



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO “RAFAEL ALBERTO ESCOBAR LARA”  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
COORDINACIÓN GENERAL DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



RE-VALORIZACIÓN DE LA COMPRENSIÓN HUMANA EN EL ÁMBITO  
EDUCATIVO. UNA HEURÍSTICA DESDE LA HOLOGERENCIA ACADÉMICA

Tesis presentada como requisito parcial para optar al Grado de Doctor en Educación.

Autor: Liseth Guere  
Tutora: Naendry Pinto

Maracay, junio 2023

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutora de la Tesis presentada por la ciudadana: Liseth Yoselin Guere Rojas, para optar al Grado de Doctor en Educación, considero que dicha Tesis reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometida a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Maracay, a los 12 días del mes de junio de 2023.

---

Naendry Pinto  
C.I.7.009.476



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO "RAFAEL ALBERTO ESCOBAR LARA"  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN  
Línea de Investigación: Desarrollo de Talento Organizacional

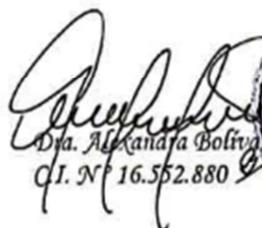


Nosotros, miembros del Jurado designado para la evaluación de la Tesis Doctoral titulada: "Re-valorización de la comprensión humana en el ámbito educativo. Una heurística desde la hologerencia académica", presentada por la Magister Liseth Yoselin Guere Rojas titular de la Cédula de Identidad N° V-18.163.913; para optar al Título de Doctora en Educación, estimamos que dicha tesis reúne los requisitos para ser considerada como:

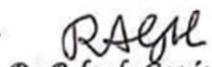
**APROBADA**

Por representar un aporte innovador a la educación al reconocer la necesidad social de establecer mecanismos para generar en las organizaciones educativas nuevos estilos gerenciales, más humanizados, ante los desafíos de la posmodernidad.

En Maracay, a los 27 días del mes de julio de dos mil veintitrés

  
Dra. Alejandra Bolívar  
C.I. N° 16.552.880



  
Dr. Rolando García  
C.I. N° 12.855.448

  
Dr. William Efrén Barazarte  
C.I. N° 7.242.110

  
Dr. Néstor Yépez  
C.I. N° 4.445.741

  
Dra. Naendry Pinto (Tutora)  
C.I. N° 7.009.476

## **DEDICATORIA**

A Dios Todopoderoso por guiarme en el buen camino y darme el entendimiento necesario para culminar satisfactoriamente otra de mis metas.

A mi madre, que con su apoyo incondicional y confianza, me acompañó durante este proceso animándome en todo momento.

A mi padre, quien me apoya en cada aspecto de mi preparación profesional.

A mis hermanos, por estar siempre allí para apoyarme y aconsejarme.

A mi Rosa María, el angelito más hermoso de mi corazón.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la vida y la fortaleza para seguir adelante.

A mi familia, por apoyarme incondicionalmente en alcanzar mis metas.

A la Universidad Pedagógica Experimental Libertador por darme la oportunidad de prepararme profesionalmente, en especial a mi tutora la Dra. Naendry Pinto por orientarme, aconsejarme y dedicarme su tiempo en esta investigación, es una persona ejemplar.

A los actores escolares de la institución objeto de estudio, por su apoyo y colaboración.

