realizaré la expresión del tema central en lenguaje científico, para ello leeré nuevamente los protocolos para identificar los temas centrales, como sugiere Martínez (ob. cit.), durante el desarrollo de este paso se “interrogará de manera sistemática a cada tema central qué es lo que revela acerca del tema que se investiga, en esa situación concreta y para ese sujeto, y la respuesta se expresará en lenguaje técnico o científico” (p. 148), es acá donde se hace evidente la influencia del investigador al interpretar el significado científico de cada tema central y lo expresaré en una palabra o frase lo que quiso decir el entrevistado.

Seguidamente llevaré a cabo el cuarto paso donde integraré todos los temas centrales en una estructura particular descriptiva. Elaboraré una estructura total partiendo del análisis y categorización fenomenológica, siguiendo a Martínez (ob. cit.) “la estructura debe seguir básicamente los datos del protocolo, que sea fiel a las vivencias del sujeto estudiado y que no se obligue a entrar en ningún sistema teórico preestablecido” (p.130), es decir, partiré de lo expresado verbalmente por los gerentes, sujetos de estudio en esta investigación.

En el quinto paso integraré todas las estructuras particulares en una general, con el fin de establecer las características generales del grupo. En esta etapa indicaré la fisonomía que caracteriza al grupo investigado, Martínez (ob. cit.), señala que esta descripción debe “consistir en una descripción sintética, pero completa, del fenómeno investigado, enunciado en términos que identifiquen de la mejor forma posible, sin equívocos, su estructura fundamental” (p.151), de esta manera comprenderé el fenómeno partiendo del estudio profundo de algunos casos estudiados los cuales corresponden a la fisonomía general del grupo.

Posteriormente, en el sexto paso realizaré una entrevista en profundidad a los sujetos investigados con el fin de “hacerles conocer los resultados de la investigación y oír su parecer o reacciones ante los mismos” Martínez (c.p. Hurtado y Toro ob. cit., p. 130) y así haré las correcciones necesarias para construir los hallazgos del estudio. El proceder investigativo se refiere al conjunto de acciones y procedimientos que un investigador

lleva a cabo durante el proceso de investigación. Estas acciones están determinadas por el enfoque metodológico y epistemológico que guía la investigación. En este caso particular me enfocaré en comprender y describir el liderazgo resiliente desde la sostenibilidad organizacional como un fenómeno social a partir de una perspectiva subjetiva, utilizando las entrevistas en profundidad y el análisis interpretativo de la información cualitativa.

3.4 Sujetos o Informantes Clave

Antes de hacer referencia a la selección de los informantes, es importante aclarar el porqué de los informantes en una investigación cualitativa. En tal sentido, en palabras de Sánchez (2012). Las personas a medida que pasan a través de realidades diferentes, están constantemente interpretando y definiendo. Diferentes personas dicen y hacen cosas distintas porque cada persona ha tenido diferentes experiencias y ha aprendido diferentes significados sociales, así como se hallan en situaciones diferentes. (p.14)

Así, los informantes son el eje principal de una investigación cualitativa y deben ser seleccionados cuidadosamente. Su selección involucra decisiones muestrales tomadas, en el momento en que se proyecta el estudio y se complementan durante el trabajo de campo. Existen diferentes estrategias de captación de informantes, así como diferentes formas de acceder y seleccionar a participantes, todas son válidas lo único que debe hacer el investigador es reportar, describir el proceso de selección de estos informantes con la intensidad que el lector pueda comprender e interpretar los resultados de la indagación.

La selección de informantes

En toda investigación de corte cualitativo, por ser considerado un diseño flexible, no se debería conocer a priori ni el número ni el tipo de informantes, más bien es fruto del propio proceso que se genera con el acceso al campo del investigador. Se debe estar

dispuesto a cambiar de curso después de las entrevistas iniciales. Lo importante es el potencial de cada "caso" para ayudar al investigador en el desarrollo de comprensiones teóricas sobre el área estudiada de la vida social (Glaser y Strauss, 1967).

Se debe diversificar deliberadamente el tipo de personas entrevistadas hasta descubrir toda la gama de perspectivas de las personas en las cuales se está interesado. Uno percibe que ha llegado a ese punto cuando las entrevistas con personas adicionales no producen ninguna comprensión auténticamente nueva. La selección de los informantes se da cuando el investigador conoce a algunos y logra que ellos mismos presenten a otros. O también averiguando con los amigos, parientes y contactos personales; con la comunidad que se quiere estudiar; ir a las organizaciones y organismos.

Existe variedad de técnicas y estrategias como son: la revisión de documentos para ubicar cualquier dato que se necesite, como por ejemplo registros de nacimientos, centros de educativos, centros vecinales, iglesias y clubes sociales. La entrega de volantes en los comercios locales y (en algunos vecindarios). Todo investigador debe tomar en cuenta lo expuesto por Spradley (citado por Taylor y Bogdan, 1986) sobre los buenos informantes, lo cual está relacionado con la "enculturación completa", es decir, que conozcan muy bien su cultura, subcultura, grupo u organización.

Cuando se realiza una investigación desde el enfoque cualitativo, el investigador está orientado no solo adquirir información, sino a aprender de experiencias y puntos de vista de otros individuos, valorar procesos y generar teorías desde la perspectiva de los informantes. El autor del estudio debe buscar entender el fenómeno desde todas sus perspectivas. Para lograr esto, se valdrá de sus recursos académicos y personales para incursionar en el mundo de cada informante que se convertirá en clave para su investigación. En tal sentido, a lo largo de todo el proceso se busca establecer una relación de confianza con los informantes, lo que algunos autores denominan "*rapport*", es buscar una relación de cordialidad que permita que la persona se

abra y manifieste sus sentimientos internos al investigador fuera de lo que es la fachada, el exterior.

El informante clave al comienzo del estudio puede ayudar al indagador a tener una idea clara de los temas pertinentes. Luego, el investigador puede desarrollar preguntas para discutir las en grupo o individual, identificar temas, captar algunas observaciones, y así sucesivamente. Según Taylor y Bogdan (1986), dependiendo de la posición epistemológica y teórica del investigador, se habla de informante clave y de portero. Se puede decir, que el informante es una persona capaz de aportar información sobre el elemento de estudio y el portero, además de ser un informante clave, es una persona que sitúa en el campo y ayuda en el proceso de selección de participantes en el caso de realizar entrevistas o grupos focales.

Los informantes claves, siguiendo a Martínez (ob. cit.), son “aquellos sujetos que representan en la mejor forma posible los grupos, las orientaciones o las posiciones de la población estudiada” (p. 84), en general los seleccionaré intencionalmente por ser personas con conocimientos del tema, tienen voluntad para participar en la investigación y buena capacidad de información. Para su selección tomé en consideración los siguientes criterios establecidos, considerando los propósitos del estudio, deben ser ocupantes de cargos gerenciales de alto nivel del Instituto, hayan laborado durante la pandemia de COVID-19, en ejercicio para el momento de desarrollar la investigación. Así, el grupo quedará conformado por tres (3) directivos del IUNAV, a saber: el director general, subdirector académico y subdirector financiero. A continuación, presento el cuadro 5 con el perfil informantes claves preliminares y seguidamente en el cuadro 6 el perfil de los actores sociales formales.

Cuadro 5
Perfil de los informantes clave preliminares

Nro	Informantes clave preliminares	Profesión	Años de servicio en la Institución
1	Eduardo Sánchez M.	Doctor en Gerencia Avanzada	25 años
3	F. Sahid Godoy M.	Magister en Gerencia	8 años
3	José Morillo	Magister en Sexología	7 años

Fuente: Elaboración propia (2024)

Cuadro 6
Perfil de Actores Sociales Formales

Nro	Foto	Actores Sociales Formales	Profesión	Años de servicio en la Institución
1		Edgar Ignacio Brito La Rosa	Doctor en Ministerio Pastoral	30 años
2		Eduardo E. Sánchez M.	Doctor en Gerencia Avanzada	25 años
3		F. Sahid Godoy M.	Magister en Gerencia	8 años

Fuente: Elaboración propia (2024)

3.5 Técnica e Instrumento para la Recolección de Datos

La recolección de datos en la investigación cualitativa es un proceso esencial que va más allá de simplemente obtener respuestas. Su objetivo principal es comprender en profundidad los fenómenos sociales, las experiencias individuales y los significados que las personas atribuyen a su realidad. A través de diferentes técnicas, los investigadores buscan capturar la riqueza y complejidad de los datos. A continuación, se describen algunas de las principales técnicas e instrumentos utilizados en este trabajo investigativo.

Las Técnicas de Recolección de Datos

Las Entrevistas: Las entrevistas son una de las técnicas más comunes en la investigación cualitativa. Pueden ser estructuradas, semi-estructuradas o no estructuradas, permitiendo al investigador profundizar en las experiencias y opiniones de los participantes. Las preguntas suelen ser abiertas, lo que facilita un diálogo más fluido y espontáneo. *Los Grupos Focales:* Esta técnica implica la reunión de un pequeño grupo de personas para discutir un tema específico bajo la guía de un moderador. Los grupos focales permiten explorar diversas perspectivas y generar interacciones que pueden enriquecer la comprensión del tema.

La Observación Participante: En esta técnica, el investigador se involucra en el entorno o comunidad que está estudiando, observando y registrando comportamientos y dinámicas sociales en su contexto natural. Esto proporciona una visión profunda de las interacciones y significados que los participantes atribuyen a sus acciones. *El Análisis Documental:* Consiste en la revisión y análisis de documentos relevantes, como informes, artículos, y otros materiales escritos que pueden ofrecer información valiosa sobre el contexto y el fenómeno de estudio.

En esta investigación seleccionaré como técnica la entrevista en profundidad. Como lo expresa Kvale (2014) “la investigación con entrevistas es donde se construye conocimiento a través de la interacción entre el entrevistador y el entrevistado” (p. 25), en un diálogo conversacional con las personas que me permitió conocer sus vivencias, sentimientos, anhelos y en general los significados que recrean concernientes a su propio mundo.

Al respecto, Taylor y Bogdan (c.p. Rusque 2003) definen la entrevista como “reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos a la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto a sus vidas, experiencias o situaciones, tal como lo expresan sus propias palabras” (p.181). Para efectos de esta investigación, como técnica para la recolección de la información la entrevista en profundidad mencionada se caracteriza por su flexibilidad, existiendo una guía de preguntas, aunque el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente, esto se debe a que según Arias (2006), “una respuesta puede dar origen a una pregunta adicional o extraordinaria”. (p. 74).

Realizaré entrevistas en profundidad a tres gerentes que trabajan en el contexto de estudio. A fin de abordar esta etapa desde las vivencias de los actores sociales sobre el liderazgo desde la sostenibilidad organizacional, aplicaré esta técnica la cual adopta el diálogo como un proceso que permite significar su discurso y sentir la opinión que han configurado sobre el fenómeno, su comprensión del mismo, de forma natural y lo más sincera posible, en un ambiente no directivo, según expresa Martínez (ob. cit.).

Como entrevistador pregunté y escuché lo que cada uno de los informantes clave cuenta sobre su mundo vivido, con el propósito de acopiar información significativa, útil, por lo cual apliqué la técnica mencionada. Según Taylor y Bogdan (1974) se fundamenta en distintas concurrencias entre el investigador y los actores sociales “a modo de conversación entre iguales, con el propósito de conocer las perspectivas, experiencias y situaciones relacionadas con el tema de estudio” (p. 93), es decir, que estos

encuentros me facilitaron el conocimiento de su perspectiva acerca de la realidad, desde las ideas que transmitan a partir de sus significados.

De igual manera, Sabino (1997) expresa que con la entrevista a profundidad se logra que una persona exprese al entrevistador su percepción personal de una situación. De esta forma, logré conocer los problemas elementales, así como los pensamientos y situaciones que para la persona entrevistada tenían mayor significado. En ella me fundamenté en situaciones precisas preparadas con el objeto de lograr una experiencia directa de la realidad por medio de la narración de los actores sociales.

Sobre este orden de ideas, las interrogantes tuvieron una condición abierta, para dar oportunidad a que hayan emergido nuevos elementos de información sobre el fenómeno de estudio, a partir de la interacción verbal. Por lo cual construí un guión, (ver Anexo A), que reflejó las inquietudes planteadas al entrevistado, las cuales construí de acuerdo con los propósitos de la investigación, previamente informados a los actores sociales, a fin de familiarizarlos con el telos de la investigación donde fueron acompañantes en la construcción de la teoría emergente. Destaco que pregunté prestando atención a no entrar en saturación.

Al aplicar entrevistas en profundidad me apegué a la información suministrada, vinculado a esto Sánchez (ob. cit.) destaca la importancia del uso de recursos tecnológicos para reproducirla y hacer según las normas determinadas el análisis con una exactitud superior. Así que como instrumento de recolección de datos utilicé la grabadora de audio de mi celular, en función de captar la información real y fidedigna y dar paso a su interpretación profunda, poder oírla varias veces a fin de captar su esencia. Estas opiniones fueron contrastadas para darles significado desde una perspectiva intersubjetiva. Así mismo, como instrumento de registro manejaré un guion de entrevista y un teléfono en modo audio, que permita obtener información acerca del lenguaje y sobre los comportamientos de los gerentes, procederé a transcribir la narrativa de cada informante clave a fin de comenzar un ordenamiento de la información, en un formato como el mostrado en el cuadro 7.

Cuadro 7

Formato para narrativa de los Actores Sociales

Número de línea	Narrativa de los Actores Sociales
1	Actor Social 1
2	Actor Social 2
3	Actor Social 3

Fuente: Elaboración propia (2024)

Es importante para el sentido epistemológico de ciencia verdadera, que en las investigaciones se desarrolle un documento escrito acerca de la entrevista, donde se especifique el nombre del estudio, lugar donde se va a realizar, nombre del actor social que va a participar, los objetivos de la investigación, así mostrar esta información a los participantes y obtener su consentimiento para publicar en la tesis su narrativa; además, consultarles lo que se ha descrito e interpretado en cada entrevista para que expresen su acuerdo o desacuerdo, lo cual según Sandín (ob. cit.) se denomina consentimiento informado.

Los Instrumentos de Recolección de Datos

Las Grabadoras y Cámaras: Estos instrumentos son útiles para registrar entrevistas y observaciones, permitiendo al investigador concentrarse en la interacción sin preocuparse por tomar notas extensas en el momento. *Los Cuestionarios:* Aunque son más comunes en la investigación cuantitativa, los cuestionarios también pueden ser utilizados en estudios cualitativos, especialmente si incluyen preguntas abiertas que permiten respuestas más elaboradas. *Las Notas de Campo:* Los investigadores suelen tomar notas detalladas durante las entrevistas y observaciones para capturar impresiones, contextos y detalles que pueden no ser evidentes en las grabaciones.

3.6 Técnicas de Análisis de Datos

El análisis de datos cualitativos es un proceso mediante el cual se extraen conclusiones de datos no estructurados y heterogéneos que no son expresados de forma numérica o cuantificable. Hablamos de un proceso que permite, a través de un conjunto de técnicas, extraer conclusiones de una masa de datos en forma textual o narrativa, e incluso de imágenes. Estos datos pueden ser más o menos homogéneos o heterogéneos, por lo que debes definir de forma clara la metodología a utilizar a la hora de tratar datos cualitativos. Esto es esencial porque uno de los valores que aporta este análisis radica en que permiten a las organizaciones obtener conocimientos en profundidad sobre ciertas realidades subjetivas, como, por ejemplo, las preferencias, sentimientos, sensaciones y motivaciones de los clientes.

Evidentemente, esto puede dotarlos de un valor añadido muy importante, ya que permite adelantarse a las próximas tendencias de los diferentes mercados, como pueden ser el de la automoción, la moda o el sector retail. El análisis de datos en investigación cualitativa es un proceso complejo que busca comprender y extraer significados de datos no numéricos, como entrevistas, observaciones y documentos. A continuación, se describen algunas de las técnicas más comunes utilizadas en este tipo de análisis:

Codificación: Este es un proceso fundamental donde se identifican y etiquetan patrones o temas en los datos. La codificación puede ser abierta, axial o selectiva, dependiendo de la fase del análisis en la que se encuentre el investigador. *Análisis temático:* Consiste en identificar, analizar e informar patrones (temas) dentro de los datos. Es una técnica flexible que permite al investigador organizar y describir su conjunto de datos en detalle.

Análisis narrativo: Se centra en las historias que las personas cuentan y cómo estas historias reflejan sus experiencias y significados. Este enfoque permite explorar la estructura y el contenido de las narrativas. *Teoría fundamentada:* Esta técnica implica

la generación de teoría a partir de los datos recopilados. Se basa en un proceso de comparación constante, donde los datos se analizan y se comparan para desarrollar conceptos teóricos. *Análisis de contenido*: Se utiliza para interpretar el contenido de los datos textuales, identificando patrones y significados. Puede ser tanto cualitativo como cuantitativo, dependiendo de cómo se aplique. *Análisis de discurso*: Examina cómo se utiliza el lenguaje en contextos específicos, prestando atención a la forma en que las palabras y frases pueden influir en la percepción y la interacción social. Esta será la técnica a usar en esta investigación.

El proceso para organizar y sistematizar la información cualitativa consiste inicialmente en un ordenamiento clasificatorio de información, el cual realizaré mediante la asignación de códigos a los segmentos de información destacados como relevantes en la narrativa de los actores sociales, a fin de construir las categorías que emerjan de sus voces. En atención a lo planteado por Strauss y Corbin (ob. cit.) sobre este proceso, lo llevaré a cabo posteriormente a la recolección de la información. A través de la entrevista a los actores sociales realizaré esta organización, separando las oraciones Y fragmentos discursivos contentivos de significados en los párrafos de la narrativa obtenida.

Las comparaciones constantes en el sentido metodológico diseñadas por Glaser y Strauss (2004), reflejan una estrategia que combina la codificación con un proceso simultáneo de comparación de todas las incidencias sociales emergentes del discurso de los actores sociales. Por ello, la construcción de relaciones y la posterior generación de teoría comienzan con el análisis de las vivencias iniciales de estos, es decir, refinando continuamente el curso de los procesos constructivos de las categorías, por eso, dichos autores consideran el método como un procedimiento inductivo diseñado para la generación de teoría. A continuación describo el proceso en el análisis de los datos: categorización, estructuración, contrastación y teorización.

Categorización de los datos

La categorización en la investigación cuantitativa se refiere al proceso de agrupar y clasificar datos en categorías específicas para facilitar su análisis. Este proceso es fundamental para organizar la información recolectada y permite al investigador identificar patrones, relaciones y tendencias dentro de los datos. La categorización implica establecer criterios claros y objetivos para clasificar la información, lo que ayuda a simplificar el análisis y a hacer más comprensible la interpretación de los resultados.

La información recogida no puede limitarse a quedar en un nivel descriptivo desintegrado; debe ser categorizada y estructurada. Pero hay que tener presente lo que ya decía Poincaré: “Los hechos no hablan por sí mismos, hay que hacerlos hablar.” La categorización consiste en resumir o sintetizar en una idea o concepto (una palabra o expresión breve, pero elocuente) un conjunto de información escrita, grabada o firmada para su fácil manejo posterior.

Esta idea o concepto se llama categoría y constituye el auténtico dato cualitativo, que no es algo “dado” es el que interpreta “lo que ocurre” al ubicar mentalmente la información en diferentes y posibles escenarios; el acto físico en sí del ser humano ni siquiera es humano: lo que lo hace humano es la intención que lo anima, el significado que tiene para el actor, el propósito que alberga, la meta que persigue; en una palabra la función que desempeña en la estructura de su personalidad; y esto es lo que debe definir el investigador para encontrar el significado más verosímil. (Martínez, p.251).

Según Bonilla y Rodríguez (1997), el ejercicio de categorizar implica: Reconocer los elementos o cualidades recurrentes entre un conjunto de información. Revisar la coherencia o correspondencia del conjunto de categorías establecidas. Definir los conceptos que denominan lo más fielmente la pertinencia en cada agrupación. Hay que tomar en consideración los siguientes criterios en la categorización: *Especialidad*: Se especializa en un área específica concreta y delimitada “cada categoría comporta un

campo temático”. *Relevancia:* El sistema de categorías debe contemplar las posibilidades o alternativas de variación.

Complementariedad: Es importante tener en cuenta que en el problema o fenómeno estudiado abre un abanico de categorías para su estudio que a su vez permiten complementarse con el objeto de profundizar o ahondar sobre cada categoría.

Exclusividad: Hace referencia a que se necesario en proceso categorial el admitir la inclusión de información en una de las categorías “tematizar de manera total la realidad objeto de estudio no dejando por fuera ninguna observación posible y relevante. Este criterio señala que, en principio, las categorías son mutuamente excluyentes, es decir, que el mismo elemento no puede ubicarse en dos categorías a la vez.

Para mi investigación utilizaré como técnica de análisis de datos la categorización, organizando la información a través de un proceso primario de transcripción de todo lo recogido, por lo cual procederé a elaborar una matriz donde la colocaré; una vez elaborada la matriz comenzaré a organizar y clasificar el contenido de acuerdo a lo que querían expresar los informantes clave, etapa estructural del momento fenomenológico. Después del proceso de codificación se construyen las categorías emergentes, para luego interpretar las voces de los actores sociales y desde estas construcciones generar los hallazgos de la investigación que fundamentarán la aproximación teórica. En el cuadro 8, muestro la matriz para la categorización de la información que se acopiará.

Cuadro 8

Formato para Matriz de Contrastación

Categorías Emergentes	Compendios Teóricos	Exégesis del Investigador
Liderazgo resiliente		

Fuente: Elaboración propia (2024)

Estructuración de los datos

Es importante comprender que los procesos de estructuración y teorización, según Martínez (2014), se constituyen como el corazón de la actividad investigativa: ilustran el procedimiento y el producto de la verdadera investigación, es decir, como se produce la estructura o síntesis teórica de todo el trabajo, y también, como se evalúa. Hay que destacar que las técnicas de manipulación de datos han crecido y se han vuelto cada vez más complejas y matemáticamente muy refinadas; pero, paradójicamente, nuestros esquemas de interpretación, que son los que proveen a los datos de sentido, apenas han sido cultivados y, mucho menos, estructurados eficazmente.

Reitera Martínez (2014), una vez que el investigador haya establecido y organizado las categorías y propiedades que estimó y juzgó más adecuadas como elementos descriptivos, puede optar por lograr o alcanzar uno de los tres niveles que se exponen a continuación para finalizar el trabajo. Los “niveles” no son totalmente excluyentes entre sí, sino que se establecen de acuerdo con la actividad prevaleciente que los constituye: 1) *descripción normal*, 2) *descripción endógena* y, *teorización original*; este último lo trataremos más adelante. Schatzman y Strauss (1973) proponen una división similar a esta:

Descripción normal: El investigador presenta una síntesis descriptiva, matizada y viva de sus hallazgos, donde la categorización y el “análisis” se realizaron aceptando y usando las teorías, las estructuras administrativas, los conceptos y las categorías descritos en el *marco teórico*, que representan las conclusiones científicas, las hipótesis probables y la nomenclatura aceptadas hasta el momento en el área estudiada. Se deja que las palabras y las acciones de las personas observadas hablen por sí sola al lector. Estos estudios descriptivos tienen poca o ninguna interpretación o estructuración. El lector de la investigación deberá sacar sus propias conclusiones o generalizaciones de los datos. Muchos investigadores terminan su trabajo en este nivel y proporcional, con ello, valiosos aportes para investigaciones posteriores.

Descripción endógena: En esta descripción “generada desde adentro”. Aquí la categorización y el análisis, así como el esquema organizacional, los nexos y algunas relaciones entre las categorías clases se desarrollan, básicamente, partiendo de la propia información, de los propios datos. Se logra así una considerable novedad y originalidad en la descripción, pero las posibles teorías subyacentes, que podrían explorarlo “todo”, quedan implícitas, no se hacen evidentes. Ello exigiría todavía una mayor elaboración mental. Es decir, que se interpreta con las teorías expuestas en el *marco teórico*. Esto puede tener una seria limitación, especialmente si los datos de que se extrajeron esas teorías del marco teórico provienen de otros lugares, de otros tiempos, de otras culturas.

Por último, es necesario precisar que la estructura que se proponga será tanto mejor cuando más cubra, de ese modo unitario, la porción del área considerada, es decir, que organice y sistematice la mayor parte del cuerpo del conocimiento y generalizaciones disponibles. En el proceso de estructuración debemos distinguir claramente dos etapas, iguales en cuanto a su proceso, pero diferentes en cuanto a su objetivo: la *estructuración individual* y la *estructuración general*. La primera está referida a cada miembro o fuente de información. La segunda se relaciona con todos los miembros o fuentes de información. (p.276)

Contrastación de los datos

Esta etapa de la investigación consistirá en relacionar y *contrastar* sus resultados con aquellos estudios paralelos o similares que se presentaron el marco teórico referencial para ver como aparecen desde perspectivas diferentes o sobre marcos teóricos más amplios y explicar mejor lo que el estudio verdaderamente significa. Aunque el “marco teórico referencial” sólo nos informa de lo que han realizado otras personas, en otros lugares, en otros tiempos y, quizá, también con otros métodos, sin embargo, al comparar y contraponer nuestras conclusiones con la de otros investigadores, igualmente rigurosos, sistemáticos y críticos, no solo nos permitirá entender mejor las

posibles diferencias, sino que hará posible una integración mayor y, por consiguiente, un enriquecimiento del cuerpo de conocimiento del área estudiada.

Esta comparación y contrastación pudieran llevarnos hacia la reformulación, reestructuración, ampliación o corrección de construcciones teóricas previas logrando con ello un avance significativo en el área; es decir, que algunas teorizaciones ya existentes cumplirían en gran parte la función de proveer algunas líneas directrices para interpretar los nuevos datos. De aquí se deriva la importancia que tiene el *diálogo* con los autores que nos han precedido en nuestra área de estudio, no para seguir ciegamente lo que ellos digan (marco teórico dogmático), sino para corregir, mejorar, ampliar o reformular nuestras conclusiones, para reenfoclarlas desde otros puntos de vista y con el uso de otras categorías, lo cual enriquecerá y profundizará nuestra comprensión de lo que estamos estudiando.

Teorización

La construcción de las categorías y los hallazgos, devenidos desde procesos de contratación, me permitió generar la construcción teórica a partir del discurso de los actores, mi discurso como investigador hermeneuta de este proceso y los teóricos, lo que conllevó a emanar una nueva visión del liderazgo resiliente, desde la sostenibilidad organizacional en entornos VICA en IUNAV. Al respecto, para Martínez (1989) (citado por Rusque (ob. cit.)). Una teoría es una construcción mental simbólica, verbal o icónica de naturaleza coyuntural o hipotética que nos obliga a pensar de un modo nuevo al completar, integrar, unificar, sistematizar o interpretar un cuerpo de conocimientos que hasta el momento se consideran incompletos, imprecisos, inconexos o intuitivos. (p.148).

Esta autora sostiene que a partir de los criterios de los actores, el investigador y las teorías existentes, se pueden generar nuevas significaciones y comprensiones conceptuales de la realidad objeto de estudio. Asimismo, la interpretación de la información debe ser reflexiva, sistemática y crítica para poder generar nuevas visiones

teóricas, conceptualizaciones y redefiniciones del estudio. Según Teppa (2012), el proceso para la construcción de teoría debe pasar por las etapas ontológicas del análisis, interpretación y teorización en la cual se usarán formas de pensamiento como el abductivo, creativo, crítico, lateral y heurístico. Por ende, luego de una comprensión del sentido de la realidad estudiada se puede generar una nueva teoría o aporte a la comunidad científica.

Por otra parte, Goetz y Le Conte (1988) plantean que, las teorías son cuerpos complejos creados mediante el desarrollo de un conjunto de proposiciones o generalizaciones interrelacionadas de algún modo sistemático. Los conceptos, proposiciones y teorías de las ciencias se distinguen de los constructos no científicos en que satisfacen los criterios marcados por las reglas del método científico y razonamiento lógico y están aceptados por las comunidades científicas. (p.60).

Según estos autores, comprendo que las teorías deben responder a los niveles de científicidad, credibilidad y legitimidad que la misma realidad objeto de estudio proporciona, a partir de situaciones generadas en el escenario cotidiano donde emergen y es el investigador quien a partir de su comprensión de la realidad creará una nueva visión sobre la situación estudiada para recrear una aproximación teórica como la que aquí desarrollé sobre el liderazgo resiliente para la sostenibilidad en el contexto del IUNAV.

Después de contemplar heurísticamente la información y reflexionar sobre ella, procederé a relacionarla con lo que se tenía planteado y con la revisión teórica que se tiene, para lo cual utilizaré la triangulación de fuentes, definida por Gurdián (2007), como un procedimiento que “consiste en determinar ciertas intersecciones o coincidencias a partir de diferentes apreciaciones y fuentes informativas o varios puntos de vista del mismo fenómeno” (p.242). En el caso de la presente investigación realizaré un estudio indagatorio y global primero, haré entrevistas y finalmente entrelazaré la información obtenida a través de los actores sociales, con los autores y el criterio del investigador. Por otra parte, asumiré el criterio de fiabilidad siguiendo a

la autora antes citada, como “la credibilidad, la transferibilidad o aplicabilidad, la dependibilidad y la conformabilidad”. (p.243), sobre las palabras de los actores sociales.

Es significativo recrear un criterio de confianza en las elaboraciones interpretativas y teóricas realizadas que contribuya a la verdad del conocimiento en sentido epistemológico, desde lo cual destaco la credibilidad, que se corresponde con la necesidad de contar con información creíble, mediante el regreso al actor social para considerar la transcripción y las interpretaciones realizadas a su discurso, esta técnica se denomina devolución sistemática, según la plantean Taylor y Bogdán (ob. cit.). Así mismo, Taylor y Bogdán (1986) refieren la triangulación, que consiste en confrontar las voces de los actores sociales, los teóricos y mi voz como investigador, a fin de sintetizar los significados y recrear sentidos emergentes de este proceso. Al finalizar los procesos de codificación y categorización, aplicaré esta herramienta heurística descrita la cual es de gran eficacia.

MOMENTO IV

4. RENOVACIÓN

*“Se libre pensador y jamás aceptes todo lo que se oye, como verdad.
Sé crítico y evalúa continuamente lo que crees.”*
Aristóteles

Ahora llegamos a nuestro cuarto momento de la investigación titulado *renovación*, donde el águila alcanza su experiencia transformadora final. De igual modo, en este último momento aquí abordo la estructuración de datos, contrastación, teorización e integración y presentación de hallazgos.

4.1 Estructuración de datos

La investigación cualitativa le brinda al investigador a través de sus técnicas, obtener información importante y detallada sobre las necesidades y el comportamiento de una organización y sus actores sociales, a su vez permite explorar nuevos conceptos, e incluso puede ser la fuente de un cambio radical en su dirección. Taylor y Bogdan (1987) definen a la metodología cualitativa en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable.

Los datos cualitativos brindan los detalles y el contexto para comprender todas las implicaciones siempre considerando el punto de vista del informante clave o actor social, capaz de hablar y cuyas palabras se consideran “válidas”; partir de la propia experiencia expresada verbalmente permite comprender una situación, un contexto de acción, o bien detectar, describir y comprender rutinas que pueden arrojar luz sobre conductas. El análisis cualitativo deconstruye los datos para construir un análisis o una teoría (Mortelmans, 2009).

Por su parte, Taylor y Bogdan (1986:152) manifiestan que todos los estudios cualitativos contienen un volumen importante de información particular: las propias palabras pronunciadas o escritas de la gente y las actividades observables, donde el investigador tratará de transmitir que se “está allí” es decir, que los lectores tengan la sensación de que “está en la piel” de los informantes (Schettini, 2015: 225). Como en todo proceso de investigación, el análisis de los datos recogidos es un paso necesario para generar reflexiones finales. Analizar datos cualitativos no es una tarea sencilla ni rápida. Realizado correctamente, es sistemático y riguroso, y por lo tanto requiere mucho trabajo y mucho tiempo: “un buen análisis cualitativo es capaz de documentar su afirmación de reflejar parte de la verdad de un fenómeno en referencia a datos recopilados sistemáticamente (Fielding, 1993).