A todos aquellos que han formado parte de este recorrido.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>4</b>
<b>ABRIENDO EL CAMINO AL FENÓMENO DE ESTUDIO.....</b>	<b>4</b>
Contextualización de la realidad.....	4
Intenciones investigativas.....	14
General.....	14
Específicas.....	14
Razones para transitar el camino.....	14
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>17</b>
<b>TEORÍAS QUE SUSTENTAN EL DESAFÍO ONTOLÓGICO.....</b>	<b>17</b>
Experiencias investigativas relacionadas al fenómeno de estudio.....	18
Revisión de la literatura.....	26
La comprensión humana en educación.....	26
La comprensión humana en los demás ámbitos de la vida del ser humano..	28
Comprensión Humana: Desafío educativo ante la realidad social de la	
Cuarentena.....	29
La gerencia educativa y su papel en la formación de valores.....	31
Hologerencia Académica: enfoque gerencial emergente.....	33
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>37</b>
<b>CAMINO METODOLÓGICO.....</b>	<b>37</b>
Presupuestos que orientan la investigación.....	38
Presupuesto ontológico.....	38
Presupuesto epistemológico.....	39
Presupuesto axiológico.....	41
Presupuesto teleológico.....	41
Presupuesto metodológico.....	42
Método de investigación para la construcción del conocimiento.....	42
Escenario de la investigación.....	43
Informantes clave.....	44
Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	45
Técnica de análisis de la información.....	46
Validez y credibilidad de los instrumentos.....	48
Fases de la investigación.....	49
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>51</b>
<b>INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS.....</b>	<b>51</b>
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>85</b>

ARGUMENTOS TEÓRICOS DEL RE-VALORAR LA COMPRENSIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS.....	85
Valores enfocados en el ser: elementos claves para la comprensión humana.....	87
Rol social del gerente ante la compleja necesidad de revalorar la comprensión humana.....	89
¿Qué necesariamente hay que redimensionar de la comprensión humana en el ámbito educativo?.....	93
La Hologerencia humana .....	96
REFLEXIONES FINALES.....	107
REFERENCIAS.....	110
Currículum del investigador.....	116

## LISTA DE CUADROS

N°		Pág.
1	Categorización del Informante 1: Personal Directivo.....	52
2	Categorización del Informante 2: Personal Administrativo.....	54
3	Categorización del Informante 3: Personal Docente.....	58
4	Categorización del Informante 4: Personal Obrero.....	62
5	Categorización del Informante 5: Representante.....	63
6	Categorización del Informante 6: Estudiante.....	65
7	Estructura particular por informante.....	68
8	Categorías emergentes.....	71
9	Triangulación.....	76

## LISTA DE GRÁFICOS

N°		Pág.
1	Categorías germinadas sobre el fenómeno de estudio.....	67
2	Estructura general de categorías emergentes.....	72
3	Redimensión de elementos para la comprensión humana.....	95
4	Aproximación teórica de la Hologerencia como nuevo enfoque de gerencia educativa.....	102
5	Simbolismo del florecimiento de la postura humana en la organización...	104

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO “RAFAEL ALBERTO ESCOBAR LARA”  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO  
COORDINACIÓN GENERAL DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN  
Línea de Investigación Desarrollo de Talento Organizacional

RE-VALORIZACIÓN DE LA COMPRENSIÓN HUMANA EN EL ÁMBITO  
EDUCATIVO. UNA HEURÍSTICA DESDE LA HOLOGERENCIA ACADÉMICA

Autor: Liseth Guere  
Tutora: Naendry Pinto  
Fecha: Junio 2023

RESUMEN

La presente investigación tuvo entre los retos teleológicos cimentar desde la hologerencia académica, los argumentos teóricos del re-valorizar la comprensión humana en las organizaciones educativas en el siglo XXI. En el camino metodológico la investigadora consideró los presupuestos ontológico, epistemológico, axiológico y teleológico, los cuales orientaron la investigación fundamentada en el paradigma interpretativo de enfoque cualitativo apoyada en el método fenomenológico-hermenéutico. Con las interpretaciones de las diversas perspectivas de los seis (6) informantes clave, todos miembros del equipo de trabajo del Liceo Nacional “José Félix Ribas”, ubicado en La Victoria, Municipio José Félix Ribas, Estado Aragua; se logró una aproximación a la complejidad del fenómeno de estudio cimentado en la Hologerencia Educativa” (Méndez, 2004). La información se obtuvo mediante la técnica de la observación participante y la entrevista en profundidad, con el cuaderno de notas y la guía de la entrevista como instrumentos. Para garantizar la credibilidad de la información recolectada la investigadora se apoyó en la triangulación. El análisis cualitativo de la información englobó la categorización, la estructuración, la contrastación y la teorización. Los hallazgos obtenidos permitieron conocer las debilidades ontológicas y axiológicas del gerente educativo en cuanto a la valorización de la comprensión humana. Se concluye que la realidad compleja demanda un hologerente que apoyado de los valores sea capaz de adaptarse a los contextos sociales complejos y al mismo tiempo promueva la reflexión y participación de los actores escolares, acto propicio para el desarrollo de lo humano.