Una de las decisiones más importantes del análisis cualitativo se manifiesta cuando la información obtenida deberá ser condensada para poder así pensar en significados, en sentidos, en categorías y, finalmente, en reflexiones o teorización. La información que se presenta es infinita y, por ello, se debe almacenar, pre-codificar, codificar, cortar, agregar, examinar y considerar. Para esta investigación, luego de haber realizado las entrevistas a los participantes con sus características, clasificaciones, justificaciones, categorías y el análisis progresivo de los datos obtenidos a través de las herramientas aplicadas, se explicaron y presentaron los discursos de los tres actores sociales formales y los he consensados en el cuadro 9.

Cuadro 9
Discursos de los Actores Sociales Formales

1 **Informante Clave 1: Edgar Brito, Director General del IUNAV**

2 **Pregunta No 1: *¿Qué significado le otorga al liderazgo resiliente en el IUNAV?***

3 Es importante que la mejor forma de mirar este punto fue la capacidad que manifestamos en el liderazgo
4 resiliente de esta institución del IUNAV en la etapa de la pandemia y post pandemia hasta hoy en día.
5 Quiero referirles que como Director General del Instituto Universitario Adventista de Venezuela
6 (IUNAV) la pandemia y ahora la post pandemia fue una experiencia sumamente interesante de
7 aprendizaje, de buscar maneras de cómo hacer las cosas de otra forma para lograr mantener ese espíritu
8 de resiliencia contra todo lo que pueda ir precisamente para desanimar, para retrasar y para hacer que el
9 trabajo cada día tenga menos impacto en los objetivos que se quieren lograr. Por ejemplo, en el caso
10 nuestro aquí particularmente, durante la época de la pandemia y de la post pandemia tomamos medidas
11 correctivas y paliativas oportunamente, es decir, pudimos tener a la vista todo lo que se veía, una realidad
12 que había que tomar decisiones que pudieran hacer un gran impacto para que la sostenibilidad de esta
13 institución pudiera mantenerse por lo menos en el punto de equilibrio. Es por eso que esas medidas
14 correctivas y paliativas fueron para nosotros una gran bendición porque veníamos acostumbrado a un
15 liderazgo que se podía ya predecir y porque habíamos tomado todas las medidas que ayudan para eso,
16 pero tuvimos que corregir, tuvimos que dar un giro de timón en la administración para que la institución
17 pudiera sobrepasar esta situación de pandemia. Así que buscamos la forma, las maneras paliativas para
18 que se pudiera lograr los objetivos que teníamos. Por supuesto, se bajó la matrícula, tuvimos problemas
19 de éxodo de algunos empleados, pero lo peor que nos pasó fue precisamente que tuvimos algunos casos
20 particulares de empleados que se enfermaron, alguno de ellos tuvimos que lamentablemente, sentir el
21 dolor de la despedida de un fallecimiento. Por eso entonces tuvimos que buscar esa forma de que los
22 asuntos paliativos pudieran ayudarnos, mientras tanto seguíamos adelante paso a paso cumpliendo lo
23 que estaba el alcance. Otra cosa que adaptamos en la gerencia a la nueva realidad, es decir, nosotros nos
24 reinventamos, nosotros que estábamos acostumbrados a una educación presencial tuvimos que entrar,
25 gracias a Dios, a una plataforma digital para que por el medio virtual pudiéramos alcanzar a nuestros
26 estudiantes. Los profesores tuvieron que adaptarse a esa nueva modalidad, buscar diferentes sistemas,
27 diferentes maneras para cumplir con lo básico con respecto a las carreras, a las materias y a la enseñanza.
28 Así que también tuvimos que reagruparnos en diferentes maneras para que una reinvención, una
29 innovación de asuntos que pudieran hacerse cada día, que podíamos continuar, que el peso de la realidad
30 viviente pudiera quitarnos el ánimo, sino que estábamos dispuestos siempre a hacerlo mejor. Por eso
31 entonces, después de la pandemia todavía estamos reinventándonos, todavía estamos con la gerencia
32 enfrentando una nueva realidad. Por eso es que cada uno de nosotros cada hora, cada día, cada semana
33 en nuestras reuniones y nuestros momentos de reflexión buscamos estrategias, siempre tenemos en
34 cuenta, por eso estamos promoviendo ahora mismo cambios en diferentes niveles aplicando las leyes
35 que han sido comprobadas y aplicadas en la gerencia educativa particularmente, para que logremos
36 conseguir todos los objetivos trazados de la mejor manera posible. Por eso entonces nosotros hemos

37 tenido que reducir un poco el personal. Especializar a algunos en áreas particulares hemos puesto una
38 visión más amplia, pero todavía más concreta, nos hemos revisado un poco más. ¿Cómo pudiéramos
39 cumplir la declaración de misión, como mantener los valores que sostiene esta institución? **Por eso**
40 **entonces necesitamos que continuemos con eso de buscar una forma de realizar precisamente esa actitud**
41 **resiliente para que a partir de la oficina del talento humano mantengamos ese mensaje constante en la**
42 **mente de los obreros, de los empleados, de los profesores del staff administrativo de acá.** Eso nos ha
43 ayudado mucho porque a pesar de la pandemia y ahora de post pandemia con todas sus consecuencias
44 nosotros nos sentimos muy desafiados, pero también con algo de satisfacción porque no pensábamos
45 que los objetivos que no íbamos a lograr lo hemos alcanzado en un alto porcentaje de logros. **Así que es**
46 **importante para nosotros mantener entre nosotros ese liderazgo resiliente para que podamos completar**
47 **todo lo que nos hemos programado para realizar.** Así que para beneficio del tema que está desarrollando
48 el doctorante pueda servirle este testimonio para que le dé énfasis a esa a ese impacto que él quiere
49 mostrar en su investigación de cómo la resiliencia es una actitud es sumamente importante hoy y
50 significativa para toda institución incluyendo la muestra. **Así que estamos demostrando una vez más**
51 **que lo que esa resistencia en equipo y particular que nos define la resiliencia la estamos combinando con**
52 **nuestro aspecto espiritual que nos ayuda a confiar, a tener esperanza y a recibir del cielo toda la voluntad**
53 **y toda la fortaleza necesaria para continuar, eso es lo que nos hace ser valiente, lo que nos hace resistir**
54 **cualquier traba que nos pueda llevar a una depresión, a mantenernos así de perfil bajo y estamos listos**
55 **para seguir, para continuar así.** Para nosotros la resiliencia en la etapa de la pandemia y en la post
56 pandemia hasta el día de hoy ha sido para nosotros la carta, la brújula que nos está guiando en medio de
57 esta tormentosa situación hacia puerto seguro.

58 **Pregunta 2. ¿Qué sentido se le otorga a la sostenibilidad en el IUNAV?**

59 Ahora vamos a dar nuestra opinión sobre el sentido que se otorga a la sostenibilidad en el IUNAV.
60 Vamos a mantener en mente los tres pilares básicos para que esto quede suficientemente claro con
61 respecto a nuestra experiencia sobre el asunto. En lo ambiental vamos a ver la preservación y la
62 protección del medio ambiente. Estamos haciendo un uso racional de los recursos, así como
63 promoviendo el cuidado de la naturaleza. Para nosotros que vivimos en un medio rural como el IUNAV,
64 está en una zona sumamente extraurbana y tenemos suficientes terrenos, casi 200 hectáreas y solamente
65 estamos utilizando para los edificios y los usos que son necesarios para el quehacer educativo como 60.
66 **Eso quiere decir que nosotros estamos ligado y completamente comprometidos con la sostenibilidad de**
67 **la naturaleza como un recurso que realmente debemos cuidar y debemos de dar ejemplo para las personas**
68 **que tienen que cuidar este nuestro único planeta que queremos que se mantenga todavía con ese vigor,**
69 **esa fortaleza para que tengamos aire puro, para que tengamos visualización del verdor de toda la**
70 **vegetación y podamos tener contacto con la tierra para que nos ayude a ser agradecidos por este gran**
71 **don, este recurso que Dios nos ha dado a cuidar como mayordomos que somos de la naturaleza.** Por eso
72 aquí estamos nosotros haciendo todo el empeño para que la administración de los recursos pueda siempre

73 tener en gran alto porcentaje mantener la naturaleza en su mejor forma. Así que, no solamente eso de
74 que estamos protegiendo el medio ambiente y que tenemos siempre esa cultura universitaria de
75 preservación ambientalista queremos que esto también lo pueda tener el estudiante y todos los visitantes
76 en nuestro campus para que ellos puedan ser agentes de extensión de este mensaje, de esta aplicación y
77 de este concepto que tenemos de la sostenibilidad en lo ambiental. Con respecto a lo social, bienestar y
78 calidad de vida de las personas, nosotros estamos desalentando el uso de aquello que promueva o
79 fomenta el cambio climático. Estamos conscientes de esa realidad mundial y nosotros estamos haciendo
80 también nuestro granito de arena, participando en que estos asuntos que se promueven inconscientemente o
81 deliberadamente de sin darnos cuenta que nos estamos perjudicando a nosotros mismos, haciendo que
82 la temperatura del planeta se eleve y haciendo que eso produzca enfermedades y sobre todo nos
83 mantenga con situaciones de estrés y de depresión y ansiedad y todas esas cosas. Queremos promover
84 el ejercicio físico del personal y de los estudiantes en todos los niveles de la institución por eso estamos
85 en un programa de hacer gimnasios abiertos, ya hemos tenido dos estaciones habilitadas para que cuando
86 promovemos las caminatas de nuestro personal puedan tener unas estaciones donde ahí puedan hacer
87 ejercicios más vigorosos además de la caminata. Eso nos está ayudando mucho porque nos está bajando
88 el nivel de incidencia de enfermedades porque es uno de los objetivos, de nuestras estrategias que
89 queremos para tener un personal sano, feliz y contento de trabajar en nuestra institución, porque se le
90 promueve y se le da la oportunidad de tener una experiencia sostenible en lo social, en su bienestar y
91 calidad de vida. Por eso nosotros no tenemos ninguna duda de aplicar recursos de nuestro presupuesto
92 para que eso sea una realidad. Además de eso estamos promoviendo siempre pausas activas en medio
93 de cualquier reunión, de cualquier clase, de cualquiera actividad, nosotros hacemos una pausa para
94 ejercitarnos un poco, con ejercicios suaves el cuerpo, y para airear con oxígeno el cerebro y para tener
95 en buena forma nuestro organismo que pueda responder a todas las exigencias y las presiones del trabajo.
96 Así que creemos que en esta parte la sostenibilidad del IUNAV está comprometida con estas cosas que
97 estamos diciendo para que podamos cosechar después de esta siembra que estamos haciendo un buen
98 espíritu de cordialidad, de sanidad, de interacción pero sobre todo de sostenibilidad en el IUNAV, y con
99 respecto a lo económico, en la viabilidad económica a largo plazo, estamos buscando alternativas de
100 agricultura con nuevas tecnologías amigables con el medio ambiente cómo son los invernaderos de
101 cultivo organopónicos que presuponen un menor uso de fertilizantes y pesticidas. Estamos
102 completamente involucrados en esto como ya lo dijimos un apartado anterior, nosotros queremos
103 aprovechar el máximo todas las tierras, terreno que tenemos para la agricultura, pero una agricultura que
104 pueda ayudar también al ambiente, queremos que nuestro campus universitario sea precisamente como
105 un parque de turismo que todo el que venga se sienta asombrado positivamente motivado a hacer su
106 granito de arena y cumplir con ese deber como ciudadanos que tenemos de cuidar nuestro entorno. Por
107 eso entonces, estamos con unos planes de agricultura hidropónica con unos invernaderos para que evitar
108 en todo lo posible fertilizantes y toda esa clase de implementos químicos que hacen que la tierra se

109 empobrezca en cuanto a su capacidad de producción y de fertilidad, entonces queremos buscar todos
110 esos aspectos e involucrar a nuestros estudiantes como una manera extracurricular que ellos aprendan a
111 amar la tierra, amar su ambiente, amar la naturaleza y con la experiencia de estar cultivando en pequeñas
112 parcelas, en cultivos de breve período de cosecha, ellos mismos van a sentir esa alegría y esa satisfacción
113 de que eso es realmente parte de la integración y de la preservación y de la formación del carácter para
114 cualquiera persona que aspira aportar algo a nuestra sociedad pero algo que sea significativo, algo que
115 vaya en pro de la felicidad de las personas. Por eso entonces estamos en esas alternativas de agricultura
116 y estamos contentos porque ya hemos empezado a dar los primeros pasos para eso, estamos recibiendo
117 recursos de donantes que están convencidos de esta situación, tenemos ya un personal técnico
118 especializado y otros artesanales que nos ayudan para que podamos alcanzar este objetivo de la mejor
119 forma posible. Por eso entonces, queremos que eso produzca recursos extras además de lo que recibimos
120 por ingreso de matrículas nosotros queremos tener otras fuentes de financiamiento que pueda ayudar
121 para que los estudiantes puedan completar sus estudios sin tener una presión, una carga demasiado fuerte
122 en lo financiero. Entonces con esos ingresos mantener también proyectos sociales en la comunidad nos
123 va a dar ese aire de satisfacción porque estamos nosotros no solamente ayudando a nuestro propio
124 entorno del campus universitario, sino se estamos beneficiando a toda la comunidad que nos rodea para
125 que logremos hacer ese asunto de la mejor manera posible. Así que creemos que lo que hemos estado
126 haciendo desde nuestra responsabilidad como directores de esta institución está ayudando a la
127 sostenibilidad del IUNAV en estos tres aspectos mencionados; en lo ambiental, en lo social y en lo
128 económico.

129 **Pregunta 3. ¿Cómo significan las organizaciones en entornos VICA?**

130 VICA es un acrónimo que significa volatilidad, incertidumbre complejidad y ambigüedad son entornos
131 o mundos que describen la situación donde hacen vida las organizaciones especialmente después de la
132 pandemia. Así que vamos a enfocar como debemos comportarnos idealmente como Universidad en cada
133 uno de estos cuatro escenarios del VICA. Francamente nosotros estamos promoviendo la integración en
134 el trabajo de todos los actores que hacen vida en el IUNAV, estudiantes y empleados, estamos logrando
135 esa sinergia vamos todavía con un porcentaje un poco más del 50% para lograr este objetivo.
136 Francamente estamos dándonos cuenta que esta relación de trabajar juntos con el personal; estudiantes
137 y empleados nos está reportando una gran bendición que podemos medirla como asuntos bien claros y
138 concretos que nos van a dar puntos de referencia para que sean aplicados en otros lugares. Francamente
139 esa promoción de la integración para nosotros es algo prácticamente nuevo porque eso fue lo que
140 aprendimos de la pandemia y ahora en la post pandemia sentimos que estamos avanzando como no lo
141 hacíamos antes de la pandemia. En cuanto a esa sinergia entre la acción de los estudiantes y de los
142 empleados hacia un objetivo común para beneficiarnos todos y también a la misma comunidad que nos
143 rodea. Por eso estamos contentos de compartir esta manera, como en nuestro currículum, en nuestro plan
144 de estudio, tenemos materias y profesores extracurricularmente que están haciendo actividades con los

145 estudiantes y eso ha creado como especie de una relación de amistad y un ambiente de aprendizaje
146 mucho más elocuente y mucho más efectivo como no lo hacíamos antes de la pandemia, así que estamos
147 en eso y esperamos que podamos lograr un 100% y dar un ejemplo de referencia para otras instituciones
148 que quisieran aplicar estos asuntos. En cuanto al VICA estamos adaptando los procesos y adecuándolos
149 para que sean más eficientes, buscando entre otras cosas llegar a un nivel óptimo de gasto razonable.
150 Eso quiere decir que no queremos estar trabajando como lo hacíamos anteriormente a la pandemia que
151 “así como va sucediendo vamos viendo”. Tenemos que programar con planes estratégicos, buscando la
152 manera de que tengamos en cuenta que los recursos pueden ser volátiles, puede haber un futuro muy
153 incierto, la complejidad de la gerencia se hace cada vez más, pero más visible y la ambigüedad nos hace
154 retroceder en muchas maneras en planes que pudieran tener mayor éxito si tenemos en cuenta estos
155 asuntos, que nos hacen pensar mucho más de lo que hacemos. Por eso entonces estamos adaptando estos
156 procesos porque nos dimos cuenta que era importante mantener bien claro los procesos para poder lograr
157 las metas, los objetivos, y en esos estamos ahora mismo, para evitar precisamente la volatilidad y la
158 incertidumbre y en vista de esta complejidad que tiene el entorno de la gerencia estamos también
159 buscando adecuación para que haya más eficiencia y eficacia, que podamos invertir recursos que puedan
160 dar mucha más productividad y eso pues hace que tengamos un capital en reserva que nos sirva para las
161 emergencias que hoy no lo tenemos. Por eso entonces vamos buscando otras cosas como llegar a un
162 nivel óptimo de gasto razonable o sea que hay que ponerles la lupa a todos esos gastos que, aunque se
163 noten mínimos, pero a la larga en cuanto se juntan se ve que es una cantidad muy fuerte sin haber logrado
164 ningún resultado eficiente. Hacer un plan estratégico, es como un mapa estratégico donde podamos
165 definir bien claramente nuestra visión y nuestro cumplimiento de la declaración de misión de tal manera
166 que este sea claro con los objetivos a alcanzar en los tiempos ya está bien establecidos y los logros y los
167 alcances que se tendrán a al tiempo a la fecha que se programó. Además de eso estamos desarrollando
168 estrategias más agresivas para la captación de nuevos estudiantes. Eso es parte de la complejidad y la
169 ambigüedad que nos está siempre desafiando, porqué generalmente nosotros no hemos tenido una
170 igualdad no hemos logrado una simetría en lo que tiene que ver con la matrícula, con el sistema de
171 donaciones, con el plan de formación del personal y todo eso, entonces eso nos puede llevar a una
172 complejidad y ambigüedad queremos trabajarlo buscando estrategias más agresivas para la captación de
173 estudiantes porque nosotros habíamos llegado a tener un poco más de 600 estudiantes y ahora tenemos
174 260 menos de 300 y esto es la tendencia que viene como una línea hacia abajo que queremos revertirla,
175 que comience a buscar una curva que vaya hacia arriba. por eso entonces estamos en ese plan de
176 estrategias agresivas tales como incentivar a los mismos estudiantes para que sean promotores de
177 reclutamiento de nuevos estudiante, también a los empleados le estamos dando incentivos para que ellos
178 puedan en sus relaciones familiares y en comunicaciones por las redes sociales ellos pueden hacer
179 también contactos y por cada estudiante que ellos logren entusiasmar y puedan escribirse aquí y nosotros
180 podamos sentir que vamos por buen camino al elevar la matrícula. También estamos buscando la manera

181 de que el impacto financiero en el pago de las cuotas de del semestre en los muchachos no lo puedan
182 sentir tan fuertemente sino que ellos puedan hacerse su propio plan financiero, que puedan ellos
183 concientizarse que ellos puedan participar de lo que nosotros llamamos el colportaje estudiantil, que se
184 hace en las vacaciones, los muchachos después de un adiestramiento para eso, que salen a los lugares
185 asignados y empiezan a vender libros y literatura que tienen que ver con la formación del carácter, el
186 amor en la familia, en la salud y todo eso. Entonces las agencias que proveen esa literatura le dan al
187 precio de costo y los muchachos tienen una ganancia al vender un poco más de lo han recibido y así
188 reciben no solamente esa ganancia sino sobre esa ganancia se les va acumulando una bonificación que
189 al fin de cuenta le beneficia bastante. Por eso ya en esa forma nosotros estamos trabajando fuertemente
190 contra la volatilidad y la incertidumbre la complejidad y la ambigüedad que tiene que ver precisamente
191 con la captación de nuevos estudiantes que para que podamos nosotros ver que nos estamos comportando
192 de una manera que pueda ayudar a otras universidades a desafiar los cuatro escenarios del VICA. Y por
193 último estamos creando escenarios muy concretos que apoyen el financiamiento de los estudiantes para
194 favorecer la prosecución sus estudios de pregrado. Así pues, como ya lo acabé de decir el colportaje es
195 una de ellas. Pero otra también es integrar a los muchachos en los proyectos en agrícolas que tenemos.
196 Eso puede beneficiar al muchacho porque lo que vaya lográndose de recursos el recurso se comparte con
197 ellos así que ellos no están solamente de brazos cruzados esperando recibir de un donante o de su familia,
198 sino que ellos mismos también están generando por su propia cuenta sus propios recursos para pagar sus
199 estudios. Así que es para nosotros una manera de cómo este escenario del VICA pueda ser dominado
200 entre nosotros y el IUNAV pueda ser un punto de referencia de lo que significa luchar contra todas las
201 cosas que estamos notando nosotros en nuestro medio en nuestra sociedad donde vivimos de que todas
202 las cosas son volátiles, hoy es una cosa mañana es otra hoy podemos estar seguros mañana no por la
203 incertidumbre que tenemos como también la complejidad social, la complejidad política y todo lo que
204 tiene que ver con lo económico y con todo lo que también puede producir en nosotros la insatisfacción
205 y sobre todo sobre todo que al tomar decisiones no tengamos la verdadera realidad presente que nos
206 mantiene en un aspecto de ambigüedad que no es saludable para ninguna persona ni para ninguna
207 institución que quiera mantenerse en su sostenibilidad e ideal como esperamos que lo estamos haciendo
208 nosotros.

1 **Actor 2 Eduardo Sánchez - Subdirector Académico del IUNAV**

2 **Pregunta No 1: ¿Qué significado le otorga al liderazgo resiliente en el IUNAV?**

3 Cómo lo indica la palabra resiliencia, este término se refiere a la capacidad que experimenta o tiene una
4 persona o la organización para sobreponerse a momentos críticos y adaptarse. En este sentido que yo
5 tomé el puesto de subdirector académico a finales de 2019 y en marzo del 2020 ya estaba declarada la
6 pandemia. Fue allí donde verdaderamente, **tuvimos que manifestar un liderazgo resiliente no solamente**
7 **capaz de sobreponerse a estos momentos críticos que estaba enfrentando no solamente al mundo sino**
8 **nuestro país, todo el sistema educativo adventista, el sistema educativo universitario, sino también como**
9 **comunidad. Esto nos llevó a replantearnos en muchos sentidos, no solamente a sobreponernos en**
10 **principio sin saber mucho sobre nuestro futuro inmediato ya que las clases tuvieron que cambiar de**
11 **modalidad ya las clases no iban a ser de ninguna manera presencial sino de una manera virtual.** Esto nos
12 llevó a embarcarnos en mares desconocidos, en tener que construir otras maneras de repensar nuestro
13 sistema educativo. Una de las cosas que no favoreció para poder tener este espíritu resiliente fue en el
14 mismo año dos 2019 nosotros estábamos terminando ya un quinquenio y teníamos que construir un
15 nuevo proyecto educativo universitario y en ese proyecto educativo universitario nosotros nos
16 establecimos ciertos ejes muy importantes y dentro de lo que fue el modelo académico nosotros
17 colocamos el eje de la educación digital y lo denominamos IUNAV Digital. **Este IUNAV Digital tenía**
18 **que ver con la preparación del docente para entrar en el nuevo mundo de la educación virtual, la**
19 **educación en línea las estrategias y herramientas que estaban en ese momento en boga y también nos**
20 **permitió fortalecer lo que era nuestra plataforma Moodle por lo tanto cuando llegó la pandemia esto nos**
21 **permitió no comenzar desde cero, sino que ya teníamos al menos lo que era la plataforma y una iniciación**
22 **en el adiestramiento de nuestros docentes.** Esto nos favoreció grandemente porque luego cuando
23 comenzó la pandemia y después que terminó muchas universidades ni siquiera pudieron estar activas
24 durante la pandemia porque no tenían una plataforma digital. Claro está que el hecho que teníamos una
25 plataforma digital esto no nos iba a garantizar tener un éxito en lo que era nuestro proceso enseñanza -
26 aprendizaje por eso fue que se despertó en nosotros es espíritu resiliente y tuvimos que comenzar a
27 preparar a nuestros docentes. Ese cambio no fue al principio tan favorable. **Comenzaron a surgir estos**
28 **factores que se hacen presente en cualquier cambio y especialmente un cambio digital la mayoría de los**
29 **docentes tenían una experiencia de formación académica muy tradicional donde ellos vieron sus clases**
30 **en aulas tradicionales y aulas convencionales, no tenían la experiencia de estar ante un computador, tener**
31 **estudiantes que estaban detrás de una pantalla.** Esto comenzó a crear en nosotros no solamente resistencia
32 al cambio sino también un espíritu de disposición de servir. Nuestra universidad tiene más que una
33 educación formal nosotros tenemos una misión de formar para la eternidad y fue allí donde se manifestó
34 en cada uno de nuestros docentes ese deseo de aprender, de incorporar nuevas herramientas, de cambiar
35 los paradigmas de tener un nuevo esquema de trabajo y eso en cierta manera para el IUNAV fue como
36 favorable. Hoy cuando hacemos nosotros un análisis, una comparación entre el tiempo de pandemia y

37 el tiempo post pandemia tuvimos una matrícula mayor durante el periodo de la pandemia que en este
38 momento. Pudiese ser que favoreció el hecho de que los estudiantes regresaron a sus casas, eso de alguna
39 manera contribuyó a que los costos en la educación bajarán significativamente. Nosotros también
40 pudimos tener algunos ahorros significativos entonces eso trajo como una bonanza, pero pudiésemos
41 nosotros decir que la pandemia significó el de alguna manera para nosotros un nuevo aprendizaje,
42 comenzamos a ver la necesidad de proyectarnos a áreas que para ese momento no habíamos tenido,
43 pero de alguna manera también dejó algunas marcas muy significativa, luego hay profesores que no
44 quieren tener nada que ver con lo que es la educación virtual, por ejemplo el programa teología, todos
45 los profesores quería volver inmediatamente a lo presencial. Nosotros habíamos permitido aún antes de
46 la pandemia que estuviéramos algunas materias en educación en línea virtual para que de esta manera
47 también los estudiantes pudiesen enriquecerse con esta educación que está muy en boga, según algunos
48 expertos ese es el futuro de nuestra educación. En tiempos por venir la educación en línea se va a
49 incrementar por todas las facilidades que involucra la no necesidad de un desplazamiento de los
50 estudiantes a un lugar en específico y también a todas las posibilidades que dan de abarcar mayores
51 regiones. Entonces podemos nosotros es decir fue uno de los aspectos más significativo a la hora de
52 presenciar nuestro espíritu resiliente en este período. También es importante significar que esa resiliencia
53 se dio en varios aspectos. Ya he mencionado el aspecto del sistema tecnológico, nosotros tuvimos que
54 ver cómo la poca tecnología que nosotros teníamos se tuvo que crecer y robustecer, se tuvieron que crear
55 nueva manera de tener una educación digital, pero también un aspecto que no pegó bastante fue esa
56 resiliencia emocional, para nosotros la pandemia significó un distanciamiento personal, ya no estábamos
57 tan cercano unos a otros, todos nuestros horarios tuvieron que ser reacondicionado pero lo que más
58 significó para nosotros fue la desaparición de muchas personas que fallecieron durante ese periodo para
59 mí personalmente, me tocó muy cercanamente porque murieron dos hermanas mías y para nosotros eso
60 fue un golpe bastante duro, creo que dentro de ese periodo de pandemia muchos de nosotros no pudo
61 sanar estas heridas porque estamos viviendo como en una atmósfera tan hostil o diferente a nosotros que
62 no pudimos asimilar cosas que hoy post pandemia ya la estamos viviendo, no pudimos vivir el duelo con
63 esas personas, hermanos de la Iglesia, líderes denominacional que lastimosamente la pandemia le segó
64 su vida y creo que ese fue uno de los aspectos más difícil que pudimos nosotros enfrentar en el momento
65 de esta situación. También creo que hay que destacar la resiliencia organizacional, cómo hubo una
66 gestión dedicada a todos esos procesos de cambio y conseguir ese equilibrio emocional de los
67 trabajadores para hacer frente a estas situaciones que de alguna manera no estábamos preparados, no
68 había un manual escrito en el cual en cual pudiésemos conseguir nosotros alguna información importante
69 pero creo que organizacionalmente pudimos demostrar esa resiliencia, creo que si teníamos algún
70 antecedente histórico en nuestro país, Venezuela es un país que ha demostrado en cada una de sus etapas
71 históricas, especialmente en las últimas, que el venezolano haya tenido que sacar ese espíritu resiliente,
72 esa sensación de que las cosas aun cuando pareciera que van mal, podemos cambiarla de una manera

73 favorable, y en vez de ver barrera ve oportunidades es lo que es lo que también nos sirvió de punto de
74 vista organizacional oportunidades eso creo que también nos sirvió desde el punto de vista
75 organizacional. Vimos oportunidades donde antes veíamos barreras pudimos consolidar una plataforma
76 Moodle en la cual hoy tenemos una serie de diplomados que se han anclados un poco más, luego de la
77 experiencia vivida durante esta etapa. Entonces esto es lo que yo podía pensar es los lineamiento más
78 importantes y que se destacan más de lo que fue en serie liderazgo resiliente que hoy se está manifestando
79 en una post pandemia en donde como organización vemos que muchas cosas cambiaron, ya no somos
80 los mismos, esa vulnerabilidad que pudiésemos pensar que teníamos en algún momento, se ha convertido
81 en una fortaleza, en una fuerza, en un empuje que nos hace pensar que cualquier cosa en el futuro la
82 podemos enfrentar y no hay una crisis juntos y en consenso y especialmente con la ayuda de Dios, no
83 podamos conseguir una victoria o final o un éxito para ello.

84 **Pregunta 2. ¿Qué sentido se le otorga a la sostenibilidad en el IUNAV?**

85 Dentro de lo que es el contexto de la filosofía de la educación adventista el aspecto ambiental es muy
86 importante no solamente forma parte de ese conjunto de elementos que tiene la mayordomía dentro de
87 lo que es parte administrativa de nuestro estilo y forma de vida, sino también como cristiano tenemos
88 una responsabilidad por el cuidado y el manejo sostenible de nuestro ambiente para que de esa manera
89 podamos, no solamente contribuir a su existencia, a que siga estando tal y como Dios no los ha dado,
90 sino también lo podemos usar adecuadamente. Como su director académico, hemos tratado de crear
91 algunos planes, algunos programas, tener una visión estratégica respecto a esto. Hay un término que se
92 ha usado en una forma moderna, contemporánea en la eco teología, un término que es bastante novedoso,
93 creo que todavía no se ha creado no se ha ampliado ni aplicado en todo sentido, pero la ecología es la
94 manera a la luz de la Biblia con interpretamos nosotros lo que nuestro medio ambiente y todo lo que
95 conlleva su cuidado y su aprovechamiento. Nosotros hemos creado en nuestra institución el
96 departamento de geociencia o creación que tiene la finalidad, no solamente de presentar a Dios como
97 nuestro creador, como nuestro diseñador inteligente de todo lo que nos rodea en la naturaleza, sino
98 también de un Dios que nos ha dado una tierra para que lo administremos, una tierra con una serie de
99 recursos en el cual podemos aprovechar. Esto es una misión que tenemos nosotros que lograr con cada
100 uno de nuestros estudiantes, por eso este departamento de geociencia comenzado a tener algunos
101 proyectos en relación a estos aspectos. Hemos creado proyectos del ambiente, una vez al año tenemos
102 lo que es la semana del ambiente, una semana que nos ayuda a favorecer la naturaleza que nos rodea,
103 que podamos perdernos, no solamente de ella, sino aprendamos de ella. Estamos tratando de hacer un
104 estudio de la flor y la fauna que tiene actualmente el IUNAV, como una manera de que nuestros
105 estudiantes, el personal y todas las personas que hacen vida de la comunidad universitaria de IUNAV
106 puedan hacerse consciente de la importancia de tener un medio ambiente, tener una naturaleza. También
107 nosotros tenemos un área muy importante dedicada al ambiente que el jardín de oración, es una de las
108 áreas que más cuidado tenemos en cuanto a lo que la preservación de la flora y fauna que allí existe.