Descriptores: re-valorización, comprensión humana, gerencia educativa, hologerencia.

## INTRODUCCIÓN

La dinámica compleja de la realidad acompañada de circunstancias económicas, políticas, sociales, tecnológicas marcadas por la globalización, la incertidumbre y la complejidad, han propiciado cambios y transformaciones significativas en las organizaciones, su constitución, estructuras, en la manera cómo se relacionan con su entorno, entre otros aspectos, lo que saca a relucir sus capacidades y los retos a superar para transitar en medio de los constantes cambios del entorno.

Los nuevos desafíos gerenciales llevan a la gerencia a reflexionar acerca de nuevos modos de ser, hacer y sentir de la organización, es decir, repensar su capacidad de emprender y de manejar creativamente los cambios a la par de los retos impuestos por el competitivo entorno que le rodea. Por lo tanto, la labor del gerente no es sencilla, requiere de un profesional calificado, que sea capaz de maniobrar y responder eficientemente en pro de la organización.

Estos cambios convierten la acción gerencial en un elemento de gran peso que afecta el desenvolvimiento institucional, porque refleja que más allá del profesionalismo, el gerente es una persona que, además de contar con los conocimientos técnicos, es un ser humano que posee características propias de su personalidad, y son esas diferencias individuales las que influirán en su desempeño.

En este marco de ideas de ese entrelazado técnico y humano, se requiere de un gerente cuyas acciones estén apoyadas en una postura humana, es decir, una persona que impulse la reflexión, la participación, que escuche a su personal, que comprenda al otro, que genere las condiciones propicias para el crecimiento institucional.

En cuanto al ámbito educativo, el personal directivo como gerente educativo tiene la responsabilidad de orientar y conducir la gestión de toda institución para obtener una educación de calidad, lo que demanda un directivo que conozca la realidad educativa y que pueda fomentar, apoyado en su equipo de trabajo, el acercamiento humano entre los actores escolares para de esta manera aproximarse al logro de los objetivos y metas de la institución educativa a la que forma parte.

A pesar de las exigencias de nuevas acciones gerenciales ante un mundo complejo, no se observan en las organizaciones, estima Pateiro (2010), cambios significativos en las líneas de pensamiento y acción de los sujetos que conforman las organizaciones, pero sí prácticas mecanicista con patrones burocráticos que no pueden garantizar la humanización de la estructura organizacional.

La visión anterior implica entonces cuestionar y reflexionar sobre al aspecto humano dentro de la organización y relacionarla con el conjunto de habilidades orientadas a alcanzar la eficacia, y eficiencia administrativa. Es por ello, que el propósito fundamental de esta investigación fue generar aproximaciones teóricas para el abordaje de la praxis gerencial educativa en la re-valorización de la comprensión humana desde la Hologerencia Académica en el contexto del Liceo Nacional “José Félix Ribas” ubicado en la ciudad de La Victoria, Estado Aragua, a manera de contribuir a dicha calidad educativa.

El estudio se estructuró en seis capítulos expuestos de la manera siguiente:

Capítulo I, presenta la contextualización de la realidad, abriendo de esta manera el camino a comprender el fenómeno de estudio. Incluye el abordaje del fenómeno de estudio, su propósito general y los específicos, además de la justificación que le otorga vigencia a la investigación.