109 Tenemos también un proyecto de colocar las siete estaciones que involucraría los siete días de la creación
110 y cada día tendría una obra de arte o un monumento o una estructura que señale de alguna manera lo que
111 el Señor hizo cada día y esto también sirve para las personas que recorren el jardín de oración este
112 vínculo es de contacto que pueden tener ello con el medio ambiente. A través de nuestras cátedras y
113 unidades curriculares también existe en la materia de ambiente donde especialistas en el área proveen a
114 nuestros estudiantes de todo lo que es el conocimiento actualizado de lo que es el ambiente las relaciones
115 que deben existir entre las personas y el ambiente, el profesional con cada uno de esos ambientes con la
116 intención de siempre mirar a la sostenibilidad, de mirar hacia el futuro a la preservación de todos los
117 recursos que Dios nos ha provisto para nuestro desarrollo y que de esa manera nosotros seamos garante
118 para las generaciones futuras de que ellos también tengan un poco de ese legado que también nuestros
119 padres le han dado a cada uno de nosotros. Otro de los aspectos y que es un pilar de la sostenibilidad es
120 el bienestar y la calidad de vida de las personas. Nosotros nos preocupamos porque las personas
121 empezando por nuestros estudiantes, nuestros profesores, personal de apoyo y todo lo que hacen vida en
122 la institución puedan lograr este bienestar esa oportunidad de desarrollar todas sus facultades sean
123 físicas, sociales, mentales o espirituales y que le permitan proveer a ello, por decirlo así, de todas las
124 oportunidades para que puedan ser personas que dejen un legado hacia la posteridad. No es una función
125 tan específica dentro de mis funciones crear todos esos mecanismos, pero nosotros nos unimos a lo que
126 es el departamento de talento humano y junto a la subdirección administrativa para crear todas esas
127 estrategias y crear un ambiente de trabajo propicio que permita que cada una de las personas puedan
128 desarrollarse. Un aspecto que si tiene que ver con la calidad de vida de nuestro personal tiene que ver con
129 las oportunidades de capacitación, profesionalización así que la gran mayoría de nuestro personal ha
130 tenido o está en un programa académico que le permita, no solamente un mejoramiento profesional, sino
131 que eso también involucre un mejoramiento de bienestar y calidad de vida ya que la iglesia ha establecido
132 rangos para nosotros rangos académicos y también un escalafón salarial que se ve afectado también
133 positivamente por supuesto cuando una persona obtiene un grado superior inmediatamente se aumenta
134 su salario y se lo coloca una escala de en un lugar donde pueda obtener mayores beneficios. También se
135 están haciendo planes no solamente desde el punto de vista salarial, sino también de esos aspectos que
136 algunos llaman el segundo salario es esa parte reconocimiento, de hacer sentir a nuestro personal que es
137 el valor, que es una persona importante, que puede contribuir o sus contribuciones son reconocidas que
138 ellos pueden hacer del IUNAV una universidad mejor y que ellos son parte de los triunfos y cambios
139 que nosotros nos hemos propuesto para alcanzar en cada una de esas áreas. En el tercer pilar que tiene
140 que ver con lo económico, hay aspectos que pudieses decir son más difíciles de atacar que los factores
141 que hacen que el IUNAV no tenga de alguna manera todos los recursos necesarios, como son muchas
142 otras instituciones, nacionales y regionales, es una crisis en la mayoría de las universidades y la nuestra
143 no cuenta con todos los recursos así que algo común en cada una de las vivencias universitaria pero
144 nosotros hemos querido construir nuevas perspectivas y actualmente estamos desarrollando nuestro plan

145 **estratégico 2025 - 2030** y ahí queremos colocar el basamento de que mejorando nuestras expectativas
146 de los productos y servicios académicos que nosotros queremos proyectar, que nosotros vendemos como
147 la organización, con la universidad, no solamente enfocarnos en los productos sino también en la
148 satisfacción, en la historia que puede escribirse en cada una de las personas que disfrutan de estos
149 programas y eso hace que esté cambiando perspectiva en principio de lo que nosotros tenemos para que
150 los demás puedan ver que es lo mismo que nosotros creemos. **Hay tres tipos de productos y servicios**
151 **aquellos que son lo que pagarían nuestras cuentas, aquellos que son los que nos dan ingresos aquellos**
152 **servicios y productos que nos atraen estudiantes. Hoy estamos en una revisión de cada uno de estos**
153 **servicios y productos académicos para ver cómo podemos lograr una mejor rentabilidad. Uno de esos**
154 **ejemplos es la coordinación de administración.** Allí actualmente tenemos una coordinadora de carrera
155 y tenemos tres carreras a nivel de TSU en administración de empresas, TSU en administración de
156 personal y tenemos también una licenciatura en administración en un convenio de prosecución con la
157 IUTPYAB que es una universidad regional. Entonces hicimos una reestructuración y adicionamos dos
158 coordinadores asociados; un coordinador asociado a la carrera TSU en personal y una asociada a la
159 carrera de prosecución de administración de empresa porque queremos que estos programas puedan ser
160 rentables al aumentar la matrícula como en un pasado la teníamos. Estas son algunas de las acciones que
161 como administrador como director académico estoy avizorando para dar sostenibilidad a la institución
162 en este presente y en un futuro cercano.

163 **Pregunta 3. ¿Cómo significan las organizaciones en entornos VICA?**

164 Vamos a ver ahora como las instituciones educativas se comportan frente a los entornos VICA. Es decir,
165 en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos. como **Cuando hablamos de volatilidad nos**
166 **estamos refiriendo a la rapidez con lo que ocurren los cambios a nuestro alrededor esos cambios se**
167 **transforman o se transfieren entre personas, entre productos, entre organizaciones, entre mercados y las**
168 **universidades creo que una de las que más si es afectada por esos cambios porque normalmente el mundo**
169 **se mueve en pos de lo que es investigación,** lo que ocurre en los laboratorios, lo que ocurre en las áreas
170 del conocimiento y las universidades por ende son las que deberían llevar la batuta en esa transformación
171 en esos cambios. Por tanto idealmente como universidad debemos estar siempre al tanto de todos esos
172 cambios, no aislarnos como institución, siempre mantener una visión bastante abierta para que nuestros
173 programas académicos sean pertinentes con lo que está ocurriendo en nuestro alrededor, con la necesidad
174 que tiene nuestra sociedad, que tiene nuestra iglesia y que nuestro producto y servicio académico vaya,
175 en pro de satisfacer y solucionar los problemas y las necesidades que tienen todos esos entornos en los
176 cuales nosotros ejercemos influencia. Esto no lleva a pensar que todo se desactualiza, nuestras
177 bibliotecas rápidamente pueden perder ese valor, esa autoridad, porque el conocimiento está creciendo
178 de una manera exorbitante y a veces nosotros no somos capaces de digerir o de ir al mismo ritmo de todo
179 lo que está ocurriendo a nuestro alrededor. **También debemos colocar otro aspecto que hoy influye como**
180 **es el relativismo, influye también mucho en esa volatilidad, son muchas creencias que se han mantenido**

181 firme por mucho tiempo hoy se discuten y son llevadas al campo de una mera creencia que si ya no son
182 aplicables para nuestro mundo actual. Así que como universidades debemos comportarnos con un
183 espíritu de tolerancia, pero también como universidad cristiana debemos mantener cuáles son nuestros
184 principios que no son negociables, cuáles son aquellos valores que de alguna manera deben definir y
185 cifrar lo que somos y no perdernos en esta volatilidad en donde hoy una cosa significa algo y puede ser
186 que un tiempo después ya no tiene ningún significado. Pero como dije debemos ser instituciones abiertas
187 al cambio, que propongamos por el contrario el cambio, que preparemos a nuestros jóvenes estudiantes
188 para que sean profesionales que sean agentes de cambio, que sean personas proactivas y que sean
189 personas que puedan enseñar en cualquier lugar donde ellos este, que enseñen por medio de sus
190 profesiones, sean profesores, sean pastores, cuáles son los lineamientos que la palabra de Dios también
191 no menciona acerca de estos tiempos que son a veces tan difíciles y de tantas transformaciones. Con
192 relación a la incertidumbre que es la relación a como se va a conformar el futuro, es tener ese tipo de
193 ansiedad en lo que va a ocurrir. Pero sería también importante decir que incertidumbre es el antónimo
194 de certidumbre, y la certidumbre es un estado, el cual se logra, cuando tenemos el suficiente
195 conocimiento para manejar esa visión de futuro que a veces podemos entender o no. Entonces quiere
196 decir que como universidad tenemos que manejar la incertidumbre con el conocimiento se hace
197 importante que aprendamos a gestionar adecuadamente el conocimiento que tengamos, los mecanismos,
198 los procesos, las personas y las herramientas necesarias, que estas personas estén capacitada, adiestrada,
199 que el conocimiento pueda ser manejado de la mejor manera y de esa forma disminuir lo que es la
200 incertidumbre. La incertidumbre también se alimenta de esa probabilidad subjetiva cuando nosotros
201 basamos todo lo que va a ocurrir a nuestras propias opiniones o a lo que nosotros consideramos o lo que
202 la historia nos ha enseñado, pero la incertidumbre también se disminuye con la probabilidad objetiva en
203 esa probabilidad que se alimenta de información de datos. Como universidad tenemos que ser centro de
204 Investigación, de aplicar encuestas, instrumentos, entrevistas, de estar muy cerca de lo que piensa, siente
205 y hace las personas y eso lo va a crear en nosotros una matriz de conocimiento que nos permita estar al
206 tanto de lo que está necesitando nuestra sociedad y cuáles son los cambios que tenemos que hacer dentro
207 de nuestra estructura, de nuestro programa, de nuestro sistema de capacitación, de cada uno de nuestros
208 docentes. Entonces allí tendríamos que abordar a ciertos aspectos que van a ayudar a que no haya
209 incertidumbre, primero qué es lo que realmente sabemos. A veces estamos muy seguro con lo que
210 sabemos, con lo que creemos, pero como universidad siempre deberíamos estar en una búsqueda de la
211 verdad, de concretar el conocimiento, que sea actualizado, sea pertinente y de esa manera nosotros poder
212 disminuir esos grados de incertidumbre. Eso quiere decir, y lo podemos resumir en tres aspectos;
213 debemos saber qué es lo que realmente conocemos y cuál es el conocimiento que tenemos, en segundo
214 lugar, cuál es el conocimiento y la información que debemos estar abiertos y dispuestos a descubrir y en
215 tercer lugar algo muy importante es aquel conocimiento que ni siquiera nosotros estamos conscientes
216 que debemos tener. Entonces creo que como universidades teniendo estos tres parámetros nosotros

217 vamos a poder enfrentar lo que es la incertidumbre. El tercero aspecto del entorno VICA tiene que ver
218 con la complejidad lo cual hace referencia a que en un sistema existe muchas fuerzas, muchas variables
219 que se interconectan y que a veces nosotros no somos capaces de determinar cuál es la causa y cuál es
220 el efecto y pudiésemos entrar en esos círculos viciosos en donde nosotros no podemos ver esas relaciones
221 que son tan importantes. Como universidad considero que uno de los que nos contribuye a poder nosotros
222 tener la claridad en cuanto a esa complejidad son las investigaciones. Las investigaciones vienen a
223 eliminar esos sesgos que existen en la realidad a la cual nos enfrentamos, esta realidad que tenemos que
224 abordar, pero también debemos tener un liderazgo bastante flexible. Como universidad tenemos que
225 estar al tanto de todo lo que está ocurriendo a nuestro alrededor como ya dijimos, los, cambios que se
226 hacen tan volátiles, las transformaciones que son el quehacer diario para muchas instituciones, entonces
227 la complejidad es tratar de entender el medio donde nosotros nos enfrentamos y estar como muy ligado,
228 no solamente al entorno interno, como universidad sino también al entorno externo. Muchas veces como
229 universidad creamos unos muros de conocimientos y nos aislamos de lo que está ocurriendo a nuestro
230 alrededor y eso nos hace eliminar esos oídos especiales que nos permiten ver cuáles serían esas variables
231 que son causa y efecto y poder nosotros tener en claro cuáles son las contribuciones que necesitamos
232 hacer para estar al día en estos tiempos. Hoy se habla de tiempo de complejidad, nuestra sociedad ha
233 cambiado últimamente en muchos aspectos, no es esa sociedad pasiva, hoy las personas tienen mucho
234 para preguntar, son personas que no se creen todas las cosas porque lo dice alguien, quieren tener
235 respuestas claras, eso hace que en nuestras universidades tengamos que tener una perspectiva de abrir
236 horizontes a nuevas visiones del mundo de cómo otras personas también puede ver la realidad, como
237 dibujan ellos también estas interconexiones y creo que en un conceso bien demarcado y estudiado se
238 pueden hacer las contribuciones pertinente, no solamente para que como universidad nosotros podamos
239 desarrollar una gestión y un liderazgo adecuado en entornos VICA, en entornos modernos, sino que
240 nuestros podamos también transferir ese aprendizaje y ese conocimiento al mundo, a una sociedad que
241 está esperando con ansias que esto también esté ocurriendo. Con relación al último aspecto que tiene
242 que ver con la ambigüedad, hoy vivimos en un mundo como ya lo hemos mencionado anteriormente,
243 volátil, dónde hay incertidumbre donde hay bastante complejidad y cuando no están claros los tres
244 aspectos anteriores por supuesto viene la ambigüedad. No hay claridad en los lineamientos y las
245 posiciones. Hoy vivimos en el mundo de los relativo, hoy en día se están desvaneciendo ciertas paredes
246 que antiguamente eran tan claras. Por decir uno con relación al sexo. Hoy ya no están claro que haya un
247 sexo masculino y femenino sino se abre un abanico para que puedan aparecer una cantidad de otras
248 formas de expresar la sexualidad y esto crea ambigüedad en el mundo y más en nuestro ámbito cristiano
249 por qué eso derriba una serie de principios, creencias y doctrinas que nosotros tenemos y hace que la
250 antigüedad se fortalezca para algunas personas y nosotros como universidad tenemos que afrontar estos
251 dilemas de una manera más contundentes, más fuerte, de una manera más clara y más precisa. La
252 ambigüedad siempre se va alimentar de opiniones, hoy parecerá que las opiniones son más importantes

253 de lo que ya está escrito. Dios nos dejó su palabra como un manual en donde se expresa lo que es el plan
254 de la salvación y también una serie de fórmulas de vida para que la persona pueda lograr no solamente
255 la felicidad sino el desarrollo de las potencialidades que ellos tienen pero lastimosamente hoy vivimos
256 en un mundo donde esos hitos, esas paredes se han estado derribando y hoy vivimos en una relatividad
257 muy común en donde la ética y la inmoralidad pareciera confundirse, en donde cada quien puede pensar
258 y hacer lo que quiera sin que eso contribuya a que lo demás sean afectados, entonces estamos viviendo
259 en un mundo en que los moldes están siendo rotos y ya no hay una definición clara para muchas cosas.
260 Entonces como universidad tenemos nosotros que propulsar, buscar equipos y pensamientos entre la
261 persona que contribuya a que esa ambigüedad se disminuya que con claridad nosotros podamos
262 enfrentarnos ante una sociedad, ante un mundo sin que nos cataloguen como sectario, como personas
263 retrógradas persona como personas que no queremos el cambio, pero sí con personas que estemos claros
264 cuales son nuestros principios y cuales son límites y como Universidad nosotros podamos señalar que
265 Dios sí ha dejado un lineamiento claro para que las personas puedan no solamente vivir. [Nosotros al](#)
266 [pertenecer a un sistema adventista nos nutrimos, por lo tanto, de estos aspectos y hacen que seamos](#)
267 [fortalecidos. Creo que al contrario de muchas otras universidades y otras instituciones, nosotros tenemos](#)
268 [una respuesta para dar a este mundo acerca la antigüedad, de todo lo que es relativo, de todo lo que es](#)
269 [circunstancial en donde pareciera que lo que se está viviendo y lo que se está sintiendo es más importante](#)
270 [de lo que debemos pensar o de nuestras decisiones, por lo tanto para nuestra universidad se abre un](#)
271 [escenario muy productivo para trabajar en esto, pero no por ello no es un desafío en el cual tenemos](#)
272 [nosotros que enfrentar a esta realidades.](#) Esto nos hace pensar que vivimos en unos entornos VICA y
273 como universidad tenemos que aprender a adaptarnos a cada uno de estos factores y sacar lo mejor que
274 tenemos nosotros, corregir nuestros errores y ayudar a que todos los conformamos esta comunidad
275 universitaria para que puedan crecer, desarrollarse interpretando todo lo que ocurre a nuestro alrededor.

1 **Actor Social 3 – Sahid Godoy - Subdirector Financiero**

2 **Pregunta 1: ¿Cómo visualiza usted el liderazgo resiliente en el IUNAV?**

3 El liderazgo en el Instituto Universitario Adventista de Venezuela (IUNAV) se ha fortalecido mediante
4 la incorporación de profesionales con estudios gerenciales en las principales funciones de dirección; en
5 las últimas sesiones quinquenales la Iglesia Adventista del Séptimo Día y sus respectivas juntas, han
6 afinado sus lentes en relación del perfil académico, trayectoria administrativa y el desempeño de roles
7 profesionales de los candidatos a ocupar cargos de liderazgo. El profesional que llega a IUNAV y
8 comienza a desarrollarse en un ámbito de dirección, se le abre un mundo de posibilidades, dado que se
9 le pide que curse estudios de cuarto nivel si aún no los tiene, se le pide que se matricule en diversos
10 diplomados, entre los cuales se destaca el diplomado en docencia universitaria, el cual le permitirá
11 ampliar sus horizontes desarrollando nuevas habilidades, como docente a nivel universitario. Otras
12 oportunidades que recibe el profesional en cargos directivos, es aplicar todos los niveles de inglés en la
13 academia de idiomas IUNAV, lo que también le abre nuevas puertas al saber y asimismo mejora sus
14 destrezas profesionales en el manejo de otro idioma. Y si tal profesional cuenta con estudios de cuarto
15 nivel se le pide que inicie estudios de quinto nivel mediante el ingreso a un programa doctoral.

16 En los últimos siete años he podido observar la resiliencia en mi entorno, la cual ha sido demostrada,
17 con la gestión y avalada por los resultados. Para muestra destacaré dos escenarios: el primero ubicado
18 en los años 2017 y 2019 en la crisis que se vivió en Venezuela durante este periodo, se pudo destacar la
19 simpatía, las ganas de echar adelante, la voluntad de superar obstáculos, la solidaridad con la necesidad
20 de otros, la preocupación por tu entorno y sus carencias particulares, las oportunidades de crecer no sólo
21 individual si no como equipo. En el periodo 2020 hasta 2023, se pudo destacar que las habilidades
22 sembradas en el periodo 2017-2019 dieron buenos frutos; dado que en 2020 con la calamidad del nivel
23 mundial que se vivió, sin una previa preparación, seguramente hubiese representado un fracaso para la
24 sociedad venezolana, incluyendo los profesionales que hacen vida en IUNAV. Al finalizar el 2019
25 cuando el liderazgo se propuso reorganizarse, relanzar su marca, entrar en una reingeniería de su
26 infraestructura, lo cual echó las bases para lo que sería la remodelación tecnológica, y el lanzamiento de
27 IUNAV Digital, página web, y una renovación total de la imagen corporativa de IUNAV mediante la
28 plataforma Virtual y la nueva modalidad lanzada previa pandemia, de clases online. Cabe destacar que
29 en la experiencia del periodo 2017-2019 se pudo observar que el liderazgo echaba mano de sus vivencias
30 y costumbres tradicionales, siendo un poco resistente a la profunda crisis que le tocó vivir. No obstante,
31 las múltiples dificultades como las carencias de medicamentos, la hiperinflación, la falta de dinero
32 efectivo, la falta de atención médica, los altos índices de migración, fallas en el transporte, las altas tasas
33 de inseguridad, el desempleo, la falla de servicios básicos y hasta falta de alimentos, factores que se iban
34 agudizando cada día que transcurría los años, y en el cual no se sabía cuándo terminaría dicha crisis;
35 tales experiencias permitieron que el liderazgo venezolano adquiriera una cualidad que lo destacaría,
36 sobre cualquier sociedad: la resiliencia. La resiliencia venezolana se puso de moda al permitir que todo

37 venezolano sacara lo mejor a partir de la experiencia que estuviese pasando, por más calamitosa que
38 fuera. A partir de la crisis 2017 en adelante los venezolanos son más emprendedores, Así se pueden
39 evidenciar según lo destaca los Estudios ENCOVI publicación de la Universidad católica Andrés Bello.
40 Tales desempeños, y los múltiples emprendimientos iniciados desde no sólo la creatividad sino también
41 de la resolución de problemas, atención a necesidades, enfrentamiento a múltiples carencias que
42 presentaba un país impactado por bloqueos internacionales, donde el crédito bancario desapareció
43 propiciando para algunos su cierre definitivo de negocios, pero a otros significó la creación de nuevos
44 negocios ubicados en los espacios que los que se fueron del país dejaron libres. En el IUNAV no fue
45 diferente, así como egresaron importante cantidad de profesionales, también se les dio la bienvenida a
46 profesionales capacitados, con mucha energía, con extraordinarias ideas, y con una importante visión de
47 futuro. En el periodo 2020 se evidenció a profesionales que antes no estuvieron muy motivados por el
48 ámbito tecnológico, pero a partir de las clases Online, fueron capaces de dejar de lado sus preferencias
49 personales y desbloquear el siguiente nivel de su desarrollo profesional. Los aprendizajes obtenidos
50 desde 2017 hasta 2019 y posteriormente en la etapa del año 2020 hasta 2023, produjeron un nuevo gen
51 en el personal de IUNAV esto se puede evidenciar comparando las actitudes de ciertos grupos de control
52 de estos periodos mencionados, con los mismos grupos de hace 15 años atrás. Se hace evidente, que los
53 grupos de Control de hace 15 años eran capaces de parar sus actividades, e inclusive reclamar, protestar
54 si fallaba un insumo, o si no se daban las condiciones completas para el desarrollo de sus funciones. La
55 experiencia a partir de año 2017, 2019, 2020 en adelante fomentaron un espíritu de la lucha, de animar
56 de forma sinérgica al equipo de trabajo, hacer el trabajo optimizando los recursos disponibles, haciendo
57 que el equipo quede bien, cuidando su puesto de trabajo, dejando a un lado las diferencias para empujar
58 todos en una misma dirección, lo cual permite pronosticar que el quinquenio 2020 al 2025 mostrará un
59 crecimiento positivo y superior a los anteriores quinquenios. Uno de los factores fundamentales de este
60 crecimiento está focalizado en la resiliencia de cada trabajador. Es importante destacar que el liderazgo
61 resiliente fue adquirido y desarrollado en los niveles estratégicos y luego fue traspasado a cada nivel
62 gerencial.

63 **Pregunta 2. ¿Cómo debería ser la sostenibilidad en el IUNAV?**

64 La sostenibilidad tiene que ver con tres pilares básicos: En lo ambiental: Preservación y protección del
65 medio ambiente. Al revisar lo concerniente a la sostenibilidad en el contexto ambiental, los
66 administradores del IUNAV han visto pertinente manejar varios escenarios. Un primer escenario, capaz
67 de sobreponerse a crisis producidas por amenazas de tipo biológica, tales como: La mosca Blanca,
68 gusanos, bachacos, Caracoles africanos, dragón amarillo, entre otros. Todo lo mencionado
69 anteriormente, se pudo evidenciar y en el IUNAV se fue víctima de tales ataques, al punto de moverle
70 economía de todo el sector citrícola del Estado Yaracuy, haciéndolo migrar del cultivo de la naranja por
71 más de 50 años a cultivos de corta rotación por causa de la amenaza biológica, causada por el Huang
72 Long Bing (HLB), mejor conocido como “Dragón Amarillo”. El IUNAV no escapó de esa devastación

73 causada por el HLB. En tal sentido se propiciaron estudios científicos llevados por más de 3
74 universidades que se dieron cita en el IUNAV para estudiar a nivel de doctorado y postdoctorado cómo
75 se podría resolver tales enfermedades en el sector de Yaracuy. Las consecuencias de no poseer las más
76 de 120 hectáreas de naranja, se mostraron en la caída de los ingresos para la institución y su respectivo
77 impacto en los beneficiarios finales: los estudiantes que sacaban de allí más que su alimento una
78 oportunidad de beca trabajo. *Un segundo escenario que el IUNAV visualiza está enfocado en la*
79 *protección del medio ambiente. Para la re adecuación de los terrenos que en otrora eran fincas de naranja,*
80 *pero después del HLB eran un cementerio de árboles de naranja; para quitarlos se tramitó con el*
81 *ministerio de ambiente los permisos pertinentes.* Sin embargo, es clave comprender que un árbol
82 representa una fuente primaria de oxígeno, representa una disminución de las altas temperaturas del
83 sector, y así mismo representa una especie de ventilador natural para los habitantes de dicha zona.
84 Además, que los árboles favorecen la preservación de las cuencas o fuentes de agua que tenga el lugar.
85 Por ello se han sentido los embates de la falta de los arbolitos de naranja, pues la zona de Nirgua ha
86 enfrentado altas temperaturas y la manifestación de suelos secos. Para propiciar la conservación y
87 sostenibilidad ambiental el IUNAV ha de considerar la viabilidad de proyectos conducentes a resiembra
88 de árboles frutales en los alrededores de las casas y residencias del IUNAV los cuales minimicen el calor
89 de la comunidad iunavense y al mismo tiempo sirvan los mismos de un pedestal de apoyo a los ríos o
90 arroyos de la zona. *El siguiente escenario en el que IUNAV se perfila está bajo el paradigma IUNAV*
91 *habitable y su connotación propone que las personas que visitan, viven, estudian y trabajan en el campus*
92 *IUNAV, mantengan la afabilidad que produce el lugar con sus extensas zonas verdes, agradables a la*
93 *vista, las cuales favorecen el descanso, la creatividad y el aprendizaje que se obtiene directamente de la*
94 *naturaleza como un libro secundario de parte de Dios.* Para ello se debe Incorporar en el plan maestro
95 de desarrollo de la planta física, un plan de embellecimiento, mantenimiento, sustitución de los
96 ornamentos deteriorados, resiembra de la grama, sustitución de arbustos que fueron arrasados por plagas
97 e insectos, supone una tarea necesaria que debe ponerse en calendario y votarse en los comités
98 pertinentes de modo que se provea un campus saludable, hermozeado y perdurable en el tiempo. El
99 siguiente escenario con impacto ambiental viene a destacar una tarea didáctica desde la esfera
100 administrativa hacia los sectores de los usuarios del campus IUNAV. *Bajo el paradigma IUNAV*
101 *habitable se debe realizar campañas de: concientización para el buen uso de los pozos de agua, la*
102 *optimización del agua, crear estímulos o multas por el bien o mal uso del agua potable proveniente de*
103 *los pozos profundos que se tienen. De igual manera gestionar que todos los habitantes preserven la*
104 *grama, preserven las áreas verdes, mantengan sus patios en orden, declaren la existencia de plagas que*
105 *pudiesen representar una amenaza para el resto del campus.* De la misma manera se estimula a los
106 habitantes del IUNAV a preparar una normativa que regule la tenencia de animales domésticos en el
107 campus, de esta manera se regulará el flujo, ingreso, egreso y completo control de animales domésticos
108 con programas y estrictos controles de vacunas en el perímetro del IUNAV, favoreciendo un arco

109 sanitario libre de agentes dañinos que proveen los animales domésticos sin control alguno. En lo social:
110 Bienestar y calidad de vida de las personas. En el aspecto social la sostenibilidad se visualiza desde la
111 calidad de vida que pudiera disfrutar las personas que hacen vida en IUNAV, como un lugar agradable
112 que encierra en sí mismo una marca imborrable para la mente y la vida de muchos que hemos estado allí
113 por varios años. Para quienes hemos disfrutado la experiencia de no solo estudiar sino también de trabajar
114 y vivir en IUNAV, estar en el campus universitario supone estar en una especie de “burbuja” que te
115 permite ver el mundo mediante lentes agradables. De esta manera las vivencias experimentadas cada día
116 en el compartir de los diferentes espacios nutren al ser de cada estudiante, para darle un componente que
117 le servirá más adelante en la vida profesional. En simultáneo la vida laboral se desempeña en ambientes
118 agradables, espaciosos y colmados de brisa, verdor, y cálidas amistades que necesariamente enriquecen
119 la vida de toda persona que se acerque a IUNAV. Por ello mantener la filosofía educativa imperante en
120 el campus IUNAV permitirá que las próximas generaciones de estudiantes sigan disfrutando del plus
121 que significa vivir la experiencia IUNAV. En lo económico: Viabilidad económica a largo plazo. Con
122 el efecto propiciado por la crisis de país que afectó también al IUNAV, se puede visualizar la
123 sostenibilidad financiera, al tomar en cuenta varios aspectos tales como: Concepto de negocio. El
124 IUNAV es un negocio, por lo tanto, sus miembros deben percibirlo, trabajar, visualizarlo, generar ideas
125 en función de un negocio. Cuando una empresa de Servicios pierde su norte, empieza a tener serios
126 problemas, que si no se atienden pueden conducirla a la banca rota. Con el pasar de los años IUNAV ha
127 perdido su percepción de negocio para sólo visualizarlo como un ministerio dentro de la filosofía
128 eclesiástica. No obstante, el IUNAV pertenece al sistema educativo Adventista, quien lo acredita para
129 funcionar; sin embargo, las agencias acreditan del mismo sistema solicitan que IUNAV apunte a una
130 sostenibilidad financiera. En tal sentido se debe tener claro por parte de los administradores, directivos,
131 miembros del comité directivo y junta de gobierno que para lograr a la sostenibilidad financiera se debe
132 cambiar el concepto de ver al IUNAV como una ONG humanitaria que soluciona los problemas
133 financieros a todos, y comenzar a ver al IUNAV con el concepto de negocio el cual debe generar recursos
134 para pagar sus gastos operativos, propiciar renovación de sus equipos, realizar remodelaciones y
135 reparaciones a los edificios, continuar el desarrollo de planta física (PMDPF), documento que es
136 monitoreado por el Sistema educativo Adventista. Concepto ayudas Estudiantiles. Haciendo
137 Benchmarking se ha podido comprobar qué instituciones del mismo ramo están sacando provecho a los
138 donativos y un sólido programa de patrocinantes; este modelo permite que la institución educativa no se
139 vea limitada en su desarrollo económico, tecnología, de adquisición de nuevos prospectos en lo tocante
140 talento humano, en la dotación de equipos y mejoras a la planta física. Muchas de estas limitantes
141 mencionadas afectan negativamente al IUNAV pues no le permiten subir el precio de su servicio
142 educativo como tampoco le permite mejorar los salarios y beneficios laborales del personal adscrito a la
143 misma. A continuación, presento un caso de estudio que se toma como ejemplo a seguir, lo cual
144 demuestra que la educación privada es superior, es de excelencia, y no es barata, aunque si es posible

145 bajo ciertas condiciones que personas de escasos recursos financieros puedan participar de su programa
146 de ayudas estudiantiles. Para ello me referiré a la Universidad católica Andrés Bello (UCAB), donde sus
147 programas educativos a la fecha de este ensayo, valen entre 1600 y \$2000 americanos. Cabe destacar
148 que posee excelente matrícula para cada programa y logran tal cometido no sólo con el ingreso de
149 personas de alto poder adquisitivo, sino también por la aplicación de cada postulante al robusto programa
150 de ayudas Estudiantiles. Se destaca en la modalidad de ayudas Estudiantiles UCAB la participación de
151 organizaciones, empresas del sector privado, instituciones nacionales e internacionales, así como una
152 mega actividad que realizan cada año de tipo Teletón, el cual provee beneficios para las empresas
153 patrocinantes al Publicidad y el honor de contribuir con el desarrollo educativo y cultural de los
154 venezolanos de bien. Estas participaciones se realizan dentro de un convenio interinstitucional que
155 provee beneficios para los miembros de la empresa privada y por otra parte soluciona cualquier déficit
156 que pudiese tener la organización educativa en cuanto al apoyo a sus estudiantes con pocos recursos. No
157 obstante, la UCAB no pierde su enfoque en que es una organización educativa de tipo privado, por lo
158 cual debe funcionar con las reglas de un negocio sin perder de vista el brindarles el apoyo a los individuos
159 de la sociedad de menos recursos y así generar un impacto social que beneficie a los venezolanos. El
160 concepto de cambio. Necesario comenzar por visualizar a IUNAV incluso con otro nombre, por ejemplo,
161 UNAV. Eso conlleva, a romper con varios paradigmas enraizados en la mente tradicional, así como la
162 en la cultura organizacional de directivos, miembros del comité directivo, y de la junta de gobierno para
163 darle de paso al nuevo concepto, al nuevo nombre, a la nueva institución, a los nuevos desafíos, a las
164 nuevas carreras Universitaria, en fin, al futuro de una institución educativa universitaria sostenible
165 financieramente. Los acercamientos a la realidad descrita anteriormente, forman parte de la propuesta
166 que realizo como subdirector administrativo y actual Doctorante en Gerencia Avanzada de la
167 Universidad Fermín Toro, donde he enfocado mi tesis en el cambio organizacional del IUNAV de tal
168 manera que dicho trabajo de grado le marque una ruta hacia el cambio estructural que he descrito y muy
169 pronto se comience a llamar Universidad en lugar de un Instituto Tecnológico.

170 **Pregunta 3. ¿Cómo deben comportarse las instituciones educativas en entornos VICA?**

171 El comportamiento ideal de un Instituto Universitario en el entorno VICA y de cara a las nuevas
172 realidades postpandemias: Volatilidad. Al hablar de volatilidad, se trae la colación la velocidad en la
173 cual se darán los cambios en IUNAV. Luego de la pandemia, no se puede perder tiempo en numerosas
174 e infructuosas reuniones; cuando se analiza la cantidad de procesos de corte burocrático, que hay que
175 pasar para realizar una simple compra por ejemplo, o la lista de procesos para sólo realizar un posteo en
176 la contabilidad, o al contemplar enorme laberinto de pasos para tomar una decisión, se concluye qué es
177 supremamente necesario manejar la institución conscientes del elemento “V” volatilidad, lo que conlleva
178 a seguir los pasos de empresas del primer mundo, quienes sacan costos por el tiempo perdido en
179 reuniones, en procesos que no aportan ganancias, en fallas a la hora de delegar y compartir autoridad y
180 así dinamizar la toma de decisiones. Si los directivos de IUNAV captan este paradigma, seguramente

181 los cambios antes descritos se podrán ver a corto plazo, es decir, no será necesario esperar 20 años para
182 verlos. Incertidumbre. El elemento de la incertidumbre, las organizaciones de éxito en el mundo, han
183 empezado a elaborar proyectos alternativos, de manera que convierta a sus instituciones empresas
184 inteligentes. Lo que conlleva empresas menos rigurosas, flexibles, personal calificado y empoderado
185 con las Skills (habilidades) suficientes para tomar decisiones, ajustar sobre la marcha, aportar soluciones
186 y no solamente un reporte de novedades al nivel estratégico de la empresa. En IUNAV se requiere, en
187 el contexto de cambio organizacional, una reingeniería en su sistema orgánico, lo cual permitirá mayor
188 asertividad en sus decisiones y la eficiencia en sus procesos. Complejidad. Entender el elemento
189 “complejidad” permite a los individuos de una organización tener un mayor acercamiento a la realidad
190 que viven. Se resalta, por ejemplo, en el gremio científico-médico, al surgir la pandemia COVID-19, la
191 mayoría no entendía lo complejo ni lo que significaba tal situación; el desconocimiento de esta
192 complejidad, trajo consecuencias para la humanidad, inclusive costó vidas. De la misma manera, en
193 IUNAV se requiere estar conscientes de las situaciones de naturaleza compleja, de tal manera que se
194 pueda hacer protocolos de atención para este tipo de escenarios; no obstante, no todas las situaciones se
195 pueden controlar, ni predecir, pero si se puede preparar el puesto para que aprenda manejar la
196 complejidad entendiendo las causas y el efecto y asimismo realizando estudios e investigaciones para
197 que de manera sucinta se detecte y se atienda cuando éstas se presenten. Ambigüedad. Tratar el tema de
198 ambigüedad, con énfasis en la comunicación de información estratégica para los niveles tácticos y
199 operativos es de vital importancia. Comprender que una información ambigua produce pérdida de
200 recursos, entre ellas el tiempo que muchas veces no se contabiliza ni se calcula costo alguno, sin
201 embargo, tiene un gran impacto en las finanzas cuando hablamos de costo de oportunidad, por ejemplo,
202 permite reflexionar que, en el ámbito comunicacional, de cualquier nivel en el IUNAV se debe remarcar,
203 se debe institucionalizar la comunicación de tipo sencilla, clara y específica. Fomentar un tipo de
204 comunicación clara y enfocada en las personas correctas, a la cual se pueda hacer seguimientos mediante
205 la función control, ajustes, y finalmente verificar el cumplimiento de los objetivos y las fechas
206 establecidas para su vencimiento, podrían garantizar el éxito en el alcance de objetivos de los diferentes
207 planes maestros de organización educativa llamada IUNA

ÁMBITO TEMÁTICO:

**LIDERAZGO RESILIENTE PARA LA SOSTENIBILIDAD
ORGANIZACIONAL EN ENTORNOS VICA**



Gráfico 2

Ámbito temático

Fuente: Elaboración propia, 2024



Gráfico 3

Categorías Emergentes

Fuente: Elaboración propia, 2024

4.2 Contrastación de datos

Luego de expuestas las categorías que emergieron del proceso dialéctico con los actores sociales, donde al tener en cuenta al método fenomenológico-hermenéutico descrito por Martínez (2006: 153), el cual acogí para desarrollar la presente investigación, que busca “relacionar los resultados obtenidos en la investigación con las conclusiones de otros investigadores para compararlas, contraponerlas, entender mejor las posibles diferencias y, de ese modo, llegar a una integración mayor y a un enriquecimiento del cuerpo de conocimientos del área estudiada”. Ahora bien, partiendo de lo expuesto por los tres actores sociales formales presento cuadro 10 donde hago la contrastación y triangulación de la información.

Cuadro 10
Matriz de Contrastación y Triangulación

Categorías Emergentes	Compendios Teóricos	Exégesis del Investigador
LIDERAZGO RESILIENTE <i>“...fue una experiencia sumamente interesante de <u>aprendizaje</u>, de buscar maneras de cómo hacer las cosas de otra forma para lograr mantener ese <u>espíritu de resiliencia</u> contra todo lo que pueda ir precisamente para desanimar, para retrasar y para hacer que el trabajo cada día tenga menos <u>impacto en los objetivos</u> que se quieren lograr”. IC1/L6-9</i> <i>“...tuvimos que manifestar un <u>liderazgo resiliente</u> no solamente <u>capaz de sobreponerse</u> a estos <u>momentos críticos</u> que estaba enfrentando no solamente al mundo sino nuestro país, todo el sistema educativo adventista, el sistema educativo universitario, sino también como comunidad. Esto <u>nos llevó a replantearnos</u> en muchos sentidos, no solamente a <u>sobreponernos</u> en principio sin saber mucho sobre nuestro futuro inmediato ya que las clases tuvieron que <u>cambiar de modalidad</u> ya las clases no iban a ser de ninguna manera presencial sino de una manera virtual.” IC2/L6-11</i>	El liderazgo resiliente fomenta un ambiente donde se promueve el <u>aprendizaje continuo</u>. Los líderes que adoptan este enfoque inspiran a sus equipos a desarrollar habilidades como la inteligencia emocional, la adaptación y el pensamiento estratégico, lo que a su vez contribuye a una cultura organizacional de superación y crecimiento. En contextos inciertos y volátiles... esta capacidad de aprendizaje se vuelve aún más crucial, ya que permite a los equipos ser más productivos y comprometidos. (Corrás, 2022) La resiliencia puede considerarse una actitud. Y se refiere a la capacidad de las personas para enfrentar y superar adversidades, manteniendo una <u>actitud positiva</u> a pesar de las circunstancias difíciles. Esta actitud implica aprender de las derrotas y transformarlas en oportunidades de desarrollo personal. Además, la resiliencia no es innata; puede ser aprendida y cultivada. (Santos, 2013)	El liderazgo resiliente se fundamenta en un aprendizaje continuo donde junto a la resiliencia deben abordarse desde perspectivas complementarias, destacando la la importancia de adaptarse a las adversidades. La resiliencia es un proceso de aprendizaje en si misma y aunque no es un rasgo innato, es una habilidad que se desarrolla a través de experiencias vividas. La experiencia de buscar nuevas formas de hacer las cosas es fundamental para mantener el espíritu resiliente frente a los desafíos y resolución de problemas cotidianos. La resiliencia se nutre de las vivencias particulares y los aprendizajes que resultan de ellas. El liderazgo resiliente crea un ambiente propicio para el aprendizaje continuo. Los líderes que inspiran a sus equipos a desarrollar habilidades como la inteligencia emocional y el pensamiento estratégico contribuyen a una cultura organizacional de superación donde la búsqueda constante de maneras innovadoras

“Entonces esto es lo que yo podía pensar es los lineamiento más importantes y que se destacan más de lo que fue en serie liderazgo resiliente que hoy se está manifestando en una post pandemia en donde como organización vemos que muchas cosas cambiaron, ya no somos los mismos, esa vulnerabilidad que pudiésemos pensar que teníamos en algún momento, se ha convertido en una fortaleza, en una fuerza, en un empuje que nos hace pensar que cualquier cosa en el futuro la podemos enfrentar y no hay una crisis juntos y en consenso y especialmente con la ayuda de Dios, podamos conseguir una victoria final o un éxito para ello.” IC2/L77-83

Para Zamudio (2017), el liderazgo entonces está directamente relacionado con cuán resiliente es una persona; su capacidad de afrontar las dificultades, superarlas y salir fortalecido de ellas se ve representada al ejercer los rasgos siguientes: 1) Dominio, lo que supone asumir una responsabilidad dirigir un equipo, para lo cual requiere que haya generado una capacidad de sobreponerse a las dificultades a través de la resiliencia (p. 70). 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

de enfrentar los obstáculos implica un aprendizaje activo y adaptativo.

En los contextos inciertos y volátiles que debe enfrentar el liderazgo, la capacidad de aprendizaje se vuelve crucial. Hay que procurar impactar en los objetivos como un desafío constante donde la adaptabilidad y el compromiso son esenciales para la productividad organizacional hoy en día. Esta conexión resalta la necesidad de un enfoque proactivo ante la adversidad.

El concepto de liderazgo resiliente en el contexto de un mundo post-pandémico, destaca la transformación de la vulnerabilidad en fortaleza y la importancia de la espiritualidad y los valores. Esa vulnerabilidad, que pudo haber sido vista como una debilidad, se ha convertido en una fortaleza en el contexto actual del liderazgo. La experiencia de enfrentar adversidades ha llevado a una nueva perspectiva donde se siente que cualquier desafío futuro puede ser superado. Un líder resiliente debe aprender de sus errores y éxitos, lo que implica que la vulnerabilidad puede ser una fuente de aprendizaje y crecimiento.

No es posible obviar la importancia de la espiritualidad en el liderazgo resiliente. Un

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 citado. 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 los últimos siete años he podido observar la resiliencia en mi entorno, la cual ha sido demostrada, con la gestión y avalada por los resultados. Para muestra destacaré dos escenarios: el primero ubicado en los años 2017 y 2019 en la crisis que se vivió en Venezuela durante este periodo, se pudo destacar la simpatía, las ganas de echar adelante, la voluntad de superar obstáculos, la solidaridad con la necesidad de otros, la preocupación por tu entorno y sus carencias particulares, las oportunidades de crecer no sólo individual si no como equipo.” IC3/L16-21

Un líder resiliente, según Richardson (2014), es capaz de proporcionar un servicio a otros o a una causa en particular, aplicar estrategias de convivencia, mediante la asertividad, resolución de conflictos, control de impulsos, capacidad de socializar, ser un amigo confiable, crear vínculos afectivos, sentido del humor, control interno, autonomía, visión proactiva del personal, así como automotivación, confianza en sí mismo, los cuales serán el apoyo para su capacidad de

líder debe actuar desde el corazón y fortalecer los valores espirituales en su equipo. Esto se alinea con la idea de que, con la ayuda de Dios y en consenso, se puede alcanzar el éxito. Hemos aprendido que un liderazgo efectivo no solo se basa en habilidades técnicas, sino también en la capacidad de inspirar y motivar a otros a través de valores compartidos. En tiempos de crisis, el liderazgo resiliente se manifiesta en la capacidad de enfrentar desafíos de manera conjunta. Con el apoyo mutuo y la fe, se pueden lograr los objetivos organizacionales.

La resiliencia es entendida como la capacidad de adaptarse y superar adversidades, permite a las personas y organizaciones convertir crisis en oportunidades, lo que refleja una adaptación positiva ante situaciones difíciles. El apoyo mutuo es fundamental. Un líder resiliente es alguien que aplica estrategias de convivencia y resolución de conflictos, debe identificar debilidades y fortalezas para fomentar un ambiente resiliente crucial para guiar a otros a través de tiempos difíciles. La resiliencia no solo beneficia a la persona, sino también al

dirigir a un grupo, así como el fomento de la confianza entre sus miembros. (p.30).

grupo. Las organizaciones resilientes aprenden y se desarrollan ante las dificultades, sugiriendo que la resiliencia puede ser un motor de crecimiento colectivo. En la voluntad de superar obstáculos, las organizaciones deben anticiparse a las amenazas y explotar oportunidades, lo que refleja una mentalidad orientada hacia el futuro deseado.

SOSTENIBILIDAD INTEGRAL

“Así que creemos que en esta parte la sostenibilidad del IUNAV está comprometida con estas cosas que estamos diciendo para que podamos cosechar después de esta siembra que estamos haciendo un buen espíritu de cordialidad, de sanidad, de interacción pero sobre todo de sostenibilidad en el IUNAV, y con respecto a lo económico, en la viabilidad económica a largo plazo, estamos buscando alternativas de agricultura con nuevas tecnologías, amigables con el medio ambiente cómo son los invernaderos de cultivo organopónicos que presuponen un menor uso de fertilizantes y pesticidas.” IC1/L96-101

La gerencia sustentable es capaz de conseguir resultados que dan competitividad a la organización, y busque en ellos: la sostenibilidad económica, entendida como la capacidad de crecer y desarrollar una actividad económica de manera rentable, y a largo plazo. La sustentabilidad ambiental, referente a la protección efectiva del ambiente físico, a partir del cual se generan los recursos que le permiten a dicha empresa ser sostenible económicamente, crear materias primas para la elaboración y producción de sus bienes o servicios. La sustentabilidad social, encaminada y dirigida a devolver a la sociedad todo aquello que le ha permitido lograr precisamente su crecimiento (Díaz, 2013).

La sostenibilidad abarca dimensiones económicas, ambientales y sociales. La sostenibilidad económica es la capacidad de crecer de manera rentable a largo plazo, la sostenibilidad ambiental como la protección del entorno físico que permite a las organizaciones operar de manera sostenible. Mientras que la sostenibilidad social se detiene a atender las necesidades de la comunidad participante garantizando el bienestar para las futuras generaciones.

La gerencia sostenible busca resultados que no solo benefician a la organización, sino que también devuelvan a la sociedad lo que esta ha proporcionado. La colaboración y el compromiso con la comunidad son esenciales para lograr la sostenibilidad. Se puede notar que en IUNAV el uso de nuevas tecnologías en la agricultura refleja una tendencia hacia la

“A través de nuestras cátedras y unidades curriculares también existe en la materia de ambiente donde especialistas en el área proveen a nuestros estudiantes de todo lo que es el conocimiento actualizado de lo que es el ambiente, las relaciones que deben existir entre las personas y el ambiente, el profesional con cada uno de esos ambientes con la intención de siempre mirar a la sostenibilidad, de mirar hacia el futuro a la preservación de todos los recursos que Dios nos ha provisto para nuestro desarrollo y que de esa manera nosotros seamos garante para las generaciones futuras de que ellos también tengan un poco de ese legado que también nuestros padres le han dado a cada uno de nosotros.”
IC2/L112-119

En forma puntual, el desarrollo sostenible se define como “un modelo de crecimiento económico global que satisface las necesidades actuales de la humanidad, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras, para satisfacer sus propias necesidades” (ONU, 1987). Esta década es el momento oportuno que nos ofrece el planeta para generar estrategias de cambio, porque de no hacerlo, estaremos condenando a las siguientes generaciones a vivir en un mundo desamparado y con un futuro incierto. De no hacer nada, en aproximadamente 50 años los daños causados en términos ambientales serán en su gran mayoría irreversibles, especialmente en recursos tan valiosos para la supervivencia humana y de las demás especies, como el agua, aire, suelos, capa de ozono y todos los demás ecosistemas que conforman nuestra cada vez más escasa biosfera.

innovación como medio para alcanzar la sostenibilidad. La competitividad de la universidad puede mejorar mediante la implementación de prácticas sostenibles, lo que implica que la innovación es clave para adaptarse a las exigencias del mercado y del medio ambiente.

Los especialistas proporcionan a los estudiantes conocimientos actualizados sobre el ambiente y la relación entre las personas y su entorno. Esto se alinea con la definición de desarrollo sostenible, que enfatiza la necesidad de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer las de las futuras generaciones. La educación se presenta como una herramienta clave para fomentar una conciencia ambiental que permita a los estudiantes actuar de manera responsable.

En el IUNAV la sostenibilidad debe ser entendida de manera integral, abarcando dimensiones económicas, sociales y ambientales. El desarrollo sostenible es un modelo de crecimiento que no compromete la capacidad de las generaciones futuras. Esta visión holística es esencial para abordar los desafíos ambientales actuales y garantizar un futuro viable. Se habla de ser garantes del legado que se deja a las próximas generaciones

y las consecuencias irreversibles de no actuar en el presente. Esta noción de responsabilidad intergeneracional subraya la urgencia de implementar estrategias sostenibles que aseguren un entorno habitable para quienes vendrán.

La educación y la interacción son pasos hacia un futuro sostenible en el IUNAV. Esta década es crucial para generar cambios. La urgencia de implementar estrategias de sostenibilidad se convierte en un llamado a la acción para evitar un futuro incierto y desamparado. El uso de nuevas tecnologías en la agricultura como una forma de promover la sostenibilidad, se complementa con la idea de que el desarrollo sostenible requiere de un modelo de crecimiento que no solo sea rentable, sino también innovador y respetuoso con el medio ambiente. La integración de tecnologías amigables con el entorno es esencial para lograr un desarrollo sostenible efectivo que tanto necesita el IUNAV.

“La sostenibilidad tiene que ver con tres pilares básicos: En lo ambiental: Preservación y protección del medio ambiente. Al revisar lo concerniente a la sostenibilidad en el contexto ambiental, los administradores del IUNAV han visto pertinente manejar varios escenarios.” IC3/L64-66

La Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1987), define el desarrollo sostenible como “El desarrollo que suple las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de suplir sus propias necesidades”

En el IUNAV existe una interconexión de los tres pilares de la sostenibilidad: ambiental, social y económico. La sostenibilidad abarca la preservación del medio ambiente, el bienestar de las personas y la viabilidad económica a largo plazo. Esta visión holística es

“En lo social: Bienestar y calidad de vida de las personas. En el aspecto social la sostenibilidad se visualiza desde la calidad de vida que pudiera disfrutar las personas que hacen vida en IUNAV, como un lugar agradable que encierra en sí mismo una marca imborrable para la mente y la vida de muchos que hemos estado allí por varios años.”
IC3/L109-11

“En lo económico: Viabilidad económica a largo plazo. Con el efecto propiciado por la crisis de país que afectó también al IUNAV, se puede visualizar la sostenibilidad financiera, al tomar en cuenta varios aspectos tales como: Concepto de negocio.”
IC3/L121-123

(p.102). Posteriormente, Elkington (1997) plantea el concepto del triple resultado (Triple Bottom Line ó TBL) mediante el cual propone un equilibrio y armonía entre los elementos de sostenibilidad social, ambiental y económica; a partir de la cual Dyllick y Hockerts (2002) identifican que la sostenibilidad consiste en la integración de los aspectos económicos, ambientales y sociales, los cuales están interrelacionados. Cabe considerar además, de acuerdo a Gareis (et al) (2009) que el desarrollo sostenible resulta relevante para diferentes sistemas tales como la sociedad, la región, y la empresa.

fundamental para abordar los desafíos contemporáneos de manera efectiva.

Se hace hincapié en el bienestar y la calidad de vida de las personas como componentes críticos de la sostenibilidad social. El IUNAV se presenta como un espacio donde se busca crear un ambiente agradable y significativo para sus miembros. Esto refuerza la idea de que la sostenibilidad no solo se trata de prácticas económicas y ambientales, sino también de garantizar que las comunidades disfruten de una buena calidad de vida, lo cual es esencial para la cohesión social y el desarrollo comunitario.

La sostenibilidad económica, especialmente en el contexto de crisis que ha afectado al IUNAV requiere una viabilidad económica a largo, la cual es crucial para implementar estrategias sostenibles. Esta interrelación sugiere que un enfoque aislado en cualquiera de estos pilares puede resultar en un fracaso en el logro de la sostenibilidad en su totalidad. Por ejemplo, un proyecto ambiental que no considere su viabilidad económica o su impacto social puede no ser sostenible a largo plazo.

La urgencia de actuar para asegurar un futuro sostenible en IUNAV es un tema implícito. Emerge la necesidad de gestionar adecuadamente los recursos y crear un entorno

ADAPTACIÓN EN ENTORNOS VICA

“VICA es un acrónimo que significa volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad son entornos o mundos que describen la situación donde hacen vida las organizaciones especialmente después de la pandemia. Así que vamos a enfocar como debemos comportarnos idealmente como Universidad en cada uno de estos cuatro escenarios...” IC1/L130-133

“Por eso entonces estamos adaptando estos procesos porque nos dimos cuenta que era importante mantener bien claro los procesos para poder lograr las metas, los objetivos, y en esos estamos ahora mismo, para evitar precisamente la volatilidad y la incertidumbre y en vista de esta complejidad que tiene el entorno de la gerencia estamos también buscando adecuación para que haya más eficiencia y eficacia, que podamos invertir recursos que puedan dar mucha más productividad. IC1/L155-160

VICA es un mundo nuevo. El mundo del cambio constante, de la aceleración, del valor de lo presente. Ha mutado la añoranza del pasado por la inquietud del futuro inmediato. ¿Es un mal cambio? Resulta interesante pensar en la permanencia, recurrencia y vigencia de conceptos que perduran por décadas. Un ejemplo es el conocido acrónimo VICA (VUCA, en inglés) para hacer referencia a la Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad, acuñado en el Colegio de Guerra de Estado Unidos en Carlisle Barracks, Pensilvania en la segunda mitad del siglo XX. En su origen este concepto se refería al estado del mundo posterior a la Guerra Fría y a la necesidad de desarrollar un liderazgo estratégico para las condiciones de la época.

favorable para las generaciones presentes y futuras, es un llamado a la acción para todas las partes interesadas. La sostenibilidad no es solo un objetivo, sino una responsabilidad compartida que requiere la colaboración de todos los sectores de la sociedad. La urgencia de implementar estrategias efectivas es un llamado a la acción que no puede ser ignorado.

Los entornos VICA, definidos por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, presentan desafíos significativos para las universidades. Sin embargo, también ofrecen oportunidades para innovar y mejorar. Estos centros del saber deben desarrollar una cultura de adaptabilidad y resiliencia. Esto implica estar preparados para cambios rápidos y ser capaces de ajustar estrategias y métodos de enseñanza según las necesidades emergentes. La capacidad de adaptarse rápidamente es crucial en un entorno VICA en el IUNAV, donde los cambios pueden ser imprevisibles y rápidos. La formación continua es esencial para enfrentar los desafíos de un entorno VICA. La universidad adventista debe ofrecer programas que desarrollen tanto habilidades técnicas como habilidades blandas (soft skills), como la creatividad, el pensamiento crítico y la

Aquí hay algunas recomendaciones para enfrentar la complejidad VICA. Primero, apunta hacia la agilidad organizacional. Los procesos rígidos y las jerarquías fuertemente arraigadas pueden dificultar la capacidad de tu empresa para adaptarse rápidamente a los cambios. Considera la posibilidad de implementar estructuras más flexibles y procesos que fomenten la toma de decisiones rápida y efectiva. Esto no significa abandonar todas las reglas y estructuras, sino encontrar un equilibrio que permita tanto la estabilidad como la adaptabilidad.

resolución de problemas. Estas habilidades son fundamentales para navegar en un mundo incierto y complejo. Se deben adoptar métodos de enseñanza innovadores, como el *learning by doing*, puede ayudar a preparar a los estudiantes para enfrentar situaciones reales y complejas. Este enfoque práctico permite a los estudiantes aplicar sus conocimientos en contextos cambiantes y desarrollar una mentalidad flexible. IUNAV debe contar con líderes que sean visionarios y adaptables. Estos líderes deben ser capaces de tomar decisiones valientes y gestionar la incertidumbre de manera efectiva. La capacidad de liderar en un entorno VICA requiere valentía y la habilidad de implementar múltiples planes de contingencia. Deben integrar tecnologías emergentes en sus currículos y operaciones para mantenerse relevantes y competitivos. Esto incluye el uso de plataformas digitales para la enseñanza y la gestión administrativa. Las universidades deben preparar a los estudiantes para ser knowmads, individuos que son nómadas del conocimiento, capaces de trabajar en cualquier lugar y adaptarse a diferentes contextos laborales. Esto implica fomentar la curiosidad, la auto-motivación y la capacidad de aprender de manera autónoma, un verdadero reto tecnológico para IUNAV.

“Como universidad tenemos que ser Centro de Investigación, de aplicar encuestas, instrumentos, entrevistas, de estar muy cerca de lo que piensa, siente y hace las personas y eso lo va a crear en nosotros una matriz de conocimiento que nos permita estar al tanto de lo que está necesitando nuestra sociedad y cuáles son los cambios que tenemos que hacer dentro de nuestra estructura, de nuestro programa, de nuestro sistema de capacitación, de cada uno de nuestros docentes” IC2/L203-208

La respuesta está en el cambio de la cultura corporativa encaminado hacia organizaciones ágiles, capaces de cambiar su ritmo y adaptarse rápidamente a entornos VICA. Los organizaciones ágiles, que trabajan en proyectos gestionados estarán más preparadas a responder de forma rápida a los cambios más inesperados. Para que una empresa se adapte al modelo VICA, se sugieren dos áreas de trabajo: formación constante y preparación para los cambios. En un mundo en el que se suceden cambios tecnológicos rápidamente, es clave contar con el conocimiento actualizado necesario para hacer frente a estos cambios. Por otra parte, no es posible adaptarse si la empresa no está preparada para los cambios. (<https://asana.com/es/resources/vuca>)

La universidad debe estar en contacto cercano con lo que las personas piensan, sienten y hacen. Esto se logra mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y otros instrumentos de investigación. El objetivo es crear una matriz de conocimiento que permita a la universidad adaptarse a las necesidades de la sociedad y realizar cambios en su estructura y programas educativos.

IUNAV necesita cambiar la cultura corporativa hacia organizaciones ágiles, capaces de adaptarse rápidamente a entornos VICA (Volátiles, Inciertos, Complejos y Ambiguos). Se sugiere que las organizaciones deben enfocarse en la formación constante, en investigación y preparación para los cambios para poder responder eficazmente a los cambios inesperados y adaptarse a los cambios tecnológicos. IUNAV debe capacitar a sus docentes y ajustar sus programas, para preparar a sus empleados para los cambios. El conocimiento y la capacidad de adaptación son clave para el éxito.

“Tratar el tema de ambigüedad, con énfasis en la comunicación de información estratégica para los niveles tácticos y operativos es de vital importancia. Comprender que una información ambigua produce pérdida de recursos, entre ellas el tiempo que muchas veces no se contabiliza ni se calcula costo alguno, sin embargo, tiene un gran impacto en las finanzas cuando hablamos de costo de oportunidad, por ejemplo, permite reflexionar que, en el ámbito comunicacional, de cualquier nivel en el IUNAV se debe remarcar, se debe institucionalizar la comunicación de tipo sencilla, clara y específica. LC3/L197-203

“La ambigüedad en la comunicación y cultura organizacional representa un rol mucho más importante en el funcionamiento de las organizaciones del que se reconoce tradicionalmente (March/Olsen 1978). Nadie duda que las situaciones de ambigüedad son situaciones de duda, de angustia, de incertidumbre bien porque no se tiene claro qué hacer o qué responder, o bien porque no se nos transmitió la información de manera correcta, o bien se entendió de forma incorrecta. La ambigüedad forma parte de nuestra esencia organizativa y por tanto, si una sociedad no se rige por estrictas reglas o normas de convivencia y de relación donde todo esté escrito y no haya espacio para la duda, es fácil que la ambigüedad se inmiscuya de forma directa en nuestra manera de ser, de funcionar y de organizarnos. La ambigüedad en las organizaciones causa actitudes equivocadas, errores en la toma de decisiones, problemas de relación, formas incorrectas de resolver las cosas, genera dudas e incertidumbre y puede producir resultados catastróficos. Las ambigüedades surgen naturalmente de las organizaciones complejas en las que trabajamos, debido a la multiplicidad de

En el IUNAV se está conciente de la importancia de tratar la ambigüedad en la comunicación, en el contexto de la transmisión de información estratégica a niveles tácticos y operativos. El enfoque principal es la necesidad de una comunicación clara y específica para evitar la pérdida de recursos, como el tiempo, que no siempre se contabiliza pero tiene un impacto significativo en las finanzas, especialmente en términos de costo de oportunidad.

Se pudo detectar que hay necesidad de una comunicación sencilla, clara y específica para evitar la ambigüedad. Esto es crucial para asegurar que la información estratégica se entienda correctamente en todos los niveles de la universidad. Esto resalta la importancia de eliminar la ambigüedad para mejorar la eficiencia organizacional en IUNAV. La comunicación clara debe ser una práctica institucionalizada dentro de las diferentes áreas del IUNAV, para asegurar que todos los niveles operativos y tácticos reciban la información necesaria de manera efectiva.

métodos y sistemas de creencias y la imposibilidad de proporcionar un único modelo racional y lógico para resolver problemas, sobre todo en los límites entre las subculturas organizativas.”

Fuente: Elaboración propia (2024)

4.3 Teorización

De igual manera, la fase de escribir y reflexionar acerca de la experiencia vivida, por medio del recorrido metodológico, se dedicó a la redacción del texto del investigador, producto de la acción hermenéutica que permitió plasmar las acciones, intenciones y experiencias vividas, a través de una actividad dialógica entre informantes, documentos escritos relacionados con el tema y las reflexiones e interpretaciones surgidas de la investigación. El despliegue de este recorrido investigativo, se ubica metodológicamente en el análisis del discurso, con una ruta hacia una comprensión del fenómeno.

Siguiendo a Schütz (1972), se destaca su aporte al incorporar a las ciencias sociales el método fenomenológico, principalmente a partir de la arquitectura trabajada por Husserl (1967). Para ello, define a la realidad como un mundo en el que los fenómenos están dados, sin importar si éstos son reales, ideales, imaginarios, entre otros. Se considera que los sujetos viven en una actitud natural, desde el sentido común. Esta actitud frente a la realidad permite a los sujetos suponer un mundo social externo, en el que cada sujeto vive experiencias significativas y asume que otros también las viven, pues es posible ponerse en el lugar de otros; desde esta actitud natural el sujeto asume que la realidad es comprensible desde los conceptos del sentido común que maneja, y que esa comprensión es correcta (Schütz, 1972: 37-39).

Asimilar la comprensión del fenómeno partiendo de las palabras de los actores sociales, los tratadistas y las más propias para construir dicha comprensión donde se aprecia ilustradamente los significados del liderazgo resiliente desde la sostenibilidad organizacional en entonos VICA en el IUNAV; entendiéndose como el estado del proceso sistémico para desarrollar las potencialidades conjuntas de unificación de propósitos comunes. El núcleo de estudio de esta investigación surge de las expresiones orales de los actores universitarios acerca del fenómeno y por consiguiente percepciones y experiencias al respecto, vinculadas a los contenidos teóricos que permiten visualizar un panorama semántico, lingüístico y sensorial, estableciendo una

referencia sintáctica desde la semiótica como la disciplina metodológica que tiene por fin la interpretación de los textos-discursos de los cuales se nutre el método hermenéutico.

4.4 Integración y presentación de hallazgos

Desde los primeros hallazgos se pudo develar que los gerentes de IUNAV han abordado el liderazgo resiliente desde difentes perspectivas. En primer lugar presentaré al Actor Social 1. Él ha percibido el liderazgo resiliente como la capacidad para adaptarse a la adversidad, teniendo una excelente capacidad de respuesta ante situaciones difíciles, sin perder de vista la misión institucional donde han aplicado medidas correctivas y paliativas, enfrentando los desafíos y asegurando la sostenibilidad institucional. Han aplicado estrategias innovadoras y de reinención haciendo transición a plataformas digitales, reinventando la educación digital y promoviendo la innovación en medio de la crisis. Se ha despertado un espíritu resiliente de colaboración y apoyo mutuo a través del trabajo en equipo y la creación espontánea de un ambiente positivo y motivador.

Se han desarrollado productivas reuniones con reflexiones profundas sobre la nueva realidad y la búsqueda de estrategias actuales de adaptación y avance. Los grandes desafíos del liderazgo y la gerencia han sido colocados sobre las bases y valores espirituales que lo permea todo; desde la filosofía de la educación cristiana y adventista, hasta todos los espacios físicos de la institución. La resiliencia encontró un cultivo espiritual donde sostenerse y crecer. La esperanza, valentía y la fe han alimentado cada vez más el quehacer educativo de los gerentes educativos. Sin duda alguna, la espiritualidad es una de las grandes potencialidades del liderazgo resiliente en el IUNAV. Los pequeños, pero significativos logros, de los profesores y personal de apoyo de la institución se le ha reconocido reiteradamente y ha tenido un gran impacto en el liderazgo gerencial que se nota en el cumplimiento de la misión institucional.

En segundo lugar el Actor Social 2 aborda el liderazgo resiliente como la capacidad que tienen los gerentes para adaptarse a la nueva realidad y propiciar una respuesta viable frente a la pandemia, proponiendo la construcción de un nuevo sistema educativo para el IUNAV en las dos modalidades: presenciales y virtuales. Para esta segunda modalidad se creó el proyecto de IUNAV Digital a través de la plataforma Moodle y la necesaria preparación y capacitación de todo el personal docente, enfrentando exitosamente los problemas de resistencia al cambio, como era de esperarse. Sin duda alguna que el distanciamiento personal durante la crisis de salud impactó emocionalmente a toda la comunidad educativa y la gerencia se hizo presente apoyando a su personal en el procesamiento del duelo frente a las pérdidas personales y comunitarias y otorgándole apoyo emocional a los miembros del personal.

La resiliencia se notó a nivel emocional y organizacional. Esta última a través de la gestión de todos los procesos de cambio dentro del Instituto. Se le dió apoyo para que pudieran identificar las oportunidades que se ofrecían en la nueva realidad, siempre buscando el equilibrio y sin ningún tipo de presión malsana. El liderazgo gerencial incorporó nuevas herramientas digitales y estrategias de enseñanzas a tal punto que en medio de la crisis la matrícula estudiantil aumentó considerablemente y se determinó que la educación en línea se quedaría como futuro, mostrando un paso significativo de innovación en educación. La gerencia propició encuentros de reflexión sobre el aprendizaje obtenido en la pandemia y se reconocieron los logros y los nuevos aprendizajes de los profesores transformando la vulnerabilidad en fortaleza educativa para el IUNAV.

Y en tercer lugar el Actor Social 3 aborda el liderazgo resiliente como la capacidad para capitalizar la escogencia e incorporación de profesionales con estudios gerenciales de cuarto y quinto nivel para ubicarlos en cargos estratégicos, de tal manera que fortalezcan y ejerzan la gerencia general y media de la institución durante la crisis previa a la pandemia, durante y después de ella. La institución pudo ser resiliente al superar los obstáculos a través de una gerencia presente y solidaria con una gran

capacidad de adaptación a la calamidad mundial. Se produjo inmediatamente una transformación digital a través del lanzamiento de proyecto IUNAV Digital y las clases en línea como una preparación para la educación virtual y el uso de plataformas digitales. Todo este salto requirió una remodelación tecnológica y una renovación de la imagen corporativa de IUNAV y así fue gracias a la capacidad de resiliencia de la gerencia.

Toda esta transformación requirió un trabajo de capacitación para acompañar los cambios y evitar la resistencia y el estancamiento. El trabajo en equipo y el espíritu de lucha le permitió a la gerencia lograr esa gran hazaña. La adversidad nos desafió como líderes resilientes a buscar y crear nuevos negocios de emprendimiento, identificando oportunidades y sorteando las barreras. Vimos a IUNAV crecer organizacionalmente en medio de la crisis. La capacidad de adaptación y resiliencia de la gerencia le permitió ser más estratégico y permitió la transferencia hacia el siguiente nivel de crecimiento. Se empoderó a los niveles medios operativos de la institución y se hizo de la resiliencia una cualidad necesaria e imprescindible en los niveles gerenciales del IUNAV de cara al futuro.

La sostenibilidad integral, como segunda categoría emergente, fue develada por los gerentes educativos de una manera muy amplia. El Actor Social 1 la pudo percibir como una tríada indivisible entre lo ambiental, lo social y lo económico. Donde la sostenibilidad ambiental es definida por la cultura de preservación y protección del medio ambiente que se propicia desde la gerencia, logrando un uso racional de los recursos naturales que conforman el campus universitario. La sostenibilidad social procura el bienestar y la calidad de vida de los miembros de la comunidad educativa a través de la creación de espacios para practicar deportes y ejercicios dirigidos y en los ambientes laborales la implementación exitosa de las pausas activas en medio de la jornada diaria de trabajo.

La sostenibilidad económica se busca a través de la implementación de prácticas agrícolas sostenibles por medio del uso de tecnologías amigables con el medio ambiente y la instalación de invernaderos organopónicos. Todo esto con la finalidad de diversificar las fuentes de ingresos financieros y no depender exclusivamente de las matrículas escolares. Como parte de la filosofía educativa adventista que integra: mente, mano y corazón, se ha involucrado al estudiantado en los proyectos agrícolas como parte de su formación extracurricular e integral, fomentado amor por la tierra y el cuidado de la naturaleza como una experiencia práctica, y también para beneficio de los vecinos que conforman la comunidad circundante a la universidad a través de los proyectos sociales.

El Actor Social 2 nos presenta la sostenibilidad integral en el IUNAV desde la triple perspectiva que la agrupa. Según el actor social la sostenibilidad ambiental viene dada por la responsabilidad de preservación y protección del medio ambiente universitario tomando en cuenta el uso racional de los recursos naturales, la creación del departamento de geociencia para promover el cuidado del entorno y los proyectos para celebrar anualmente la semana del ambiente y los estudios de flora y fauna. También se ha considerado la integración de la ecología como una materia dentro del currículo de los estudios universitarios.

La sostenibilidad social es develada por la búsqueda intencionada del bienestar físico, social, mental y espiritual de toda la comunidad involucrada, implementando un sistema de escalafón salarial basado en la formación académica y en la meritocracia, reconociendo las contribuciones y los servicios del personal. La sostenibilidad económica se nota en el desarrollo del plan estratégico del próximo quinquenio que busca la viabilidad financiera, las mejoras sustanciales de los productos y servicios educativos para lograr aumentar la rentabilidad cada año enfocados en la satisfacción del estudiante y la calidad de los servicios ofrecidos manteniendo los diferentes convenios con otras instituciones para mejorar la oferta académica.

En tercer lugar la sostenibilidad integral es vista por el Actor Social 3 desde sus tres componentes básicos. La sostenibilidad ambiental definida como la preservación y protección del medio ambiente al manejar las amenazas biológicas que afectan la agricultura, la reforestación y resiembra de arboles frutales y otros para la regulación del clima y el mantenimiento de espacios verdes para el embellecimiento del campus. También la gerencia ha iniciado campañas de concientización y promoción de uso responsable del agua y cuidados de las áreas verdes y la jardinería además de la creación de normativas para la tenencia de las mascotas y animales domésticos en el recinto universitario.

Respecto a la sostenibilidad social se ha procurado un ambiente agradable, creando una burbuja que favorece el bienestar del personal y los alumnos y capitaliza su calidad de vida. La sostenibilidad económica se reconoce cuando se percibe al IUNAV como un negocio que genera recursos a través de un programa de patrocinio por medio de donantes que se convierten en becas y subsidios para los estudiantes logrando así la estabilidad financiera de la institución. La planificación estratégica a largo plazo permitirá el desarrollo y la viabilidad económica y operativa del IUNAV.

La adaptación en entornos VICA, como tercera categoría emergente, fue develada por los actores sociales en sus cuatro componentes VICA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos) que caracterizaron los días de crisis pandémica y post pandémica. Estos serán presentados por cada uno de los tres gerentes informantes con sus diferentes enfoques.. El Actor Social 1 nos va a describir como fue la manera en que la gerencia se comportó frente a los entornos VICA. Frente a la volatilidad se usó la estrategia de adaptación, al promover la integración y la sinergia entre estudiantes y profesores en la nueva realidad, optimizando los procesos para mejorar la eficiencia y reducir los gastos innecesarios.

Frente a la incertidumbre se usó la estrategia de manejo. Es decir, se manejó con investigación y recopilación de datos para tomar decisiones informadas y la

implementación de los planes estratégicos futuros bien claros. Frente a la complejidad se usó la estrategia de enfrentamiento al crear escenarios concretos que apoyen realmente al estudiante en el financiamiento de su educación y salir a la búsqueda de nuevos estudiantes en línea. Frente a la ambigüedad se usó la estrategia de superación, al establecer nuevos códigos de comunicación claros y efectivos sobre los objetivos y procesos tanto del personal como de los estudiantes. Todo esto refleja cómo la institución educativa debe comportarse en entornos VICA, enfatizando la necesidad de adaptabilidad, manejo, enfrentamiento y superación de los diferentes entornos, además la planificación estratégica y participación activa de la comunidad educativa para enfrentar los desafíos contemporáneos.

El Actor Social 2 nos presenta la tercera categoría emergente la adaptación en entornos VICA develando los significados que los gerentes le dieron a sus cuatro componentes. La volatilidad fue confrontada con la capacidad de adaptación rígida de la institución a los cambios de sus entornos a través de programas académicos pertinentes y actualizados y evitando los procesos burocráticos que retrasan la toma de decisiones. La incertidumbre fue confrontada con la gestión del conocimiento para lograr reducir los estados de ansiedad sobre el futuro de la institución, además de la investigación científica aplicada a la toma de decisiones.

La complejidad fue confrontada con el reconocimiento de lo multifactorial y la interconectividad. Aquí también se usó la investigación para reducir o eliminar los sesgos y entender mejor la realidad, permitiendo la flexibilidad en el liderazgo de la gerencia media frente a los desafíos. La ambigüedad se confrontó con la claridad en la comunicación y en los lineamientos institucionales, se establecieron posiciones claras en el cambiante entorno y se dio apertura a una nueva cultura de diálogo a todo nivel.

En tercer y último lugar la adaptación en entornos VICA como tercera categoría emergente fue develada por el Actor Social 3 en sus cuatro diferentes entornos. La volatilidad requiere adaptación rápida a los cambios evitando procesos burocráticos

innecesarios e implementando prácticas de gestión del tiempo para optimizar la toma de decisiones. La incertidumbre requiere flexibilidad y adaptación, permitidos a través del desarrollo de proyectos alternativos viables y la capacitación y empoderamiento del personal para la toma de mejores decisiones en la gerencia media. La complejidad requiere comprensión de las situaciones, desarrollo de protocolos de manejo de crisis y realización de estudios e investigaciones para abordar problemas complejos de manera efectiva. La ambigüedad requiere comunicación clara y específica en todos los niveles del IUNAV, estableciendo los mecanismos de seguimiento y control para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Al integrar los hallazgos encontrados en los informantes claves pude ver con claridad meridiana que el liderazgo resiliente es visto por ellos como la capacidad de adaptación a la nueva y adversa realidad, propiciando una respuesta innovadora y recomponiendo el sistema educativo existente en el Instituto. Como resultado de esa capacidad de adaptación aparecen estrategias emergentes que le permitieron sobreponerse a la calamidad y proyectarse al futuro con una verdadera renovación tecnológica y de enseñanza conocida como IUNAV Digital logrando la migración de toda la comunidad educativa a la virtualidad.

Cuando los actores sociales hablan de la sostenibilidad integral se refieren a la interconexión de sus tres componentes: ambiente, sociedad y economía. Necesariamente estuvieron fusionados sus tres componentes durante la crisis que atravesó la institución. Ellos lo develaron desde lo ambiental como la preservación y protección del medio ambiente en todas sus manifestaciones. Logrando un equilibrio para el cuidado de las plantas, los árboles, el agua y los animales. Notaron el interés de la gerencia en la formación y educación sobre el tema ecológico y ambiental de manera intencionada.

Desde lo social, la búsqueda del bienestar humano estuvo vigente en todo el recorrido investigativo, se notó abundantemente durante los diálogos. La institución capacita,

cree y atiende las necesidades de su personal facilitando ambientes de trabajo con las mejores ventajas de superación personal y profesional. Además de la atención integral de la salud en lo físico, mental y espiritual a través del deporte, las jornadas de capacitación profesional y las semanas de oración y énfasis espiritual.

Y desde lo económico los informantes también coincidieron en la forma como la gerencia ha planificado estratégicamente para emprender con total resiliencia en nuevos proyectos de reforestación y siembra con la aplicación de nuevas tecnologías hasta llegar a invertir en invernaderos organopónicos, una verdadera innovación con tecnología extranjera a través de su programa bandera llamado IUNAV Verde. Y avanzando en un programa de patrocinio organizacional que le permita a la institución obtener por esta vía hacer más accesible los costos para muchos más estudiantes a través del plan de becas trabajo en los programas agrícolas, al mismo tiempo haciendo grandes esfuerzos para rescatar la calidad de sus servicios y satisfacción del personal y los estudiantes.

Cuando la categoría emergente adaptación en entornos VICA es abordada por los tres actores sociales se puede notar una interrelación entre los cuatro escenarios donde se mueve el mundo VICA. Para la volatilidad la solución es la adaptación en todos los casos. Para la incertidumbre la solución es la investigación científica para generar datos que ayuden a tomar decisiones aplicando flexibilidad. Para la complejidad la solución es enfrentamiento, conocimiento y comprensión de entorno que se presenta. Y para la ambigüedad la solución es superación y claridad en la comunicación en todos los niveles del IUNAV.

REFLEXIONES CONCLUSIVAS

Como respuesta al objetivo cardinal de esta investigación he creado una aproximación teórica sobre la Influencia del Liderazgo Resiliente en la Sostenibilidad Organizacional en Entornos Volátiles, Inciertos, Complejos y Ambiguos (VICA) en el Instituto Universitario Adventista de Venezuela (IUNAV).

Esta travesía investigativa permitió realizar un encuentro armónico con los propósitos de la investigación ya que facilitó conocer la naturaleza cambiante del fenómeno. En ese sentido, la asombrosa estructura fenoménica me permitió sumergirme en la comprensión de los sistemas, subsistemas y procesos administrativos que en el IUNAV utilizan desde su visión en la planificación estratégica situacional para la toma de decisiones, pero a partir de la percepción cósmica apoyada y respaldada desde la dialéctica que emerge de los actores sociales, por lo tanto, desde esta perspectiva me permito exponer las siguientes reflexiones conclusivas con respecto a los objetivos específicos destinados a develar, comprender e interpretar los significados que le atribuyen los actores sociales al desafío de un liderazgo resiliente desde la sostenibilidad organizacional en entornos VICA en el IUNAV.

Visión del Liderazgo Resiliente en el IUNAV

A continuación ofrezco una visión aguda sobre cómo el liderazgo resiliente ha sido develado, comprendido e interpretado en el Instituto Universitario Adventista de Venezuela (IUNAV) frente a los desafíos planteados por la pandemia y la postpandemia. Se destaca la capacidad de adaptación, innovación y la creación de un ambiente positivo y motivador como características claves de este liderazgo. Estos son, en resumen los cuatro aspectos positivos de la visión del liderazgo resiliente en el IUNAV (ver gráfico 4): 1) Adaptación y resiliencia: Se evidencia una clara capacidad de los líderes del IUNAV para adaptarse a las nuevas circunstancias, implementando estrategias innovadoras como la transición a plataformas digitales. 2) Fomento de la colaboración: Se ha promovido un espíritu de colaboración y apoyo mutuo entre los

miembros de la comunidad educativa. 3) Enfoque en el bienestar: Se reconoce la importancia del bienestar emocional del personal, brindando apoyo en el procesamiento del duelo y la adaptación a la nueva realidad. 4) Fortalecimiento de los valores institucionales: Se ha anclado el liderazgo resiliente en los valores y principios institucionales, generando un sentido de propósito y cohesión.

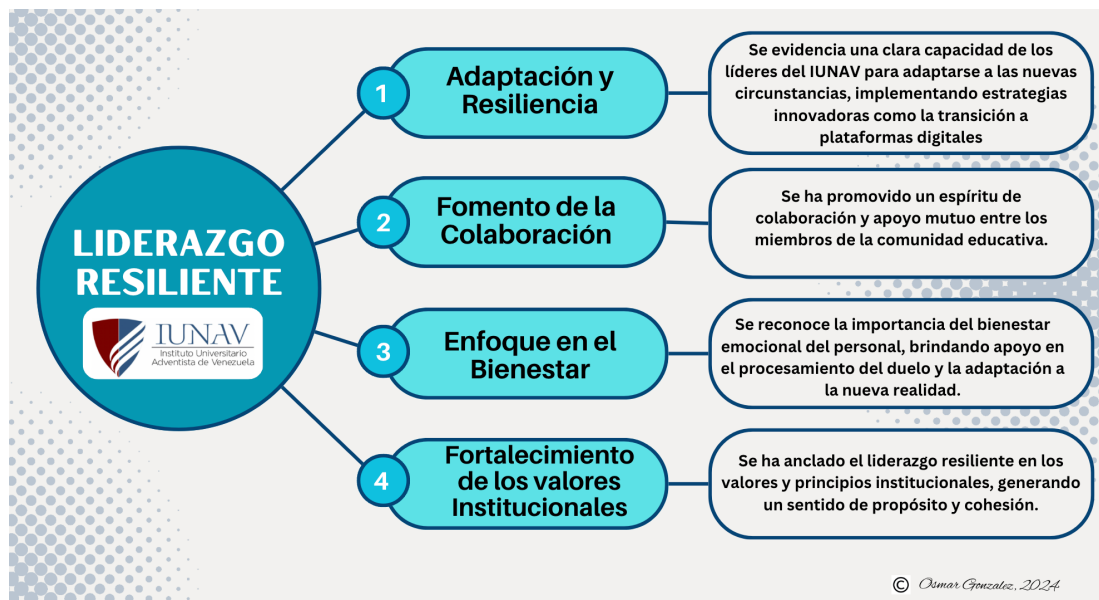


Gráfico 4

Aspectos positivos de la visión del Liderazgo Resiliente en el IUNAV

Fuente: Elaboración propia, 2024

El liderazgo resiliente ha demostrado ser fundamental para el IUNAV en el contexto de la crisis. La capacidad de adaptarse, innovar y mantener un enfoque en el bienestar ha permitido a la institución superar los desafíos y continuar brindando una educación de calidad. Sin embargo, es importante seguir investigando y evaluando las estrategias implementadas para garantizar su sostenibilidad y maximizar su impacto en la comunidad educativa. Si bien se describen acciones y resultados, sería interesante profundizar en el análisis de los procesos y factores que han contribuido al éxito de estas iniciativas. Es importante evaluar la sostenibilidad de las estrategias implementadas a largo plazo y cómo se asegurará la continuidad de este enfoque de

liderazgo. Aunque se menciona el impacto en el personal, sería relevante conocer más sobre el impacto de este liderazgo en el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes. Sería enriquecedor comparar esta experiencia con otras instituciones educativas que han enfrentado desafíos similares, para identificar mejores prácticas y lecciones aprendidas.

Presento seguidamente algunas preguntas para una futura discusión aún más profunda: ¿Cómo se ha medido el impacto del liderazgo resiliente en el desempeño institucional y en la satisfacción de los estudiantes y el personal? ¿Qué lecciones pueden aprender otras instituciones educativas de esta experiencia? ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el liderazgo resiliente en el contexto actual de la educación superior? ¿Cómo se puede fomentar una cultura de liderazgo resiliente en las instituciones educativas? Este análisis ofrece una base sólida para futuras investigaciones y discusiones sobre el liderazgo resiliente en el ámbito educativo.

Visión integral de la sostenibilidad en el IUNAV

Ahora presento una visión amplia y detallada de cómo el concepto de sostenibilidad integral ha sido abordado en el IUNAV. Se destaca la importancia de integrar dimensiones ambientales, sociales y económicas en la gestión institucional. Dentro de los aspectos más resaltantes y sobresaliente de la visión integral de la sostenibilidad en el IUNAV tenemos (ver gráfico 5) : 1) Visión integral de la sostenibilidad: Se reconoce la interconexión entre los aspectos ambiental, social y económico, lo cual es fundamental para lograr un desarrollo sostenible a largo plazo. 2) Compromiso institucional: La sostenibilidad integral se ha convertido en una prioridad institucional, siendo promovida desde la alta gerencia y permeando diferentes áreas de la universidad.

3) Participación de la comunidad: Se destaca la importancia de involucrar a toda la comunidad universitaria, incluyendo estudiantes, docentes y personal administrativo,

en las iniciativas de sostenibilidad. 4) Prácticas concretas: Se describen diversas acciones y proyectos que demuestran un compromiso real con la sostenibilidad, como la implementación de prácticas agrícolas sostenibles, la creación de espacios verdes y la promoción de la educación ambiental.



© Osmar González, 2024

Gráfico 5

Aspectos más resaltantes de la visión integral de la sostenibilidad en el IUNAV

Fuente: Elaboración propia (2024)

El IUNAV presenta un caso interesante de cómo una institución educativa puede adoptar un enfoque integral de la sostenibilidad. Sin embargo, es fundamental continuar trabajando en la consolidación de estas iniciativas y en la búsqueda de una mayor articulación entre las diferentes dimensiones de la sostenibilidad, especialmente en la sostenibilidad espiritual como pilar axiológico fundamental de la institución. La sostenibilidad integral en el IUNAV no solo busca el equilibrio entre los tres aspectos presentados, sino que también fomenta una cultura de responsabilidad comunitaria y reconocimiento del personal, asegurando que todos los miembros de la comunidad contribuyan a un futuro sostenible. Sin embargo, esta investigación me permitió extender el conocimiento respecto a la sostenibilidad y algunos autores ya están

hablando de sostenibilidad espiritual, asunto bien aplicado en el IUNAV desde su fundación.

La sostenibilidad espiritual es la necesidad de desarrollar seres humanos integrales que sean capaces de considerar, la genuina espiritualidad como un aspecto igual de importante al desarrollo económico, social o ambiental. Es importante para el ser humano entender el cosmos que lo rodea, hacer consciencia de cada cosa que hacemos, y con la tecnología afecta al único planeta que tenemos. Ya se habla de “*Espiritualidad y Sostenibilidad*” donde se nos invita a reflexionar sobre el cambio que está teniendo lugar en nuestra sociedad y hacernos conscientes de que podemos elegir hacia dónde queremos que vaya. Cada vez se unen más voces para pedir un cambio definitivo hacia un modelo vital más sostenible mientras el individuo reexplora su forma de relacionarse con lo intangible y consigo mismo.

Desde el enfoque de la espiritualidad no dogmática pretendo contribuir al debate sobre cuál es la relación entre la gestión del equilibrio espiritual y la sostenibilidad. ¿Por qué asusta la palabra espiritualidad? Aún ahora se asocia a la religión, a sectas, a místicos y en realidad espíritu significa esencia, la espiritualidad es la propia esencia de cada uno de nosotros. ¿Por qué espiritualidad y sostenibilidad?. Porque naturaleza y espíritu son indisociables. (Zuluaga, 2010). Las dimensiones espirituales del desarrollo sostenible son fundamentales para comprender cómo los valores y principios éticos pueden influir en la sostenibilidad. Este enfoque busca integrar la espiritualidad y la ética en la práctica del desarrollo sostenible, promoviendo un entendimiento más profundo de la interconexión entre todos los seres y el medio ambiente. (Castells, 2021).

Sin duda alguna podría afirmar que en el IUNAV la sostenibilidad espiritual es y ha sido fundamental para darle base y sustento a la universidad. Su alto contenido espiritual y bíblico le ha permitido a los gerentes sortear los embates de la crisis de manera sostenida. Sería interesante profundizar en el análisis de los resultados obtenidos y el impacto real de estas acciones en la sostenibilidad de la universidad.

Además, es importante contar con indicadores claros y medibles para evaluar el progreso en materia de sostenibilidad y realizar un seguimiento riguroso de las acciones implementadas. También se debe analizar cómo la sostenibilidad integral se articula con otros objetivos institucionales, como la calidad académica, la investigación y la vinculación con el entorno. Y finalmente, es necesario reconocer los desafíos y limitaciones que enfrenta la universidad en la implementación de la sostenibilidad integral, así como las posibles barreras culturales y estructurales. Se hace necesario abordar algunas preguntas importantes para futuras investigaciones sobre el tema planteado: ¿Cómo se ha involucrado a los estudiantes en la toma de decisiones relacionadas con la sostenibilidad en el IUNAV? ¿Qué papel juega la investigación en la promoción de la sostenibilidad en la universidad? ¿Cómo se puede medir el impacto social y ambiental de las iniciativas de sostenibilidad?

Adaptación en entornos VICA en el IUNAV

Ahora presento una visión detallada de cómo el concepto de adaptación en entornos VICA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos) ha sido abordado por el IUNAV. Se destaca la importancia de desarrollar estrategias específicas para enfrentar cada una de estas características y la necesidad de una gestión ágil y flexible. Dentro de los aspectos positivos a considerar tenemos: 1) Enfoque integral: Se reconoce la complejidad de los entornos actuales y la necesidad de abordar los desafíos desde múltiples perspectivas. 2) Adaptación a los cambios: Se destaca la importancia de adaptar las prácticas y los procesos institucionales para responder a las nuevas realidades. 3) Toma de decisiones informadas: Se enfatiza el papel de la investigación y la recopilación de datos para tomar decisiones estratégicas. 4) Orientado hacia el estudiante: Se busca apoyar al estudiante en diferentes aspectos, como el financiamiento y la orientación académica. 5) Comunicación efectiva: Se reconoce la importancia de una comunicación clara y transparente con todos los miembros de la comunidad educativa. En síntesis, se ofrece una visión interesante de cómo IUNAV puede abordar los desafíos de los entornos VICA. Sin embargo, es fundamental continuar trabajando en la consolidación de estas

iniciativas y en la búsqueda de una mayor articulación entre las diferentes estrategias implementadas, pasando a las soluciones planteadas por el *VUCA Prime* presentado por Robert Johansen.



Gráfico 6

Aspectos positivos de la adaptación en entornos VICA

Elaboración propia, 2024

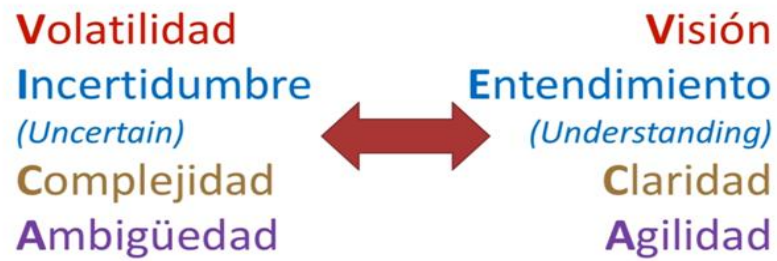
La adaptación en entornos VICA abarca la necesidad de que las organizaciones, especialmente las instituciones educativas como el IUNAV, se adapten y respondan de manera efectiva a las características de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad que definen el entorno actual. Donde la volatilidad implica la capacidad de las instituciones para reaccionar rápidamente a los cambios y ajustar sus procesos y estrategias en consecuencia. La incertidumbre se refiere a la gestión del conocimiento y la información para reducir la ansiedad sobre el futuro y tomar decisiones informadas. Además la complejidad enfatiza la importancia de entender las múltiples variables interconectadas en el entorno educativo y la necesidad de un liderazgo flexible. Y la

ambigüedad destaca la necesidad de comunicación clara y efectiva para evitar confusiones y asegurar que todos los miembros de la organización estén alineados con los objetivos. La adaptación en entornos VICA no sólo implica enfrentar desafíos, sino también aprovechar oportunidades para innovar y mejorar la sostenibilidad de la institución en un mundo en constante cambio.

VUCA Prime

Es aquí donde reviste importancia el modelo de liderazgo que fue introducido en 2007 por Robert Johansen del *Institute For The Future*, con el objetivo de contrarrestar cada uno de los cuatro elementos del concepto VICA. Ante una situación VICA, el profesor Johansen, propone ante la volatilidad, claridad en la visión y trabajar en busca de ella, convertirnos en comunicadores constantes con el equipo. En el caso de la incertidumbre, Johansen recomienda entendimiento de la situación, detenerse a analizar los sucesos, crear equipos para recopilar la mayor información posibles de fuentes certeras, manteniendo al equipo involucrado todo el tiempo.

Frente a la complejidad, atreverse a tomar decisiones firmes con la información que se tiene a la mano, tratar de dar sentido al caos, aterrizados de que los cambios de rumbo son muy probables. La claridad y transparencia en la transmisión de las decisiones es básica para empoderar al equipo. Por último, la ambigüedad se enfrenta con agilidad al fortalecer la red de equipos, horizontalizar la toma de decisiones y dar flexibilidad para responder rápidamente ante los cambios por afrontar.



⁽¹⁾ Bob Johansen, Institute for the Future

Gráfico 7

Solución VUCA Prime



Gráfico 8

Matriz VUCA Prime



Gráfico 9

Cualidades de liderazgo según VUCA Prime

Es necesario tomar en cuenta algunas consideraciones al respecto. Si bien se describen las estrategias implementadas, sería interesante profundizar en los resultados obtenidos y el impacto real de estas acciones en la institución. Es importante contar con indicadores claros y medibles para evaluar el éxito de las estrategias de adaptación y realizar un seguimiento riguroso de los resultados. Es necesario considerar la posible resistencia al cambio por parte de los miembros de la comunidad educativa y desarrollar estrategias para superar estas barreras. La adaptación a los entornos VICA requiere encontrar un equilibrio entre la flexibilidad necesaria para responder a los cambios y la estabilidad necesaria para mantener la identidad institucional. Se podría explorar con mayor profundidad el papel de la tecnología en la adaptación a los entornos VICA y en la mejora de la comunicación y colaboración.

Finalmente planteo algunas interrogantes que permitirían abarcar otros aspectos que no fueron considerados en este tópico de la investigación pero que, sin embargo, podrían abrir otras discusiones e investigaciones futuras. ¿Cómo se ha involucrado a los estudiantes en el proceso de adaptación a los entornos VICA? ¿Qué papel juega la cultura organizacional en la capacidad de adaptación de la institución? ¿Cuáles son los

principales desafíos que enfrenta la institución en la implementación de estas estrategias? ¿Cómo se puede medir la resiliencia de la institución frente a futuros cambios y crisis?

Al cierre de mis reflexiones conclusivas respecto a esta investigación ofrezco una visión integral de cómo en IUNAV se ha logrado integrar los conceptos de liderazgo, sostenibilidad y adaptación a entornos VICA en la gestión de sus gerentes educativos. El liderazgo directivo ha demostrado una capacidad excepcional para responder a las crisis y los cambios, adaptando la institución a una nueva realidad educativa de manera rápida y efectiva.

La implementación de estrategias innovadoras, como el IUNAV Digital, ha permitido a la institución no solo sobrevivir a la crisis, sino también fortalecer su oferta educativa y mejorar su posicionamiento. El liderazgo ha demostrado una visión a largo plazo, anticipándose a los cambios y tomando decisiones estratégicas para asegurar la sostenibilidad de la institución. La sostenibilidad integral se ha revelado como una estrategia clave para enfrentar la crisis, al permitir a la institución diversificar sus fuentes de ingresos, reducir su impacto ambiental y fortalecer su relación con la comunidad.

La sostenibilidad ha impulsado la adaptación a los entornos VICA al fomentar la innovación, la eficiencia y la resiliencia. La institución ha logrado integrar de manera equilibrada los aspectos ambiental, social y económico de la sostenibilidad, demostrando que es posible un desarrollo sostenible en un contexto de crisis. La investigación muestra claramente cómo los tres conceptos de liderazgo, sostenibilidad y entornos VICA están estrechamente relacionados y se refuerzan mutuamente. Un liderazgo resiliente ha sido fundamental para impulsar la sostenibilidad integral y adaptarse a los entornos VICA. A su vez, la sostenibilidad ha proporcionado una base sólida para el desarrollo de un liderazgo transformador y una mayor resiliencia institucional.

Podríamos sintetizar esta integración en tres grandes postulados: (ver gráfico 10).

1. Liderazgo como catalizador del cambio: El liderazgo ha sido el motor que ha impulsado la transformación de la institución, fomentando la innovación y la adaptación a los nuevos desafíos.
2. Sostenibilidad como estrategia de supervivencia: La sostenibilidad se ha convertido en una estrategia clave para garantizar la supervivencia y el crecimiento de la institución en un entorno cada vez más complejo y competitivo.
3. Entornos VICA como motor de la innovación: Los entornos VICA han obligado a la institución a innovar y a desarrollar nuevas formas de hacer las cosas, lo que ha contribuido a fortalecer su posición en el mercado educativo.

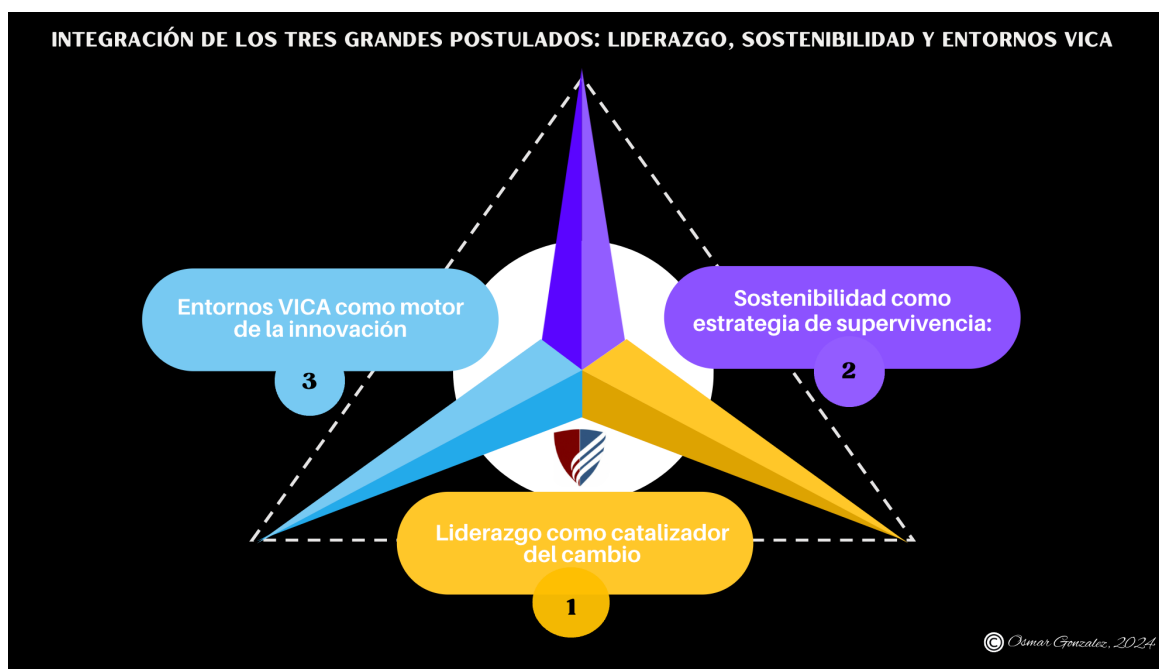


Gráfico 10

Integración de tres grandes postulados: Liderazgo, sostenibilidad y entornos VICA

Fuente: Elaboración propia (2024)

La investigación presentada ofrece un valioso punto de referencia sobre cómo una institución educativa puede enfrentar los desafíos de un mundo cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo. Al integrar los conceptos de liderazgo, sostenibilidad y adaptación a los entornos VICA, el IUNAV ha demostrado que es posible lograr un desarrollo sostenible y equitativo, incluso en tiempos de crisis. Se abren nuevas perspectivas para la investigación en el campo de la educación superior y ofrece un modelo a seguir para otras instituciones que buscan adaptarse a los desafíos del siglo XXI.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Álvarez, M., Torres B. y Medina I. (2021). *Liderazgo Pedagógico Resiliente en Modalidad Virtual*. Universidad de la Américas. Santiago de Chile.
- Antonakis J., Cianciolo A., Sternberg R. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. 4ta Edición. Episteme. Caracas. Venezuela
- Arias, V. (1.999). *Triangulación Metodológica: Sus Principios, Alcances y Limitaciones*. Artículo publicado (www.robertexto.com). España.
- Avolio, B., Bass, B. & Jung, D (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical Report*. Redwood City, CA: Mindgarden
- Avolio, B., Kahai, S. & Dodge, G. (2001). *E-Leadership: Implications for theory, research and practice*. Leadership Quarterly, 11, 615-670
- Avolio, B., Waldman, D. & Yammarino, F. (1991). Leading in the 1990s: Towards understanding the four I's of transformational leadership. Journal of European Industrial Training, 15 (4), 9-16
- Bayón, F. (2021). *VUCA: la filosofía emergente*. Universidad de Armería. Armería, España.
- Bass, B. & Avolio, B (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Hillsdale: L Erlbaum
- Benatuil, D., Castro A., & Torres, A. (2005). *Inteligencia práctica: Un instrumento para su evaluación* (en prensa).
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Cabana, R. (2019). *Modelo de gerencia sustentable para fortalecer la competitividad en las empresas del retail "supermercados" de la región de Coquimbo, Chile*. Artículo de la Revista Contaduría y Administración No 65. Universidad de La Serena, Chile.
- Castro Solano, A. & Nader, M. (2004). *Valoración de un programa de entrenamiento académico y militar de cadetes argentinos*. Estudio de los valores y del liderazgo, Revista iberoamericana de Evaluación y Diagnóstico Psicológico, 10 (17), 29-45
- Castro Solano, A. (2005). *Técnicas de evaluación psicológica para ámbitos militares*. Buenos Aires: Paidós
- Castro, A., Nader, M., Casullo, M. (2004). *La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina*. Un estudio con el MLQ de Bass y Avolio, Revista de Psicología, Universidad Católica del Perú, 22 (1), 64-88
- Ceballo L., (2021). *Liderazgo resiliente en el directivo escolar para asumir la enseñanza remota en tiempo de pandemia*. Revista N° 3 SCIENTIARUM.
- Conger, J. (1998). *Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership*. Leadership Quarterly, 9, 107-121
- Corrás, T. (2022). *Liderazgo Resiliente, transformando la adversidad en oportunidades*. UNIR. Artículo en línea: Consulta agosto 5, 2024.
- Creswell, J. (1994). *Research design: Qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Danserau, F., Alutto, J. & Yammarino, F (1984). *Theory testing in organization behavior: The variant approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Eden, D., Leviatan, U. (1975). *Implicit theories as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales*. Journal of Applied Psychology, 60, 736-741
- Daft, R. L., (2006). *La experiencia del liderazgo*, Editorial Cengage Learning México D.F., México
- Day, L., & Guy, G. (2018). *Comunidades Escolares Resilientes*. Editorial Pirámide. Madrid.
- Descifrando el Mundo VUCA: Claves para navegar en la incertidumbre*. Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa (RECLA), junio 26, 2023. Escrito y publicado por: Ímpetu Digital. <https://recla.org/blog/mundo-vuca/>

- Douglas, R. (2018). *El Liderazgo Resiliente en el Directivo Escolar*. Editorial Ltda. Santa Fe. Medellín. Colombia.
- Fiedler, F. E. (1978). *The contingency model and the dynamics of the leadership process*. En Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Fiedler, F. E., García, J. e. (1987). *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.
- García, V. (2018). *Competencias del Directivo Escolar*. Caracas. Venezuela.
- Graen, G. & Uhl-Bien, M (1995). *Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective*. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247
- Fuster, D. (2019). *Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. <https://orcid.org/0000-0002-7889-2243>,
- Giraldo, D. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del Concepto, Evolución y Tendencias*. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. [Libro en línea]. Recuperado de: [file:///C:/Users/Ivan/Documents/Downloads/Goleman,%20D.,%20\(1995\),%20Inteligencia%20Emocional.pdf](file:///C:/Users/Ivan/Documents/Downloads/Goleman,%20D.,%20(1995),%20Inteligencia%20Emocional.pdf)
- Gómez, L; Balkin, D. (2003). *Administración*. Madrid, España. McGraw-HILL/ Interamericana de España, S.A.U.
- Gurdián A. (2004). *El paradigma cualitativo en la investigación socio educativo*. PrintCenter. San José, Costa Rica.
- Gutiérrez, M., (2021). *Transformación Educativa y cultural en la gestión de organizaciones durante el COVID-19*. Primera edición, noviembre 2021. Grupo Editorial Hess, S.A. de C.V. Alcaldía Cuauhtémoc, C.P. 06800, Ciudad de México.
- House, R. J, Mitchell T. R. (1974). *Path-goal theory of leadership*. *Contemporary Business*, 3, 81-98
- House, R. J. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*. En J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership. The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.

- House, R., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. (2002). *Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE*. Journal of World Business, 37, 3-10.
- Heidegger, M. (2004): *¿Qué es la filosofía?* Barcelona: Herder. 77pp. Trad. Jesús. Adrián Escudero.
- Heidegger, M. (2007). *Hermenéutica de la facticidad* [Hermeneutik der Faktizität – 1923. Madrid: Alianza.
- Hurtado, L. y Toro, J. (2001). *Paradigmas de investigación “en tiempos de cambio”*. 4ta Edición. Valencia. Venezuela.
- Husserl, E. (2012). *La idea de la fenomenología*. Editorial Herder. España.
- Kerr, S., Jermier, J. M. (1978). *Substitutes for leadership: Their meaning and measurement*. Organizational Behavior and Human Performance, 22, 375-403.
- Kirpatrick, S. A., Locke, E. A. (1991). *Leadership: Do traits matter?* The Academy of Management Executive, 5 (2), 48-60
- Kuhn, T. (2004). *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de cultura económica. México.
- Larson, L., Hunt, J. G., Osborn, R. N., (1976). *The great hi-hi leader behavior myth: a lesson from Occam's razor*. Academy of management Journal, 19, 628- 641.
- León, E. (2009). *El giro hermenéutico de la fenomenología en Martin Heidegger*. Revista Polis de la Universidad Bolivariana, volumen 8, número 22, p. 267-283.
- Llorente, C. & Volante, M. (2020). *Liderazgo Directivo*. Editorial Ltda. Santa Fe: Bogotá. Colombia.
- Longa, O. (2021). *Modelo de Gestión del conocimiento, liderazgo y emprendimiento en la formación de educadores y educandos. Caso: Escuelas Primarias del estado la Guaira*. UPEL.
- Lord, R., Foti, R. & De Vader, C. (1984). *A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing and leadership perceptions*. Organization al behavior and Human Performance, 34, 343-378
- Lord, R, Maher K. (1991). *Leadership and information processing*. London: Routledge.
- Lupano P., Castro, L., *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y Evaluación Estudios sobre el liderazgo*. Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la

- Nación. Revista Psicodebate 6. Psicología, Cultura y Sociedad (Pags. 109 - 114). Argentina.
- Maraboto, J.M. (2021). *Liderarazgo transformacional. El modelo que requieren las organizaciones para enfrentar los desafíos*. Sitio web: Egade-Ideas.
<https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/liderazgo-transformacional>.
- Marín, G. (1986). *Metodología de la Investigación Psicológica*. Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina. 32, 183-192.
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Editorial Trillas.
- Mata, L. (2019). *El enfoque cualitativo de investigación*. Revista en línea Intigalia. (29/05/2019).
- Maxwell, J. C. (1998), *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*, editorial Grupo Nelson
- Méndez de Garagozzo, A. (2020). *Consideraciones filosóficas y epistemológicas sobre el conocimiento*. Revista Educare, Nro 22 Segunda etapa 2.0. Univeridad Pedagógica Experimental Libertador.
- Mendoza, H., (2008) *Modernismo y postmodernismo, hacia la construcción de un liderazgo antropocéntrico*. Revista Venezolana de Gerencia, v. 12. Maracaibo, Venezuela.
- Mendoza, N. (2020). *Aproximación Teórica al Significado del Liderazgo Resiliente en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador*. Revista Educare, versión electrónica. Volumen 24, No 1.Segunda etapa 2.0. Univeridad Pedagógica Experimental Libertador.
- Morín, E. (2002). *La cabeza bien puesta: Repensar la reforma, reformar el pensamiento*. Buenos Aires, Argentina: Nueva Visión.
- Morse, J. (2003). *Asuntos críticos en la investigación cualitativa*. Colombia: Antioquia.
- Narbona, R. (2021). *La Psicología Humanista de Carl Rogers*. Sitio Web: El Cultural:
https://www.elespanol.com/elcultural/blogs/entreclasicos/20210216/psicologia-humanistacarlrorgers/559564048_12.html#:~:text=Su%20obra%20m%C3%A1s%20importante%20es,bases%20de%20la%20Psicolog%C3%ADa%20Humanista.
- Nystrom, P. C. (1978). Managers and hi-hi leader myth. Academy of management Journal,21, 325-331
- Moustakas, C. (1990). *Heuristic Research: Design, Methodology, and Applications*. Sage Publications.

- Ochoa. (2017). *BSI: 70% de empresas no están preparadas para el futuro*. Milenio. Recuperado de: http://www.milenio.com/negocios/empresas-futuro-resiliencia-organizacionalBritish_Standards_Institution-bsi_0_1075692813.html.
- Osorio, L. (2014) *La orientación para el fortalecimiento de la resiliencia en adolescentes en situación de riesgo*. (Tesis de maestría) Recuperado de: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/820/oluis.pdf?sequence=1>.
- Phillips, J. S., Lord, R. G. (1986). Notes on the practical and theoretical consequences of implicit leadership theories for the future of leadership measurement. *Journal of Management*, 12, 31-41.
- Pittaluga, C. (2015). *Liderazgo resiliente la innovación en entornos adversos*. Caracas, Venezuela. Editorial Galac.
- Ramirez, C.y Rámirez M. (2016). *Fundamentos de Administración*. Colombia: Ediciones Ecoe.
- Richard, D (2006) *"The Leadership Experience"* editado por Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Rodler, C., Kirchler, E. & Holtzl, E (2002). *Gender stereotypes of leaders: An análisis of the contents of obituaries from 1974 to 1998*. *Sex Roles*, 45 (11-12), 827-843.
- Rueda, J., Herrera, A., Rueda, M. (2020). *La Gerencia sostenible como modelo de responsabilidad social*. Universidad de Investigación y Desarrollo. I+D Revista de Investigaciones, volumen 15, No 1, enero – junio 2020 pp. 86-98
- Santos, R. (2013). *Levantarse y luchar*. Editorial Conecta. Instituto Español de Resiliencia.
- Sambrano, J. (2010). *Resiliencia transformación positiva de la adversidad*. Caracas, Venezuela. Editorial Alfa.
- Sánchez, J. y Barraza, L., (2015). *Percepciones sobre liderazgo Ra Ximhai*, vol. 11, núm. 4, julio-diciembre, 2015, pp. 161-170 Universidad Autónoma Indígena de México. El Fuerte, México.
- Sandín, M. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. México: McGraw Hill.
- Schütz, A. (1974). *El problema de la realidad social*, Amorrortu editores, Maurice Natanson (comp.), Buenos Aires, Edición en castellano 1974CGT
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, España: Ediciones Paidós.

- Thornton, G. & Byham, W. (1982). *Assessment centers and managerial performance*. New York: Academic Press.
- Uribe, M., Vargas, Merchan, L., (2018). *La responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad, criterios habilitantes en la gerencia de proyectos*. Revista Entramado. Enero-Junio, 2018. vol. 14, no. 1, p. 52-63, <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27107>
- Van Manen, M. (1990). *Researching Lived Experience: Human Science for an Action Sensitive Pedagogy*. Althouse Press.
- Van Manen, M. (2003). *Investigación Educativa y Experiencia vivida. Ciencia humana para una pedagogía de la acción y de la sensibilidad*. Barcelona, España: Idea Books.
- Villa, A. (2020). *Liderazgo Resiliente pertinente para una sociedad cambiante*. Artículo de la Revista Foro Educativo No 34. Universidad de Deusto, Bilbao, España.
- Vroom, V. H. , Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wofford, J. c. (1982). *An integrative theory of leadership*. Journal of management, 8, 27-47
- Wofford, J., Godwin, V., Wittington, J. (1998). *A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership*. Leadership Quarterly, 9(1), 55-84
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Englewoods Cliffs: Prentice Hall.
- Yukl, G., Van Fleet D. (1992). En Dunnette, M. D., Hoveh, L. M. (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology*. California: Consulting Psychologists Press.
- Yuncoza, A. (2016). *Una Latinoamérica resiliente*. SEGURED. Recuperado de: <https://segured.com/2016/11/11/una-latinoamerica-resiliente/>
- Zaccaro, S. (2001). *The nature of executive leadership: a conceptual and empirical analysis of success*. Washington D.C.: American Psychological Association.
- Zapata, Murillo, Martínez, González, Salas, Ávila y Caicedo. (2009). *Teorías contemporáneas de la organización y del management*. [Libro en línea]. Recuperado de: <https://books.google.co.ve/books?id=RNvDDQAAQBAJ&pg=PT181&dq=escuela+ambiental+teoria+ambiental&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewjo7ayC->

ANEXOS

ANEXO A

GUIÓN DE ENTREVISTAS

1. ¿Cómo visualiza usted el liderazgo resiliente en el IUNAV?

Esta pregunta procura definir el liderazgo, primero en forma general y luego unido a la resiliencia definiéndola y combinándola. La respuesta más adecuada sería: *¿Cómo fue capaz de manifestarse el liderazgo resiliente en IUNAV en la etapa de la pandemia, post-pandemia hasta hoy en día?*

2. ¿Cómo debería ser la sostenibilidad en el IUNAV?

La sostenibilidad tiene que ver con tres pilares básicos:

- En lo ambiental: Preservación y protección del medio ambiente.
- En lo social: Bienestar y calidad de vida de las personas.
- En lo económico: Viabilidad económica a largo plazo

La respuesta que necesito sería: *¿Qué ha hecho usted y que debería seguir haciendo desde su responsabilidad para dar sostenibilidad a la institución en estos tres aspectos?*

3. ¿Cómo deben comportarse las instituciones educativas en entornos VICA?

V.I.C.A es un acrónimo que significa: Volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Son entornos o mundos que describen la situación donde hacen vida las organizaciones, especialmente después de la pandemia. La respuesta que se espera es *¿Cómo deben comportarse idealmente las universidades en cada uno de estos 4 escenarios del VICA?*

ANEXO B

DISCURSOS DE LOS ACTORES SOCIALES

1 **Informante Clave 1: Edgar Brito, Director General del IUNAV**

2 **Pregunta No 1: *¿Qué significado le otorga al liderazgo resiliente en el IUNAV?***

3 Es importante que la mejor forma de mirar este punto fue la capacidad que manifestamos en el liderazgo
4 resiliente de esta institución del IUNAV en la etapa de la pandemia y post pandemia hasta hoy en día.
5 Quiero referirles que como Director General del Instituto Universitario Adventista de Venezuela
6 (IUNAV) la pandemia y ahora la post pandemia fue una experiencia sumamente interesante de
7 aprendizaje, de buscar maneras de cómo hacer las cosas de otra forma para lograr mantener ese espíritu
8 de resiliencia contra todo lo que pueda ir precisamente para desanimar, para retrasar y para hacer que el
9 trabajo cada día tenga menos impacto en los objetivos que se quieren lograr. Por ejemplo, en el caso
10 nuestro aquí particularmente, durante la época de la pandemia y de la post pandemia tomamos medidas
11 correctivas y paliativas oportunamente, es decir, pudimos tener a la vista todo lo que se veía, una realidad
12 que había que tomar decisiones que pudieran hacer un gran impacto para que la sostenibilidad de esta
13 institución pudiera mantenerse por lo menos en el punto de equilibrio. Es por eso que esas medidas
14 correctivas y paliativas fueron para nosotros una gran bendición porque veníamos acostumbrado a un
15 liderazgo que se podía ya predecir y porque habíamos tomado todas las medidas que ayudan para eso,
16 pero tuvimos que corregir, tuvimos que dar un giro de timón en la administración para que la institución
17 pudiera sobrepasar esta situación de pandemia. Así que buscamos la forma, las maneras paliativas para
18 que se pudiera lograr los objetivos que teníamos. Por supuesto, se bajó la matrícula, tuvimos problemas
19 de éxodo de algunos empleados, pero lo peor que nos pasó fue precisamente que tuvimos algunos casos
20 particulares de empleados que se enfermaron, alguno de ellos tuvimos que lamentablemente, sentir el
21 dolor de la despedida de un fallecimiento. Por eso entonces tuvimos que buscar esa forma de que los
22 asuntos paliativos pudieran ayudarnos, mientras tanto seguíamos adelante paso a paso cumpliendo lo
23 que estaba el alcance. Otra cosa que adaptamos en la gerencia a la nueva realidad, es decir, nosotros nos
24 reinventamos, nosotros que estábamos acostumbrados a una educación presencial tuvimos que entrar,
25 gracias a Dios, a una plataforma digital para que por el medio virtual pudiéramos alcanzar a nuestros
26 estudiantes. Los profesores tuvieron que adaptarse a esa nueva modalidad, buscar diferentes sistemas,
27 diferentes maneras para cumplir con lo básico con respecto a las carreras, a las materias y a la enseñanza.
28 Así que también tuvimos que reagruparnos en diferentes maneras para que una reinvención, una
29 innovación de asuntos que pudieran hacerse cada día, que podíamos continuar, que el peso de la realidad
30 viviente pudiera quitarnos el ánimo, sino que estábamos dispuestos siempre a hacerlo mejor. Por eso
31 entonces, después de la pandemia todavía estamos reinventándonos, todavía estamos con la gerencia
32 enfrentando una nueva realidad. Por eso es que cada uno de nosotros cada hora, cada día, cada semana
33 en nuestras reuniones y nuestros momentos de reflexión buscamos estrategias, siempre tenemos en
34 cuenta, por eso estamos promoviendo ahora mismo cambios en diferentes niveles aplicando las leyes
35 que han sido comprobadas y aplicadas en la gerencia educativa particularmente, para que logremos
36 conseguir todos los objetivos trazados de la mejor manera posible. Por eso entonces nosotros hemos

37 tenido que reducir un poco el personal. Especializar a algunos en áreas particulares hemos puesto una
38 visión más amplia, pero todavía más concreta, nos hemos revisado un poco más. ¿Cómo pudiéramos
39 cumplir la declaración de misión, como mantener los valores que sostiene esta institución? Por eso
40 entonces necesitamos que continuemos con eso de buscar una forma de realizar precisamente esa actitud
41 resiliente para que a partir de la oficina del talento humano mantengamos ese mensaje constante en la
42 mente de los obreros, de los empleados, de los profesores del staff administrativo de acá. Eso nos ha
43 ayudado mucho porque a pesar de la pandemia y ahora de post pandemia con todas sus consecuencias
44 nosotros nos sentimos muy desafiados, pero también con algo de satisfacción porque no pensábamos
45 que los objetivos que no íbamos a lograr lo hemos alcanzado en un alto porcentaje de logros. Así que es
46 importante para nosotros mantener entre nosotros ese liderazgo resiliente para que podamos completar
47 todo lo que nos hemos programado para realizar. Así que para beneficio del tema que está desarrollando
48 el doctorante pueda servirle este testimonio para que le dé énfasis a esa a ese impacto que él quiere
49 mostrar en su investigación de cómo la resiliencia es una actitud es sumamente importante hoy y
50 significativa para toda institución incluyendo la muestra. Así que estamos demostrando una vez más
51 que lo que esa resistencia en equipo y particular que nos define la resiliencia la estamos combinando con
52 nuestro aspecto espiritual que nos ayuda a confiar, a tener esperanza y a recibir del cielo toda la voluntad
53 y toda la fortaleza necesaria para continuar, eso es lo que nos hace ser valiente, lo que nos hace resistir
54 cualquier traba que nos pueda llevar a una depresión, a mantenernos así de perfil bajo y estamos listos
55 para seguir, para continuar así. Para nosotros la resiliencia en la etapa de la pandemia y en la post
56 pandemia hasta el día de hoy ha sido para nosotros la carta, la brújula que nos está guiando en medio de
57 esta tormentosa situación hacia puerto seguro.

58 **Pregunta 2. ¿Qué sentido se le otorga a la sostenibilidad en el IUNAV?**

59 Ahora vamos a dar nuestra opinión sobre el sentido que se otorga a la sostenibilidad en el IUNAV.
60 Vamos a mantener en mente los tres pilares básicos para que esto quede suficientemente claro con
61 respecto a nuestra experiencia sobre el asunto. En lo ambiental vamos a ver la preservación y la
62 protección del medio ambiente. Estamos haciendo un uso racional de los recursos, así como
63 promoviendo el cuidado de la naturaleza. Para nosotros que vivimos en un medio rural como el IUNAV,
64 está en una zona sumamente extraurbana y tenemos suficientes terrenos, casi 200 hectáreas y solamente
65 estamos utilizando para los edificios y los usos que son necesarios para el quehacer educativo como 60.
66 Eso quiere decir que nosotros estamos ligado y completamente comprometidos con la sostenibilidad de
67 la naturaleza como un recurso que realmente debemos cuidar y debemos de dar ejemplo para las personas
68 que tienen que cuidar este nuestro único planeta que queremos que se mantenga todavía con ese vigor,
69 esa fortaleza para que tengamos aire puro, para que tengamos visualización del verdor de toda la
70 vegetación y podamos tener contacto con la tierra para que nos ayude a ser agradecidos por este gran
71 don, este recurso que Dios nos ha dado a cuidar como mayordomos que somos de la naturaleza. Por eso
72 aquí estamos nosotros haciendo todo el empeño para que la administración de los recursos pueda siempre

73 tener en gran alto porcentaje mantener la naturaleza en su mejor forma. Así que, no solamente eso de
74 que estamos protegiendo el medio ambiente y que tenemos siempre esa cultura universitaria de
75 preservación ambientalista queremos que esto también lo pueda tener el estudiante y todos los visitantes
76 en nuestro campus para que ellos puedan ser agentes de extensión de este mensaje, de esta aplicación y
77 de este concepto que tenemos de la sostenibilidad en lo ambiental. Con respecto a lo social, bienestar y
78 calidad de vida de las personas, nosotros estamos desalentando el uso de aquello que promueva o
79 fomenta el cambio climático. Estamos conscientes de esa realidad mundial y nosotros estamos haciendo
80 también nuestro granito de arena, participando en que estos asuntos que se promueven inconscientemente o
81 deliberadamente de sin darnos cuenta que nos estamos perjudicando a nosotros mismos, haciendo que
82 la temperatura del planeta se eleve y haciendo que eso produzca enfermedades y sobre todo nos
83 mantenga con situaciones de estrés y de depresión y ansiedad y todas esas cosas. Queremos promover
84 el ejercicio físico del personal y de los estudiantes en todos los niveles de la institución por eso estamos
85 en un programa de hacer gimnasios abiertos, ya hemos tenido dos estaciones habilitadas para que cuando
86 promovemos las caminatas de nuestro personal puedan tener unas estaciones donde ahí puedan hacer
87 ejercicios más vigorosos además de la caminata. Eso nos está ayudando mucho porque nos está bajando
88 el nivel de incidencia de enfermedades porque es uno de los objetivos, de nuestras estrategias que
89 queremos para tener un personal sano, feliz y contento de trabajar en nuestra institución, porque se le
90 promueve y se le da la oportunidad de tener una experiencia sostenible en lo social, en su bienestar y
91 calidad de vida. Por eso nosotros no tenemos ninguna duda de aplicar recursos de nuestro presupuesto
92 para que eso sea una realidad. Además de eso estamos promoviendo siempre pausas activas en medio
93 de cualquier reunión, de cualquier clase, de cualquiera actividad, nosotros hacemos una pausa para
94 ejercitarnos un poco, con ejercicios suaves el cuerpo, y para airear con oxígeno el cerebro y para tener
95 en buena forma nuestro organismo que pueda responder a todas las exigencias y las presiones del trabajo.
96 Así que creemos que en esta parte la sostenibilidad del IUNAV está comprometida con estas cosas que
97 estamos diciendo para que podamos cosechar después de esta siembra que estamos haciendo un buen
98 espíritu de cordialidad, de sanidad, de interacción pero sobre todo de sostenibilidad en el IUNAV, y con
99 respecto a lo económico, en la viabilidad económica a largo plazo, estamos buscando alternativas de
100 agricultura con nuevas tecnologías amigables con el medio ambiente cómo son los invernaderos de
101 cultivo organopónicos que presuponen un menor uso de fertilizantes y pesticidas. Estamos
102 completamente involucrados en esto como ya lo dijimos un apartado anterior, nosotros queremos
103 aprovechar el máximo todas las tierras, terreno que tenemos para la agricultura, pero una agricultura que
104 pueda ayudar también al ambiente, queremos que nuestro campus universitario sea precisamente como
105 un parque de turismo que todo el que venga se sienta asombrado positivamente motivado a hacer su
106 granito de arena y cumplir con ese deber como ciudadanos que tenemos de cuidar nuestro entorno. Por
107 eso entonces, estamos con unos planes de agricultura hidropónica con unos invernaderos para que evitar
108 en todo lo posible fertilizantes y toda esa clase de implementos químicos que hacen que la tierra se

109 empobrezca en cuanto a su capacidad de producción y de fertilidad, entonces queremos buscar todos
110 esos aspectos e involucrar a nuestros estudiantes como una manera extracurricular que ellos aprendan a
111 amar la tierra, amar su ambiente, amar la naturaleza y con la experiencia de estar cultivando en pequeñas
112 parcelas, en cultivos de breve período de cosecha, ellos mismos van a sentir esa alegría y esa satisfacción
113 de que eso es realmente parte de la integración y de la preservación y de la formación del carácter para
114 cualquiera persona que aspira aportar algo a nuestra sociedad pero algo que sea significativo, algo que
115 vaya en pro de la felicidad de las personas. Por eso entonces estamos en esas alternativas de agricultura
116 y estamos contentos porque ya hemos empezado a dar los primeros pasos para eso, estamos recibiendo
117 recursos de donantes que están convencidos de esta situación, tenemos ya un personal técnico
118 especializado y otros artesanales que nos ayudan para que podamos alcanzar este objetivo de la mejor
119 forma posible. Por eso entonces, queremos que eso produzca recursos extras además de lo que recibimos
120 por ingreso de matrículas nosotros queremos tener otras fuentes de financiamiento que pueda ayudar
121 para que los estudiantes puedan completar sus estudios sin tener una presión, una carga demasiado fuerte
122 en lo financiero. Entonces con esos ingresos mantener también proyectos sociales en la comunidad nos
123 va a dar ese aire de satisfacción porque estamos nosotros no solamente ayudando a nuestro propio
124 entorno del campus universitario, sino se estamos beneficiando a toda la comunidad que nos rodea para
125 que logremos hacer ese asunto de la mejor manera posible. Así que creemos que lo que hemos estado
126 haciendo desde nuestra responsabilidad como directores de esta institución está ayudando a la
127 sostenibilidad del IUNAV en estos tres aspectos mencionados; en lo ambiental, en lo social y en lo
128 económico.

129 **Pregunta 3. ¿Cómo significan las organizaciones en entornos VICA?**

130 VICA es un acrónimo que significa volatilidad, incertidumbre complejidad y ambigüedad son entornos
131 o mundos que describen la situación donde hacen vida las organizaciones especialmente después de la
132 pandemia. Así que vamos a enfocar como debemos comportarnos idealmente como Universidad en cada
133 uno de estos cuatro escenarios del VICA. Francamente nosotros estamos promoviendo la integración en
134 el trabajo de todos los actores que hacen vida en el IUNAV, estudiantes y empleados, estamos logrando
135 esa sinergia vamos todavía con un porcentaje un poco más del 50% para lograr este objetivo.
136 Francamente estamos dándonos cuenta que esta relación de trabajar juntos con el personal; estudiantes
137 y empleados nos está reportando una gran bendición que podemos medirla como asuntos bien claros y
138 concretos que nos van a dar puntos de referencia para que sean aplicados en otros lugares. Francamente
139 esa promoción de la integración para nosotros es algo prácticamente nuevo porque eso fue lo que
140 aprendimos de la pandemia y ahora en la post pandemia sentimos que estamos avanzando como no lo
141 hacíamos antes de la pandemia. En cuanto a esa sinergia entre la acción de los estudiantes y de los
142 empleados hacia un objetivo común para beneficiarnos todos y también a la misma comunidad que nos
143 rodea. Por eso estamos contentos de compartir esta manera, como en nuestro currículum, en nuestro plan
144 de estudio, tenemos materias y profesores extracurricularmente que están haciendo actividades con los

145 estudiantes y eso ha creado como especie de una relación de amistad y un ambiente de aprendizaje
146 mucho más elocuente y mucho más efectivo como no lo hacíamos antes de la pandemia, así que estamos
147 en eso y esperamos que podamos lograr un 100% y dar un ejemplo de referencia para otras instituciones
148 que quisieran aplicar estos asuntos. En cuanto al VICA estamos adaptando los procesos y adecuándolos
149 para que sean más eficientes, buscando entre otras cosas llegar a un nivel óptimo de gasto razonable.
150 Eso quiere decir que no queremos estar trabajando como lo hacíamos anteriormente a la pandemia que
151 “así como va sucediendo vamos viendo”. Tenemos que programar con planes estratégicos, buscando la
152 manera de que tengamos en cuenta que los recursos pueden ser volátiles, puede haber un futuro muy
153 incierto, la complejidad de la gerencia se hace cada vez más, pero más visible y la ambigüedad nos hace
154 retroceder en muchas maneras en planes que pudieran tener mayor éxito si tenemos en cuenta estos
155 asuntos, que nos hacen pensar mucho más de lo que hacemos. Por eso entonces estamos adaptando estos
156 procesos porque nos dimos cuenta que era importante mantener bien claro los procesos para poder lograr
157 las metas, los objetivos, y en esos estamos ahora mismo, para evitar precisamente la volatilidad y la
158 incertidumbre y en vista de esta complejidad que tiene el entorno de la gerencia estamos también
159 buscando adecuación para que haya más eficiencia y eficacia, que podamos invertir recursos que puedan
160 dar mucha más productividad y eso pues hace que tengamos un capital en reserva que nos sirva para las
161 emergencias que hoy no lo tenemos. Por eso entonces vamos buscando otras cosas como llegar a un
162 nivel óptimo de gasto razonable o sea que hay que ponerles la lupa a todos esos gastos que, aunque se
163 noten mínimos, pero a la larga en cuanto se juntan se ve que es una cantidad muy fuerte sin haber logrado
164 ningún resultado eficiente. Hacer un plan estratégico, es como un mapa estratégico donde podamos
165 definir bien claramente nuestra visión y nuestro cumplimiento de la declaración de misión de tal manera
166 que este sea claro con los objetivos a alcanzar en los tiempos ya está bien establecidos y los logros y los
167 alcances que se tendrán a al tiempo a la fecha que se programó. Además de eso estamos desarrollando
168 estrategias más agresivas para la captación de nuevos estudiantes. Eso es parte de la complejidad y la
169 ambigüedad que nos está siempre desafiando, porqué generalmente nosotros no hemos tenido una
170 igualdad no hemos logrado una simetría en lo que tiene que ver con la matrícula, con el sistema de
171 donaciones, con el plan de formación del personal y todo eso, entonces eso nos puede llevar a una
172 complejidad y ambigüedad queremos trabajarlo buscando estrategias más agresivas para la captación de
173 estudiantes porque nosotros habíamos llegado a tener un poco más de 600 estudiantes y ahora tenemos
174 260 menos de 300 y esto es la tendencia que viene como una línea hacia abajo que queremos revertirla,
175 que comience a buscar una curva que vaya hacia arriba. por eso entonces estamos en ese plan de
176 estrategias agresivas tales como incentivar a los mismos estudiantes para que sean promotores de
177 reclutamiento de nuevos estudiante, también a los empleados le estamos dando incentivos para que ellos
178 puedan en sus relaciones familiares y en comunicaciones por las redes sociales ellos pueden hacer
179 también contactos y por cada estudiante que ellos logren entusiasmar y puedan escribirse aquí y nosotros
180 podamos sentir que vamos por buen camino al elevar la matrícula. También estamos buscando la manera

181 de que el impacto financiero en el pago de las cuotas de del semestre en los muchachos no lo puedan
182 sentir tan fuertemente sino que ellos puedan hacerse su propio plan financiero, que puedan ellos
183 concientizarse que ellos puedan participar de lo que nosotros llamamos el colportaje estudiantil, que se
184 hace en las vacaciones, los muchachos después de un adiestramiento para eso, que salen a los lugares
185 asignados y empiezan a vender libros y literatura que tienen que ver con la formación del carácter, el
186 amor en la familia, en la salud y todo eso. Entonces las agencias que proveen esa literatura le dan al
187 precio de costo y los muchachos tienen una ganancia al vender un poco más de lo han recibido y así
188 reciben no solamente esa ganancia sino sobre esa ganancia se les va acumulando una bonificación que
189 al fin de cuenta le beneficia bastante. Por eso ya en esa forma nosotros estamos trabajando fuertemente
190 contra la volatilidad y la incertidumbre la complejidad y la ambigüedad que tiene que ver precisamente
191 con la captación de nuevos estudiantes que para que podamos nosotros ver que nos estamos comportando
192 de una manera que pueda ayudar a otras universidades a desafiar los cuatro escenarios del VICA. Y por
193 último estamos creando escenarios muy concretos que apoyen el financiamiento de los estudiantes para
194 favorecer la prosecución sus estudios de pregrado. Así pues, como ya lo acabé de decir el colportaje es
195 una de ellas. Pero otra también es integrar a los muchachos en los proyectos en agrícolas que tenemos.
196 Eso puede beneficiar al muchacho porque lo que vaya lográndose de recursos el recurso se comparte con
197 ellos así que ellos no están solamente de brazos cruzados esperando recibir de un donante o de su familia,
198 sino que ellos mismos también están generando por su propia cuenta sus propios recursos para pagar sus
199 estudios. Así que es para nosotros una manera de cómo este escenario del VICA pueda ser dominado
200 entre nosotros y el IUNAV pueda ser un punto de referencia de lo que significa luchar contra todas las
201 cosas que estamos notando nosotros en nuestro medio en nuestra sociedad donde vivimos de que todas
202 las cosas son volátiles, hoy es una cosa mañana es otra hoy podemos estar seguros mañana no por la
203 incertidumbre que tenemos como también la complejidad social, la complejidad política y todo lo que
204 tiene que ver con lo económico y con todo lo que también puede producir en nosotros la insatisfacción
205 y sobre todo sobre todo que al tomar decisiones no tengamos la verdadera realidad presente que nos
206 mantiene en un aspecto de ambigüedad que no es saludable para ninguna persona ni para ninguna
207 institución que quiera mantenerse en su sostenibilidad e ideal como esperamos que lo estamos haciendo
208 nosotros.

1 **Actor 2 Eduardo Sánchez - Subdirector Académico del IUNAV**

2 **Pregunta No 1: *¿Qué significado le otorga al liderazgo resiliente en el IUNAV?***

3 Cómo lo indica la palabra resiliencia, este término se refiere a la capacidad que experimenta o tiene una
4 persona o la organización para sobreponerse a momentos críticos y adaptarse. En este sentido que yo
5 tomé el puesto de subdirector académico a finales de 2019 y en marzo del 2020 ya estaba declarada la
6 pandemia. Fue allí donde verdaderamente, tuvimos que manifestar un liderazgo resiliente no solamente
7 capaz de sobreponerse a estos momentos críticos que estaba enfrentando no solamente al mundo sino
8 nuestro país, todo el sistema educativo adventista, el sistema educativo universitario, sino también como
9 comunidad. Esto nos llevó a replantearnos en muchos sentidos, no solamente a sobreponernos en
10 principio sin saber mucho sobre nuestro futuro inmediato ya que las clases tuvieron que cambiar de
11 modalidad ya las clases no iban a ser de ninguna manera presencial sino de una manera virtual. Esto nos
12 llevó a embarcarnos en mares desconocidos, en tener que construir otras maneras de repensar nuestro
13 sistema educativo. Una de las cosas que no favoreció para poder tener este espíritu resiliente fue en el
14 mismo año dos 2019 nosotros estábamos terminando ya un quinquenio y teníamos que construir un
15 nuevo proyecto educativo universitario y en ese proyecto educativo universitario nosotros nos
16 establecimos ciertos ejes muy importantes y dentro de lo que fue el modelo académico nosotros
17 colocamos el eje de la educación digital y lo denominamos IUNAV Digital. Este IUNAV Digital tenía
18 que ver con la preparación del docente para entrar en el nuevo mundo de la educación virtual, la
19 educación en línea las estrategias y herramientas que estaban en ese momento en boga y también nos
20 permitió fortalecer lo que era nuestra plataforma Moodle por lo tanto cuando llegó la pandemia esto nos
21 permitió no comenzar desde cero, sino que ya teníamos al menos lo que era la plataforma y una iniciación
22 en el adiestramiento de nuestros docentes. Esto nos favoreció grandemente porque luego cuando
23 comenzó la pandemia y después que terminó muchas universidades ni siquiera pudieron estar activas
24 durante la pandemia porque no tenían una plataforma digital. Claro está que el hecho que teníamos una
25 plataforma digital esto no nos iba a garantizar tener un éxito en lo que era nuestro proceso enseñanza -
26 aprendizaje por eso fue que se despertó en nosotros es espíritu resiliente y tuvimos que comenzar a
27 preparar a nuestros docentes. Ese cambio no fue al principio tan favorable. Comenzaron a surgir estos
28 factores que se hacen presente en cualquier cambio y especialmente un cambio digital la mayoría de los
29 docentes tenían una experiencia de formación académica muy tradicional donde ellos vieron sus clases
30 en aulas tradicionales y aulas convencionales, no tenían la experiencia de estar ante un computador, tener
31 estudiantes que estaban detrás de una pantalla. Esto comenzó a crear en nosotros no solamente resistencia
32 al cambio sino también un espíritu de disposición de servir. Nuestra universidad tiene más que una
33 educación formal nosotros tenemos una misión de formar para la eternidad y fue allí donde se manifestó
34 en cada uno de nuestros docentes ese deseo de aprender, de incorporar nuevas herramientas, de cambiar
35 los paradigmas de tener un nuevo esquema de trabajo y eso en cierta manera para el IUNAV fue como
36 favorable. Hoy cuando hacemos nosotros un análisis, una comparación entre el tiempo de pandemia y

37 el tiempo post pandemia tuvimos una matrícula mayor durante el periodo de la pandemia que en este
38 momento. Pudiese ser que favoreció el hecho de que los estudiantes regresaron a sus casas, eso de alguna
39 manera contribuyó a que los costos en la educación bajarán significativamente. Nosotros también
40 pudimos tener algunos ahorros significativos entonces eso trajo como una bonanza, pero pudiésemos
41 nosotros decir que la pandemia significó el de alguna manera para nosotros un nuevo aprendizaje,
42 comenzamos a ver la necesidad de proyectarnos a áreas que para ese momento no habíamos tenido,
43 pero de alguna manera también dejó algunas marcas muy significativa, luego hay profesores que no
44 quieren tener nada que ver con lo que es la educación virtual, por ejemplo el programa teología, todos
45 los profesores quería volver inmediatamente a lo presencial. Nosotros habíamos permitido aún antes de
46 la pandemia que estuviéramos algunas materias en educación en línea virtual para que de esta manera
47 también los estudiantes pudiesen enriquecerse con esta educación que está muy en boga, según algunos
48 expertos ese es el futuro de nuestra educación. En tiempos por venir la educación en línea se va a
49 incrementar por todas las facilidades que involucra la no necesidad de un desplazamiento de los
50 estudiantes a un lugar en específico y también a todas las posibilidades que dan de abarcar mayores
51 regiones. Entonces podemos nosotros es decir fue uno de los aspectos más significativo a la hora de
52 presenciar nuestro espíritu resiliente en este período. También es importante significar que esa resiliencia
53 se dio en varios aspectos. Ya he mencionado el aspecto del sistema tecnológico, nosotros tuvimos que
54 ver cómo la poca tecnología que nosotros teníamos se tuvo que crecer y robustecer, se tuvieron que crear
55 nueva manera de tener una educación digital, pero también un aspecto que no pegó bastante fue esa
56 resiliencia emocional, para nosotros la pandemia significó un distanciamiento personal, ya no estábamos
57 tan cercano unos a otros, todos nuestros horarios tuvieron que ser reacondicionado pero lo que más
58 significó para nosotros fue la desaparición de muchas personas que fallecieron durante ese periodo para
59 mí personalmente, me tocó muy cercanamente porque murieron dos hermanas mías y para nosotros eso
60 fue un golpe bastante duro, creo que dentro de ese periodo de pandemia muchos de nosotros no pudo
61 sanar estas heridas porque estamos viviendo como en una atmósfera tan hostil o diferente a nosotros que
62 no pudimos asimilar cosas que hoy post pandemia ya la estamos viviendo, no pudimos vivir el duelo con
63 esas personas, hermanos de la Iglesia, líderes denominacional que lastimosamente la pandemia le segó
64 su vida y creo que ese fue uno de los aspectos más difícil que pudimos nosotros enfrentar en el momento
65 de esta situación. También creo que hay que destacar la resiliencia organizacional, cómo hubo una
66 gestión dedicada a todos esos procesos de cambio y conseguir ese equilibrio emocional de los
67 trabajadores para hacer frente a estas situaciones que de alguna manera no estábamos preparados, no
68 había un manual escrito en el cual en cual pudiésemos conseguir nosotros alguna información importante
69 pero creo que organizacionalmente pudimos demostrar esa resiliencia, creo que si teníamos algún
70 antecedente histórico en nuestro país, Venezuela es un país que ha demostrado en cada una de sus etapas
71 históricas, especialmente en las últimas, que el venezolano haya tenido que sacar ese espíritu resiliente,
72 esa sensación de que las cosas aun cuando pareciera que van mal, podemos cambiarla de una manera

73 favorable, y en vez de ver barrera ve oportunidades es lo que es lo que también nos sirvió de punto de
74 vista organizacional oportunidades eso creo que también nos sirvió desde el punto de vista
75 organizacional. Vimos oportunidades donde antes veíamos barreras pudimos consolidar una plataforma
76 Moodle en la cual hoy tenemos una serie de diplomados que se han anclados un poco más, luego de la
77 experiencia vivida durante esta etapa. Entonces esto es lo que yo podía pensar es los lineamiento más
78 importantes y que se destacan más de lo que fue en serie liderazgo resiliente que hoy se está manifestando
79 en una post pandemia en donde como organización vemos que muchas cosas cambiaron, ya no somos
80 los mismos, esa vulnerabilidad que pudiésemos pensar que teníamos en algún momento, se ha convertido
81 en una fortaleza, en una fuerza, en un empuje que nos hace pensar que cualquier cosa en el futuro la
82 podemos enfrentar y no hay una crisis juntos y en consenso y especialmente con la ayuda de Dios, no
83 podamos conseguir una victoria o final o un éxito para ello.

84 **Pregunta 2. ¿Qué sentido se le otorga a la sostenibilidad en el IUNAV?**

85 Dentro de lo que es el contexto de la filosofía de la educación adventista el aspecto ambiental es muy
86 importante no solamente forma parte de ese conjunto de elementos que tiene la mayordomía dentro de
87 lo que es parte administrativa de nuestro estilo y forma de vida, sino también como cristiano tenemos
88 una responsabilidad por el cuidado y el manejo sostenible de nuestro ambiente para que de esa manera
89 podamos, no solamente contribuir a su existencia, a que siga estando tal y como Dios no los ha dado,
90 sino también lo podemos usar adecuadamente. Como su director académico, hemos tratado de crear
91 algunos planes, algunos programas, tener una visión estratégica respecto a esto. Hay un término que se
92 ha usado en una forma moderna, contemporánea en la eco teología, un término que es bastante novedoso,
93 creo que todavía no se ha creado no se ha ampliado ni aplicado en todo sentido, pero la ecología es la
94 manera a la luz de la Biblia con interpretamos nosotros lo que nuestro medio ambiente y todo lo que
95 conlleva su cuidado y su aprovechamiento. Nosotros hemos creado en nuestra institución el
96 departamento de geociencia o creación que tiene la finalidad, no solamente de presentar a Dios como
97 nuestro creador, como nuestro diseñador inteligente de todo lo que nos rodea en la naturaleza, sino
98 también de un Dios que nos ha dado una tierra para que lo administremos, una tierra con una serie de
99 recursos en el cual podemos aprovechar. Esto es una misión que tenemos nosotros que lograr con cada
100 uno de nuestros estudiantes, por eso este departamento de geociencia comenzado a tener algunos
101 proyectos en relación a estos aspectos. Hemos creado proyectos del ambiente, una vez al año tenemos
102 lo que es la semana del ambiente, una semana que nos ayuda a favorecer la naturaleza que nos rodea,
103 que podamos perdernos, no solamente de ella, sino aprendamos de ella. Estamos tratando de hacer un
104 estudio de la flor y la fauna que tiene actualmente el IUNAV, como una manera de que nuestros
105 estudiantes, el personal y todas las personas que hacen vida de la comunidad universitaria de IUNAV
106 puedan hacerse consciente de la importancia de tener un medio ambiente, tener una naturaleza. También
107 nosotros tenemos un área muy importante dedicada al ambiente que el jardín de oración, es una de las
108 áreas que más cuidado tenemos en cuanto a lo que la preservación de la flora y fauna que allí existe.

109 Tenemos también un proyecto de colocar las siete estaciones que involucraría los siete días de la creación
110 y cada día tendría una obra de arte o un monumento o una estructura que señale de alguna manera lo que
111 el Señor hizo cada día y esto también sirve para las personas que recorren el jardín de oración este
112 vínculo es de contacto que pueden tener ello con el medio ambiente. A través de nuestras cátedras y
113 unidades curriculares también existe en la materia de ambiente donde especialistas en el área proveen a
114 nuestros estudiantes de todo lo que es el conocimiento actualizado de lo que es el ambiente las relaciones
115 que deben existir entre las personas y el ambiente, el profesional con cada uno de esos ambientes con la
116 intención de siempre mirar a la sostenibilidad, de mirar hacia el futuro a la preservación de todos los
117 recursos que Dios nos ha provisto para nuestro desarrollo y que de esa manera nosotros seamos garante
118 para las generaciones futuras de que ellos también tengan un poco de ese legado que también nuestros
119 padres le han dado a cada uno de nosotros. Otro de los aspectos y que es un pilar de la sostenibilidad es
120 el bienestar y la calidad de vida de las personas. Nosotros nos preocupamos porque las personas
121 empezando por nuestros estudiantes, nuestros profesores, personal de apoyo y todo lo que hacen vida en
122 la institución puedan lograr este bienestar esa oportunidad de desarrollar todas sus facultades sean
123 físicas, sociales, mentales o espirituales y que le permitan proveer a ello, por decirlo así, de todas las
124 oportunidades para que puedan ser personas que dejen un legado hacia la posteridad. No es una función
125 tan específica dentro de mis funciones crear todos esos mecanismos, pero nosotros nos unimos a lo que
126 es el departamento de talento humano y junto a la subdirección administrativa para crear todas esas
127 estrategias y crear un ambiente de trabajo propicio que permita que cada una de las personas puedan
128 desarrollarse. Un aspecto que si tiene que ver con la calidad de vida de nuestro personal tiene que ver con
129 las oportunidades de capacitación, profesionalización así que la gran mayoría de nuestro personal ha
130 tenido o está en un programa académico que le permita, no solamente un mejoramiento profesional, sino
131 que eso también involucre un mejoramiento de bienestar y calidad de vida ya que la iglesia ha establecido
132 rangos para nosotros rangos académicos y también un escalafón salarial que se ve afectado también
133 positivamente por supuesto cuando una persona obtiene un grado superior inmediatamente se aumenta
134 su salario y se lo coloca una escala de en un lugar donde pueda obtener mayores beneficios. También se
135 están haciendo planes no solamente desde el punto de vista salarial, sino también de esos aspectos que
136 algunos llaman el segundo salario es esa parte reconocimiento, de hacer sentir a nuestro personal que es
137 el valor, que es una persona importante, que puede contribuir o sus contribuciones son reconocidas que
138 ellos pueden hacer del IUNAV una universidad mejor y que ellos son parte de los triunfos y cambios
139 que nosotros nos hemos propuesto para alcanzar en cada una de esas áreas. En el tercer pilar que tiene
140 que ver con lo económico, hay aspectos que pudieses decir son más difíciles de atacar que los factores
141 que hacen que el IUNAV no tenga de alguna manera todos los recursos necesarios, como son muchas
142 otras instituciones, nacionales y regionales, es una crisis en la mayoría de las universidades y la nuestra
143 no cuenta con todos los recursos así que algo común en cada una de las vivencias universitaria pero
144 nosotros hemos querido construir nuevas perspectivas y actualmente estamos desarrollando nuestro plan

145 estratégico 2025 2030 y ahí queremos colocar el basamento de que mejorando nuestras expectativas de
146 los productos y servicios académicos que nosotros queremos proyectar, que nosotros vendemos como la
147 organización, con la universidad, no solamente enfocarnos en los productos sino también en la
148 satisfacción, en la historia que puede escribirse en cada una de las personas que disfrutan de estos
149 programas y eso hace que esté cambiando perspectiva en principio de lo que nosotros tenemos para que
150 los demás puedan ver que es lo mismo que nosotros creemos. Hay tres tipos de productos y servicios
151 aquello que son lo que pagarían nuestras cuentas, aquellos que son los que nos dan ingresos aquellos
152 servicios y productos que nos atraen estudiantes. Hoy estamos en una revisión de cada uno de estos
153 servicios y productos académicos para ver cómo podemos lograr una mejor rentabilidad. Uno de esos
154 ejemplos es la coordinación de administración. Allí actualmente tenemos una coordinadora de carrera
155 y tenemos tres carreras a nivel de TSU en administración de empresas, TSU en administración de
156 personal y tenemos también una licenciatura en administración en un convenio de prosecución con la
157 IUTPYAB que es una universidad regional. Entonces hicimos una reestructuración y adicionamos dos
158 coordinadores asociados; un coordinador asociado a la carrera TSU en personal y una asociada a la
159 carrera de prosecución de administración de empresa porque queremos que estos programas puedan ser
160 rentables al aumentar la matrícula como en un pasado la teníamos. Estas son algunas de las acciones que
161 como administrador como director académico estoy avizorando para dar sostenibilidad a la institución
162 en este presente y en un futuro cercano.

163 **Pregunta 3. ¿Cómo significan las organizaciones en entornos VICA?**

164 Vamos a ver ahora como las instituciones educativas se comportan frente a los entornos VICA. Es decir,
165 en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos. como Cuando hablamos de volatilidad nos
166 estamos refiriendo a la rapidez con lo que ocurren los cambios a nuestro alrededor esos cambios se
167 transforman o se transfieren entre personas, entre productos, entre organizaciones, entre mercados y las
168 universidades creo que una de las que más si es afectada por esos cambios porque normalmente el mundo
169 se mueve en pos de lo que es investigación, lo que ocurre en los laboratorios, lo que ocurre en las áreas
170 del conocimiento y las universidades por ende son las que deberían llevar la batuta en esa transformación
171 en esos cambios. Por tanto idealmente como universidad debemos estar siempre al tanto de todos esos
172 cambios, no aislarnos como institución, siempre mantener una visión bastante abierta para que nuestros
173 programas académicos sean pertinentes con lo que está ocurriendo en nuestro alrededor, con la necesidad
174 que tiene nuestra sociedad, que tiene nuestra iglesia y que nuestro producto y servicio académico vaya,
175 en pro de satisfacer y solucionar los problemas y las necesidades que tienen todos esos entornos en los
176 cuales nosotros ejercemos influencia. Esto no lleva a pensar que todo se desactualiza, nuestras
177 bibliotecas rápidamente pueden perder ese valor, esa autoridad, porque el conocimiento está creciendo
178 de una manera exorbitante y a veces nosotros no somos capaces de digerir o de ir al mismo ritmo de todo
179 lo que está ocurriendo a nuestro alrededor. También debemos colocar otro aspecto que hoy influye como
180 es el relativismo, influye también mucho en esa volatilidad, son muchas creencias que se han mantenido

181 firme por mucho tiempo hoy se discuten y son llevadas al campo de una mera creencia que si ya no son
182 aplicables para nuestro mundo actual. Así que como universidades debemos comportarnos con un
183 espíritu de tolerancia, pero también como universidad cristiana debemos mantener cuáles son nuestros
184 principios que no son negociables, cuáles son aquellos valores que de alguna manera deben definir y
185 cifrar lo que somos y no perdernos en esta volatilidad en donde hoy una cosa significa algo y puede ser
186 que un tiempo después ya no tiene ningún significado. Pero como dije debemos ser instituciones abiertas
187 al cambio, que propongamos por el contrario el cambio, que preparemos a nuestros jóvenes estudiantes
188 para que sean profesionales que sean agentes de cambio, que sean personas proactivas y que sean
189 personas que puedan enseñar en cualquier lugar donde ellos este, que enseñen por medio de sus
190 profesiones, sean profesores, sean pastores, cuáles son los lineamientos que la palabra de Dios también
191 no menciona acerca de estos tiempos que son a veces tan difíciles y de tantas transformaciones. Con
192 relación a la incertidumbre que es la relación a como se va a conformar el futuro, es tener ese tipo de
193 ansiedad en lo que va a ocurrir. Pero sería también importante decir que incertidumbre es el antónimo
194 de certidumbre, y la certidumbre es un estado, el cual se logra, cuando tenemos el suficiente
195 conocimiento para manejar esa visión de futuro que a veces podemos entender o no. Entonces quiere
196 decir que como universidad tenemos que manejar la incertidumbre con el conocimiento se hace
197 importante que aprendamos a gestionar adecuadamente el conocimiento que tengamos, los mecanismos,
198 los procesos, las personas y las herramientas necesarias, que estas personas estén capacitada, adiestrada,
199 que el conocimiento pueda ser manejado de la mejor manera y de esa forma disminuir lo que es la
200 incertidumbre. La incertidumbre también se alimenta de esa probabilidad subjetiva cuando nosotros
201 basamos todo lo que va a ocurrir a nuestras propias opiniones o a lo que nosotros consideramos o lo que
202 la historia nos ha enseñado, pero la incertidumbre también se disminuye con la probabilidad objetiva en
203 esa probabilidad que se alimenta de información de datos. Como universidad tenemos que ser centro de
204 Investigación, de aplicar encuestas, instrumentos, entrevistas, de estar muy cerca de lo que piensa, siente
205 y hace las personas y eso lo va a crear en nosotros una matriz de conocimiento que nos permita estar al
206 tanto de lo que está necesitando nuestra sociedad y cuáles son los cambios que tenemos que hacer dentro
207 de nuestra estructura, de nuestro programa, de nuestro sistema de capacitación, de cada uno de nuestros
208 docentes. Entonces allí tendríamos que abordar a ciertos aspectos que van a ayudar a que no haya
209 incertidumbre, primero qué es lo que realmente sabemos. A veces estamos muy seguro con lo que
210 sabemos, con lo que creemos, pero como universidad siempre deberíamos estar en una búsqueda de la
211 verdad, de concretar el conocimiento, que sea actualizado, sea pertinente y de esa manera nosotros poder
212 disminuir esos grados de incertidumbre. Eso quiere decir, y lo podemos resumir en tres aspectos;
213 debemos saber qué es lo que realmente conocemos y cuál es el conocimiento que tenemos, en segundo
214 lugar, cuál es el conocimiento y la información que debemos estar abiertos y dispuestos a descubrir y en
215 tercer lugar algo muy importante es aquel conocimiento que ni siquiera nosotros estamos conscientes
216 que debemos tener. Entonces creo que como universidades teniendo estos tres parámetros nosotros

217 vamos a poder enfrentar lo que es la incertidumbre. El tercero aspecto del entorno VICA tiene que ver
218 con la complejidad lo cual hace referencia a que en un sistema existe muchas fuerzas, muchas variables
219 que se interconectan y que a veces nosotros no somos capaces de determinar cuál es la causa y cuál es
220 el efecto y pudiésemos entrar en esos círculos viciosos en donde nosotros no podemos ver esas relaciones
221 que son tan importantes. Como universidad considero que uno de los que nos contribuye a poder nosotros
222 tener la claridad en cuanto a esa complejidad son las investigaciones. Las investigaciones vienen a
223 eliminar esos sesgos que existen en la realidad a la cual nos enfrentamos, esta realidad que tenemos que
224 abordar, pero también debemos tener un liderazgo bastante flexible. Como universidad tenemos que
225 estar al tanto de todo lo que está ocurriendo a nuestro alrededor como ya dijimos, los, cambios que se
226 hacen tan volátiles, las transformaciones que son el quehacer diario para muchas instituciones, entonces
227 la complejidad es tratar de entender el medio donde nosotros nos enfrentamos y estar como muy ligado,
228 no solamente al entorno interno, como universidad sino también al entorno externo. Muchas veces como
229 universidad creamos unos muros de conocimientos y nos aislamos de lo que está ocurriendo a nuestro
230 alrededor y eso nos hace eliminar esos oídos especiales que nos permiten ver cuáles serían esas variables
231 que son causa y efecto y poder nosotros tener en claro cuáles son las contribuciones que necesitamos
232 hacer para estar al día en estos tiempos. Hoy se habla de tiempo de complejidad, nuestra sociedad ha
233 cambiado últimamente en muchos aspectos, no es esa sociedad pasiva, hoy las personas tienen mucho
234 para preguntar, son personas que no se creen todas las cosas porque lo dice alguien, quieren tener
235 respuestas claras, eso hace que en nuestras universidades tengamos que tener una perspectiva de abrir
236 horizontes a nuevas visiones del mundo de cómo otras personas también puede ver la realidad, como
237 dibujan ellos también estas interconexiones y creo que en un conceso bien demarcado y estudiado se
238 pueden hacer las contribuciones pertinente, no solamente para que como universidad nosotros podamos
239 desarrollar una gestión y un liderazgo adecuado en entornos VICA, en entornos modernos, sino que
240 nuestros podamos también transferir ese aprendizaje y ese conocimiento al mundo, a una sociedad que
241 está esperando con ansias que esto también esté ocurriendo. Con relación al último aspecto que tiene
242 que ver con la ambigüedad, hoy vivimos en un mundo como ya lo hemos mencionado anteriormente,
243 volátil, dónde hay incertidumbre donde hay bastante complejidad y cuando no están claros los tres
244 aspectos anteriores por supuesto viene la ambigüedad. No hay claridad en los lineamientos y las
245 posiciones. Hoy vivimos en el mundo de lo relativo, hoy en día se están desvaneciendo ciertas paredes
246 que antiguamente eran tan claras. Por decir uno con relación al sexo. Hoy ya no están claro que haya un
247 sexo masculino y femenino sino se abre un abanico para que puedan aparecer una cantidad de otras
248 formas de expresar la sexualidad y esto crea ambigüedad en el mundo y más en nuestro ámbito cristiano
249 por qué eso derriba una serie de principios, creencias y doctrinas que nosotros tenemos y hace que la
250 antigüedad se fortalezca para algunas personas y nosotros como universidad tenemos que afrontar estos
251 dilemas de una manera más contundentes, más fuerte, de una manera más clara y más precisa. La
252 ambigüedad siempre se va alimentar de opiniones, hoy parecerá que las opiniones son más importantes

253 de lo que ya está escrito. Dios nos dejó su palabra como un manual en donde se expresa lo que es el plan
254 de la salvación y también una serie de fórmulas de vida para que la persona pueda lograr no solamente
255 la felicidad sino el desarrollo de las potencialidades que ellos tienen pero lastimosamente hoy vivimos
256 en un mundo donde esos hitos, esas paredes se han estado derribando y hoy vivimos en una relatividad
257 muy común en donde la ética y la inmoralidad pareciera confundirse, en donde cada quien puede pensar
258 y hacer lo que quiera sin que eso contribuya a que lo demás sean afectados, entonces estamos viviendo
259 en un mundo en que los moldes están siendo rotos y ya no hay una definición clara para muchas cosas.
260 Entonces como universidad tenemos nosotros que propulsar, buscar equipos y pensamientos entre la
261 persona que contribuya a que esa ambigüedad se disminuya que con claridad nosotros podamos
262 enfrentarnos ante una sociedad, ante un mundo sin que nos cataloguen como sectario, como personas
263 retrógradas persona como personas que no queremos el cambio, pero sí con personas que estemos claros
264 cuales son nuestros principios y cuales son límites y como Universidad nosotros podamos señalar que
265 Dios sí ha dejado un lineamiento claro para que las personas puedan no solamente vivir. Nosotros al
266 pertenecer a un sistema adventista nos nutrimos, por lo tanto, de estos aspectos y hacen que seamos
267 fortalecidos. Creo que al contrario de muchas otras universidades y otras instituciones, nosotros tenemos
268 una respuesta para dar a este mundo acerca la antigüedad, de todo lo que es relativo, de todo lo que es
269 circunstancial en donde pareciera que lo que se está viviendo y lo que se está sintiendo es más importante
270 de lo que debemos pensar o de nuestras decisiones, por lo tanto para nuestra universidad se abre un
271 escenario muy productivo para trabajar en esto, pero no por ello no es un desafío en el cual tenemos
272 nosotros que enfrentar a esta realidades. Esto nos hace pensar que vivimos en unos entornos VICA y
273 como universidad tenemos que aprender a adaptarnos a cada uno de estos factores y sacar lo mejor que
274 tenemos nosotros, corregir nuestros errores y ayudar a que todos los conformamos esta comunidad
275 universitaria para que puedan crecer, desarrollarse interpretando todo lo que ocurre a nuestro alrededor.

1 **Actor Social 3 – Sahid Godoy - Subdirector Financiero**

2 **Pregunta 1: ¿Cómo visualiza usted el liderazgo resiliente en el IUNAV?**

3 El liderazgo en el Instituto Universitario Adventista de Venezuela (IUNAV) se ha fortalecido mediante
4 la incorporación de profesionales con estudios gerenciales en las principales funciones de dirección; en
5 las últimas sesiones quinquenales la Iglesia Adventista del Séptimo Día y sus respectivas juntas, han
6 afinado sus lentes en relación del perfil académico, trayectoria administrativa y el desempeño de roles
7 profesionales de los candidatos a ocupar cargos de liderazgo. El profesional que llega a IUNAV y
8 comienza a desarrollarse en un ámbito de dirección, se le abre un mundo de posibilidades, dado que se
9 le pide que curse estudios de cuarto nivel si aún no los tiene, se le pide que se matricule en diversos
10 diplomados, entre los cuales se destaca el diplomado en docencia universitaria, el cual le permitirá
11 ampliar sus horizontes desarrollando nuevas habilidades, como docente a nivel universitario. Otras
12 oportunidades que recibe el profesional en cargos directivos, es aplicar todos los niveles de inglés en la
13 academia de idiomas IUNAV, lo que también le abre nuevas puertas al saber y asimismo mejora sus
14 destrezas profesionales en el manejo de otro idioma. Y si tal profesional cuenta con estudios de cuarto
15 nivel se le pide que inicie estudios de quinto nivel mediante el ingreso a un programa doctoral.

16 En los últimos siete años he podido observar la resiliencia en mi entorno, la cual ha sido demostrada,
17 con la gestión y avalada por los resultados. Para muestra destacaré dos escenarios: el primero ubicado
18 en los años 2017 y 2019 en la crisis que se vivió en Venezuela durante este periodo, se pudo destacar la
19 simpatía, las ganas de echar adelante, la voluntad de superar obstáculos, la solidaridad con la necesidad
20 de otros, la preocupación por tu entorno y sus carencias particulares, las oportunidades de crecer no sólo
21 individual si no como equipo. En el periodo 2020 hasta 2023, se pudo destacar que las habilidades
22 sembradas en el periodo 2017-2019 dieron buenos frutos; dado que en 2020 con la calamidad del nivel
23 mundial que se vivió, sin una previa preparación, seguramente hubiese representado un fracaso para la
24 sociedad venezolana, incluyendo los profesionales que hacen vida en IUNAV. Al finalizar el 2019
25 cuando el liderazgo se propuso reorganizarse, relanzar su marca, entrar en una reingeniería de su
26 infraestructura, lo cual echó las bases para lo que sería la remodelación tecnológica, y el lanzamiento de
27 IUNAV Digital, página web, y una renovación total de la imagen corporativa de IUNAV mediante la
28 plataforma Virtual y la nueva modalidad lanzada previa pandemia, de clases online. Cabe destacar que
29 en la experiencia del periodo 2017-2019 se pudo observar que el liderazgo echaba mano de sus vivencias
30 y costumbres tradicionales, siendo un poco resistente a la profunda crisis que le tocó vivir. No obstante,
31 las múltiples dificultades como las carencias de medicamentos, la hiperinflación, la falta de dinero
32 efectivo, la falta de atención médica, los altos índices de migración, fallas en el transporte, las altas tasas
33 de inseguridad, el desempleo, la falla de servicios básicos y hasta falta de alimentos, factores que se iban
34 agudizando cada día que transcurría los años, y en el cual no se sabía cuándo terminaría dicha crisis;
35 tales experiencias permitieron que el liderazgo venezolano adquiriera una cualidad que lo destacaría,
36 sobre cualquier sociedad: la resiliencia. La resiliencia venezolana se puso de moda al permitir que todo

37 venezolano sacara lo mejor a partir de la experiencia que estuviese pasando, por más calamitosa que
38 fuera. A partir de la crisis 2017 en adelante los venezolanos son más emprendedores, Así se pueden
39 evidenciar según lo destaca los Estudios ENCOVI publicación de la Universidad católica Andrés Bello.
40 Tales desempeños, y los múltiples emprendimientos iniciados desde no sólo la creatividad sino también
41 de la resolución de problemas, atención a necesidades, enfrentamiento a múltiples carencias que
42 presentaba un país impactado por bloqueos internacionales, donde el crédito bancario desapareció
43 propiciando para algunos su cierre definitivo de negocios, pero a otros significó la creación de nuevos
44 negocios ubicados en los espacios que los que se fueron del país dejaron libres. En el IUNAV no fue
45 diferente, así como egresaron importante cantidad de profesionales, también se le dio la bienvenida a
46 profesionales capacitados, con mucha energía, con extraordinarias ideas, y con una importante visión de
47 futuro. En el periodo 2020 se evidenció a profesionales que antes no estuvieron muy motivados por el
48 ámbito tecnológico, pero a partir de las clases Online, fueron capaces de dejar de lado sus preferencias
49 personales y desbloquear el siguiente nivel de su desarrollo profesional. Los aprendizajes obtenidos
50 desde 2017 hasta 2019 y posteriormente en la etapa del año 2020 hasta 2023, produjeron un nuevo gen
51 en el personal de IUNAV esto se puede evidenciar comparando las actitudes de ciertos grupos de control
52 de estos periodos mencionados, con los mismos grupos de hace 15 años atrás. Se hace evidente, que los
53 grupos de Control de hace 15 años eran capaces de parar sus actividades, e inclusive reclamar, protestar
54 si fallaba un insumo, o si no se daban las condiciones completas para el desarrollo de sus funciones. La
55 experiencia a partir de año 2017, 2019, 2020 en adelante fomentaron un espíritu de la lucha, de animar
56 de forma sinérgica al equipo de trabajo, hacer el trabajo optimizando los recursos disponibles, haciendo
57 que el equipo quede bien, cuidando su puesto de trabajo, dejando a un lado las diferencias para empujar
58 todos en una misma dirección, lo cual permite pronosticar que el quinquenio 2020 al 2025 mostrará un
59 crecimiento positivo y superior a los anteriores quinquenios. Uno de los factores fundamentales de este
60 crecimiento está focalizado en la resiliencia de cada trabajador. Es importante destacar que el liderazgo
61 resiliente fue adquirido y desarrollado en los niveles estratégicos y luego fue traspasado a cada nivel
62 gerencial.

63 **Pregunta 2. ¿Cómo debería ser la sostenibilidad en el IUNAV?**

64 La sostenibilidad tiene que ver con tres pilares básicos: En lo ambiental: Preservación y protección del
65 medio ambiente. Al revisar lo concerniente a la sostenibilidad en el contexto ambiental, los
66 administradores del IUNAV han visto pertinente manejar varios escenarios. Un primer escenario, capaz
67 de sobreponerse a crisis producidas por amenazas de tipo biológica, tales como: La mosca Blanca,
68 gusanos, bachacos, Caracoles africanos, dragón amarillo, entre otros. Todo lo mencionado
69 anteriormente, se pudo evidenciar y en el IUNAV se fue víctima de tales ataques, al punto de moverle
70 economía de todo el sector citrícola del Estado Yaracuy, haciéndolo migrar del cultivo de la naranja por
71 más de 50 años a cultivos de corta rotación por causa de la amenaza biológica, causada por el Huang
72 Long Bing (HLB), mejor conocido como “Dragón Amarillo”. El IUNAV no escapó de esa devastación

73 causada por el HLB. En tal sentido se propiciaron estudios científicos llevados por más de 3
74 universidades que se dieron cita en el IUNAV para estudiar a nivel de doctorado y postdoctorado cómo
75 se podría resolver tales enfermedades en el sector de Yaracuy. Las consecuencias de no poseer las más
76 de 120 hectáreas de naranja, se mostraron en la caída de los ingresos para la institución y su respectivo
77 impacto en los beneficiarios finales: los estudiantes que sacaban de allí más que su alimento una
78 oportunidad de beca trabajo. Un segundo escenario que el IUNAV visualiza está enfocado en la
79 protección del medio ambiente. Para la re adecuación de los terrenos que en otrora eran fincas de naranja,
80 pero después del HLB eran un cementerio de árboles de naranja; para quitarlos se tramitó con el
81 ministerio de ambiente los permisos pertinentes. Sin embargo, es clave comprender que un árbol
82 representa una fuente primaria de oxígeno, representa una disminución de las altas temperaturas del
83 sector, y así mismo representa una especie de ventilador natural para los habitantes de dicha zona.
84 Además, que los árboles favorecen la preservación de las cuencas o fuentes de agua que tenga el lugar.
85 Por ello se han sentido los embates de la falta de los arbolitos de naranja, pues la zona de Nirgua ha
86 enfrentado altas temperaturas y la manifestación de suelos secos. Para propiciar la conservación y
87 sostenibilidad ambiental el IUNAV ha de considerar la viabilidad de proyectos conducentes a resiembra
88 de árboles frutales en los alrededores de las casas y residencias del IUNAV los cuales minimicen el calor
89 de la comunidad iunavense y al mismo tiempo sirvan los mismos de un pedestal de apoyo a los ríos o
90 arroyos de la zona. El siguiente escenario en el que IUNAV se perfila está bajo el paradigma IUNAV
91 habitable y su connotación propone que las personas que visitan, viven, estudian y trabajan en el campus
92 IUNAV, mantengan la afabilidad que produce el lugar con sus extensas zonas verdes, agradables a la
93 vista, las cuales favorecen el descanso, la creatividad y el aprendizaje que se obtiene directamente de la
94 naturaleza como un libro secundario de parte de Dios. Para ello se debe Incorporar en el plan maestro
95 de desarrollo de la planta física, un plan de embellecimiento, mantenimiento, sustitución de los
96 ornamentos deteriorados, resiembra de la grama, sustitución de arbustos que fueron arrasados por plagas
97 e insectos, supone una tarea necesaria que debe ponerse en calendario y votarse en los comités
98 pertinentes de modo que se provea un campus saludable, hermozeado y perdurable en el tiempo. El
99 siguiente escenario con impacto ambiental viene a destacar una tarea didáctica desde la esfera
100 administrativa hacia los sectores de los usuarios del campus IUNAV. Bajo el paradigma IUNAV
101 habitable se debe realizar campañas de: concientización para el buen uso de los pozos de agua, la
102 optimización del agua, crear estímulos o multas por el bien o mal uso del agua potable proveniente de
103 los pozos profundos que se tienen. De igual manera gestionar que todos los habitantes preserven la
104 grama, preserven las áreas verdes, mantengan sus patios en orden, declaren la existencia de plagas que
105 pudiesen representar una amenaza para el resto del campus. De la misma manera se estimula a los
106 habitantes del IUNAV a preparar una normativa que regule la tenencia de animales domésticos en el
107 campus, de esta manera se regulará el flujo, ingreso, egreso y completo control de animales domésticos
108 con programas y estrictos controles de vacunas en el perímetro del IUNAV, favoreciendo un arco

109 sanitario libre de agentes dañinos que proveen los animales domésticos sin control alguno. En lo social:
110 Bienestar y calidad de vida de las personas. En el aspecto social la sostenibilidad se visualiza desde la
111 calidad de vida que pudiera disfrutar las personas que hacen vida en IUNAV, como un lugar agradable
112 que encierra en sí mismo una marca imborrable para la mente y la vida de muchos que hemos estado allí
113 por varios años. Para quienes hemos disfrutado la experiencia de no solo estudiar sino también de trabajar
114 y vivir en IUNAV, estar en el campus universitario supone estar en una especie de “burbuja” que te
115 permite ver el mundo mediante lentes agradables. De esta manera las vivencias experimentadas cada día
116 en el compartir de los diferentes espacios nutren al ser de cada estudiante, para darle un componente que
117 le servirá más adelante en la vida profesional. En simultáneo la vida laboral se desempeña en ambientes
118 agradables, espaciosos y colmados de brisa, verdor, y cálidas amistades que necesariamente enriquecen
119 la vida de toda persona que se acerque a IUNAV. Por ello mantener la filosofía educativa imperante en
120 el campus IUNAV permitirá que las próximas generaciones de estudiantes sigan disfrutando del plus
121 que significa vivir la experiencia IUNAV. En lo económico: Viabilidad económica a largo plazo. Con
122 el efecto propiciado por la crisis de país que afectó también al IUNAV, se puede visualizar la
123 sostenibilidad financiera, al tomar en cuenta varios aspectos tales como: Concepto de negocio. El
124 IUNAV es un negocio, por lo tanto, sus miembros deben percibirlo, trabajar, visualizarlo, generar ideas
125 en función de un negocio. Cuando una empresa de Servicios pierde su norte, empieza a tener serios
126 problemas, que si no se atienden pueden conducirla a la banca rota. Con el pasar de los años IUNAV ha
127 perdido su percepción de negocio para sólo visualizarlo como un ministerio dentro de la filosofía
128 eclesiástica. No obstante, el IUNAV pertenece al sistema educativo Adventista, quien lo acredita para
129 funcionar; sin embargo, las agencias acreditan del mismo sistema solicitan que IUNAV apunte a una
130 sostenibilidad financiera. En tal sentido se debe tener claro por parte de los administradores, directivos,
131 miembros del comité directivo y junta de gobierno que para lograr a la sostenibilidad financiera se debe
132 cambiar el concepto de ver al IUNAV como una ONG humanitaria que soluciona los problemas
133 financieros a todos, y comenzar a ver al IUNAV con el concepto de negocio el cual debe generar recursos
134 para pagar sus gastos operativos, propiciar renovación de sus equipos, realizar remodelaciones y
135 reparaciones a los edificios, continuar el desarrollo de planta física (PMDPF), documento que es
136 monitoreado por el Sistema educativo Adventista. Concepto ayudas Estudiantiles. Haciendo
137 Benchmarking se ha podido comprobar qué instituciones del mismo ramo están sacando provecho a los
138 donativos y un sólido programa de patrocinantes; este modelo permite que la institución educativa no se
139 vea limitada en su desarrollo económico, tecnología, de adquisición de nuevos prospectos en lo tocante
140 talento humano, en la dotación de equipos y mejoras a la planta física. Muchas de estas limitantes
141 mencionadas afectan negativamente al IUNAV pues no le permiten subir el precio de su servicio
142 educativo como tampoco le permite mejorar los salarios y beneficios laborales del personal adscrito a la
143 misma. A continuación, presento un caso de estudio que se toma como ejemplo a seguir, lo cual
144 demuestra que la educación privada es superior, es de excelencia, y no es barata, aunque si es posible

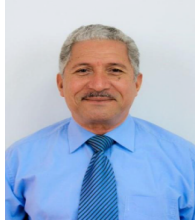
145 bajo ciertas condiciones que personas de escasos recursos financieros puedan participar de su programa
146 de ayudas estudiantiles. Para ello me referiré a la Universidad católica Andrés Bello (UCAB), donde sus
147 programas educativos a la fecha de este ensayo, valen entre 1600 y \$2000 americanos. Cabe destacar
148 que posee excelente matrícula para cada programa y logran tal cometido no sólo con el ingreso de
149 personas de alto poder adquisitivo, sino también por la aplicación de cada postulante al robusto programa
150 de ayudas Estudiantiles. Se destaca en la modalidad de ayudas Estudiantiles UCAB la participación de
151 organizaciones, empresas del sector privado, instituciones nacionales e internacionales, así como una
152 mega actividad que realizan cada año de tipo Teletón, el cual provee beneficios para las empresas
153 patrocinantes al Publicidad y el honor de contribuir con el desarrollo educativo y cultural de los
154 venezolanos de bien. Estas participaciones se realizan dentro de un convenio interinstitucional que
155 provee beneficios para los miembros de la empresa privada y por otra parte soluciona cualquier déficit
156 que pudiese tener la organización educativa en cuanto al apoyo a sus estudiantes con pocos recursos. No
157 obstante, la UCAB no pierde su enfoque en que es una organización educativa de tipo privado, por lo
158 cual debe funcionar con las reglas de un negocio sin perder de vista el brindarles el apoyo a los individuos
159 de la sociedad de menos recursos y así generar un impacto social que beneficie a los venezolanos. El
160 concepto de cambio. Necesario comenzar por visualizar a IUNAV incluso con otro nombre, por ejemplo,
161 UNAV. Eso conlleva, a romper con varios paradigmas enraizados en la mente tradicional, así como la
162 en la cultura organizacional de directivos, miembros del comité directivo, y de la junta de gobierno para
163 darle de paso al nuevo concepto, al nuevo nombre, a la nueva institución, a los nuevos desafíos, a las
164 nuevas carreras Universitaria, en fin, al futuro de una institución educativa universitaria sostenible
165 financieramente. Los acercamientos a la realidad descrita anteriormente, forman parte de la propuesta
166 que realizo como subdirector administrativo y actual Doctorante en Gerencia Avanzada de la
167 Universidad Fermín Toro, donde he enfocado mi tesis en el cambio organizacional del IUNAV de tal
168 manera que dicho trabajo de grado le marque una ruta hacia el cambio estructural que he descrito y muy
169 pronto se comience a llamar Universidad en lugar de un Instituto Tecnológico.

170 **Pregunta 3. ¿Cómo deben comportarse las instituciones educativas en entornos VICA?**

171 El comportamiento ideal de un Instituto Universitario en el entorno VICA y de cara a las nuevas
172 realidades postpandemias: Volatilidad. Al hablar de volatilidad, se trae la colación la velocidad en la
173 cual se darán los cambios en IUNAV. Luego de la pandemia, no se puede perder tiempo en numerosas
174 e infructuosas reuniones; cuando se analiza la cantidad de procesos de corte burocrático, que hay que
175 pasar para realizar una simple compra por ejemplo, o la lista de procesos para sólo realizar un posteo en
176 la contabilidad, o al contemplar enorme laberinto de pasos para tomar una decisión, se concluye qué es
177 supremamente necesario manejar la institución conscientes del elemento “V” volatilidad, lo que conlleva
178 a seguir los pasos de empresas del primer mundo, quienes sacan costos por el tiempo perdido en
179 reuniones, en procesos que no aportan ganancias, en fallas a la hora de delegar y compartir autoridad y
180 así dinamizar la toma de decisiones. Si los directivos de IUNAV captan este paradigma, seguramente

181 los cambios antes descritos se podrán ver a corto plazo, es decir, no será necesario esperar 20 años para
182 verlos. Incertidumbre. El elemento de la incertidumbre, las organizaciones de éxito en el mundo, han
183 empezado a elaborar proyectos alternativos, de manera que convierta a sus instituciones empresas
184 inteligentes. Lo que conlleva empresas menos rigurosas, flexibles, personal calificado y empoderado
185 con las Skills (habilidades) suficientes para tomar decisiones, ajustar sobre la marcha, aportar soluciones
186 y no solamente un reporte de novedades al nivel estratégico de la empresa. En IUNAV se requiere, en
187 el contexto de cambio organizacional, una reingeniería en su sistema orgánico, lo cual permitirá mayor
188 asertividad en sus decisiones y la eficiencia en sus procesos. Complejidad. Entender el elemento
189 “complejidad” permite a los individuos de una organización tener un mayor acercamiento a la realidad
190 que viven. Se resalta, por ejemplo, en el gremio científico-médico, al surgir la pandemia COVID-19, la
191 mayoría no entendía lo complejo ni lo que significaba tal situación; el desconocimiento de esta
192 complejidad, trajo consecuencias para la humanidad, inclusive costó vidas. De la misma manera, en
193 IUNAV se requiere estar conscientes de las situaciones de naturaleza compleja, de tal manera que se
194 pueda hacer protocolos de atención para este tipo de escenarios; no obstante, no todas las situaciones se
195 pueden controlar, ni predecir, pero si se puede preparar el puesto para que aprenda manejar la
196 complejidad entendiendo las causas y el efecto y asimismo realizando estudios e investigaciones para
197 que de manera sucinta se detecte y se atienda cuando éstas se presenten. Ambigüedad. Tratar el tema de
198 ambigüedad, con énfasis en la comunicación de información estratégica para los niveles tácticos y
199 operativos es de vital importancia. Comprender que una información ambigua produce pérdida de
200 recursos, entre ellas el tiempo que muchas veces no se contabiliza ni se calcula costo alguno, sin
201 embargo, tiene un gran impacto en las finanzas cuando hablamos de costo de oportunidad, por ejemplo,
202 permite reflexionar que, en el ámbito comunicacional, de cualquier nivel en el IUNAV se debe remarcar,
203 se debe institucionalizar la comunicación de tipo sencilla, clara y específica. Fomentar un tipo de
204 comunicación clara y enfocada en las personas correctas, a la cual se pueda hacer seguimientos mediante
205 la función control, ajustes, y finalmente verificar el cumplimiento de los objetivos y las fechas
206 establecidas para su vencimiento, podrían garantizar el éxito en el alcance de objetivos de los diferentes
207 planes maestros de organización educativa llamada IUNA

ANEXO C
RESEÑA DEL ACTOR SOCIAL 1



EDGAR BRITO
DIRECTOR
GENERAL DEL
IUNAV

Edgar Ignacio Brito La Rosa portador de la cédula 3.945.429 correo electrónico rector_iunav@hotmail.com nació en la ciudad de Carúpano en el Estado Sucre, el 32 de julio de 1955. Graduado como bachiller en Ciencias del liceo Tomás Alfaro Calatrava en Puerto La Cruz, estado Anzoátegui en 1974. Actualmente reside en Nirgua, estado Yaracuy. Es Licenciado en Educación Teología de la Universidad Adventista de Colombia (UNAC, 1979). Magister en Artes de la Universidad Andrews en Michigan, EE.UU en 1995. Es Doctor en Ministerio Pastoral de la misma universidad en 2002. Su labor profesional la comenzó como ministro de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, tiene más de 45 años de experiencia como misionero y los últimos 30 como profesor, decano y hoy rector del Instituto Universitario Adventista de Venezuela y Seminario Teológico Adventista de Venezuela. Ha sido tutor y jurado de tesis de TSU, licenciatura y maestría en el Instituto Universitario Adventista de Venezuela y otras universidades.

ANEXO D

RESEÑA DEL ACTOR SOCIAL 2

 EDUARDO SÁNCHEZ SUBDIRECTOR ACADÉMICO DEL IUNAV	Eduardo E. Sánchez M., portador de la cédula 6.230.944, correo electrónico esanchem@gmail.com, nació en la ciudad de Mérida en el Estado Mérida, actualmente reside en Nirgua – Estado Yaracuy. Es Licenciado en Educación Teología de la Universidad Adventista de Colombia (UNAC, 1989), Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad de Montemorelos – México (UM, 1998), Magister en Investigación Educativa de la Universidad de Carabobo (UC, 2004), Doctor en Gerencia de la Universidad Yacambú (UNY, 2020), Licenciado en Pedagogía Alternativa Sub Área Filosofía, y posee un diplomado en Docencia Universitaria por la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado (UCLA, 2010). Su labor profesional la comenzó como ministro de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, tiene más de 25 años de experiencia como gerente educativo, desempeñándose como profesor en el Instituto Vocacional de Venezuela, Universidad de Montemorelos (México), Instituto Universitario Adventista de Venezuela, Seminario Teológico Adventista de Venezuela, Seminario Teológico Adventista de Interamérica (maestría). Además de ejercer la docencia ha realizado funciones de jefe de la División de Investigación y Extensión, director de la Biblioteca Gustavo Garrido, jefe de la División de Planificación y Desarrollo y actualmente se desempeña como Subdirector Académico del Instituto Universitario Adventista de Venezuela (IUNAV). Ha sido tutor y jurado de tesis de TSU, licenciatura y maestría en el Instituto Universitario Adventista de Venezuela, Universidad de Montemorelos, Universidad de Carabobo y Universidad Yacambú.
--	---

ANEXO E
RESEÑA DEL ACTOR SOCIAL 3

 F. SAHID GODOY SUBDIRECTOR FINANCIERO DEL IUNAV	Freddy Sahid Godoy Martínez, portador de la cédula 13.035.026, correo electrónico sahidgo@yahoo.com, nació en la ciudad de Barquisimeto en el Estado Lara, actualmente reside en Nirgua – Estado Yaracuy. Es Licenciado en Administración, Mención Gerencia de la Universidad Fermín Toro (UFT, 2008), Magister en Gerencia de la Finanzas y los Negocios de la Universidad Yacambú (UY, 2013), Doctorando en Gerencia de la Universidad Fermín Toro (UFT, 2024). Su labor profesional la comenzó como Contador y Atención al Cliente en la Fundación Servicio Educación, Hogar y Salud (2000 – 2006). Luego fue Asistente Administrativo de Seguros Denominacionales y Caja de Ahorros en la Unión Antillana (2006 – 2009), Seguidamente se convirtió en el Gerente General del Centro de Educación Hogar y Salud (2010). Luego regresa a la Unión Venezolana Antillana como Contador del Departamento de Seguros Denominacionales y Caja de Ahorros y Tesorero Asociado (2011 - 2012). Posteriormente fue llamado a trabajar como Administrador y Tesorero de la Asociación Venezolana Occidental en Maracaibo, estado Zulia (2012 – 2015). Finalmente lleva a trabajar al Instituto Universitario Adventista de Venezuela como Subdirector Administrativo, Cargo que ocupa actualmente desde 2016. Ha sido profesor y tutor y jurado de tesis de TSU, licenciatura en el Instituto Universitario Adventista de Venezuela.
--	--

ANEXO F

CURRICULUM VITAE



Contacto

Celular

+58 412 4174845

Correo

osmarjgonzalez@gmail.com

Dirección

Carrera 25 con Av. Morán, Res. Los Apamates,
Torre A, piso 5, Apto 52. Barquisimeto, Lara
Venezuela

Educación

2024

Doctorado en Gerencia
UNELLEZ

2006

Maestría en Teología Pastoral
SETAI

1997

Licenciatura en Teología
SETAVEN / UNASR

2024

**Licenciatura en Administración
de Empresas**
IUNAV / IUTPYAB

2003

**TSU en Administración de
Empresas**
IUNAV

**Diplomado en Docencia
Universitaria** - 2015

**Diplomado en Bancas y
Finanzas** - 1987

Experticia

Gerencia

Liderazgo

Finanzas

Teología Aplicada

Ministerio Pastoral

Osmar Josué González Brazón

Pastor y Administrador Adventista

Nació en Yaguaraparo, Estado Sucre, el 15 de marzo de 1967. Hoy tiene 57. Está casado con Cora Lobo de González, tienen dos hijas adultas: Nathalie Gabriela y Melanie Valeria. Dos yernos: Josué y Roger y una pequeña nieta llamada Joy Natalia. Se considera un pastor por vocación y un administrador por profesión.

Experiencia Laboral

2024 - Actual

Secretario Ejecutivo - Tesorero

UNIÓN VENEZOLANA OCCIDENTAL
Barquisimeto - Lara

2021 - 2023

Secretario Ejecutivo

UNIÓN VENEZOLANA OCCIDENTAL
Barquisimeto - Lara

2019 - 2021

Presidente

ASOCIACIÓN VENEZOLANA DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
Barinas - Barinas

2016 - 2019

Tesorero

ASOCIACIÓN VENEZOLANA DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
Barinas - Barinas

2014 - 2016

Profesor de Teología

SEMINARIO TEOLÓGICO ADVENTISTA DE VENEZUELA
Nirgua - Yaracuy

2009 - 2014

Presidente

ASOCIACIÓN VENEZOLANA CENTRO SUR
Maracay - Aragua

2006 - 2009

Tesorero

ASOCIACIÓN VENEZOLANA CENTRO SUR
Maracay - Aragua

1997 - 2005

Pastor de Distrito

ASOCIACIÓN VENEZOLANA CENTRAL
Caracas - DC / Valle de la Pascua - Guárico

2000 - 2003

Gerente de Tienda

INDUSTRIAS VENEPAN
Nirgua - Yaracuy

1989 - 1993

Gerente de Tesorería y Finanzas

CONSORCIO CONFINANZAS - BANCO METROPOLITANO
Caracas - DC

1987 - 1989

Operador de Mesa de Dinero

CONSORCIO CONFINANZAS - BANCO METROPOLITANO
Caracas - DC

1986 - 1987

Asistente Contable

CONSORCIO CONFINANZAS - BANCO METROPOLITANO
Caracas - DC