Capítulo II, constituido por las teorías que sustentaron el desafío ontológico, el análisis de los antecedentes relacionados al fenómeno, así como la revisión de la literatura.

Capítulo III, detalla el camino metodológico en el que se destacan los presupuestos que orientaron la investigación. Sobre el particular, se fundamenta en el enfoque cualitativo como el modelo elegido por propiciar la comprensión de los actos humanos, este se enmarcó en la fenomenología para la interpretación de los sujetos que intervinieron en la investigación.

El Capítulo IV, contiene, desde la perspectiva empírica, la interpretación de los hallazgos donde el investigador buscó comprender la realidad de la gerencia educativa venezolana con miras a la construcción de presupuestos teóricos hologerenciales.

El Capítulo V, explicita los argumentos teóricos del revalorizar la comprensión humana en las organizaciones educativas desde la Hologerencia académica.

El Capítulo VI, comprende las conclusiones y recomendaciones que derivaron del estudio fenomenológico, y finalmente se presentan las fuentes consultadas que sirvieron de bases para la realización de la presente investigación.

## CAPÍTULO I

### ABRIENDO CAMINO AL FENÓMENO DE ESTUDIO

*Las “fuerzas” que mueven a los seres humanos como seres humanos y no simplemente como cuerpos humanos... son “materia significativa”. Son ideas, sentimientos y motivos internos.  
S.J. Taylor y R. Bogdan*

#### Contextualización de la realidad

El carácter integrador de la globalización ha desencadenado un torbellino de constantes cambios y transformaciones en todos los ámbitos de la sociedad desde lo político, social, económico, cultural, que a su vez trasciende las fronteras e impacta de lleno en el desenvolvimiento de la humanidad; las organizaciones no se encuentran ajenas a dicha dinámica al asumir estas el ritmo de las tendencias globalizadoras para hacer frente a un sin número de desafíos en todas sus áreas, en este caso específicamente al área gerencial para poder lograr los objetivos propuestos.

Dentro de este marco del contexto global, Chiavenato (2000), desde la realidad competitiva y cada vez más exigente que se proyecta en las organizaciones, refiere que:

Cuanto más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones, que crean un impacto fuerte y duradero en las vidas y la calidad de vida de los individuos. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones” (p. 2)

Se considera a la organización como un espacio complejo que incide en quienes hacen vida y además le dan vida a esta, enfocándose en el desenvolvimiento del trabajador como de la sociedad en general producto del dinamismo cotidiano. Ahora bien, el carácter ontológico afianzado en el escenario actual lleva a transitar la convivencia e interacción entre las organizaciones y las personas, enmarcándolos en una visión del comportamiento organizacional orientado hacia la dimensión humana.

Esta visión ontológica se fundamenta en la concepción de acciones transformadoras con un significativo compromiso humano para enfrentar los grandes desafíos de la complejidad, la globalidad, la revolución tecnológica y el mundo informacional y comunicacional. De manera que se requiere de una práctica gerencial contextualizada, que otorgue relevancia a las relaciones humanas, las cuales no son características opcionales de la organización, sino una propiedad intrínseca (Chiavenato, ob. cit.), orientada a establecer un clima laboral de cordialidad que energice a los miembros que conforman los equipos de trabajos para superar la barrera de la rutina, creando una red de relaciones interpersonales con miras al entendimiento y a la sociabilidad entre la organización y sus integrantes.

Por lo que es un aspecto fundamental e ineludible el enlazar relaciones constructivas en este contexto en que vivimos para generar un soporte favorable orientado a la obtención de determinados resultados, lo que demanda que las organizaciones cuenten con profesionales capaces de adaptarse a los cambios y además creen vínculos entre el talento humano a su cargo, a través de un ambiente de trabajo centrado en las relaciones entre las personas, esenciales para el desempeño laboral. Así, el gerente se convierte en un profesional clave para el crecimiento organizacional que lleva consigo gran responsabilidad al asumir la administración del personal que engloba experiencias y aprendizajes producto de su quehacer que enriquecen tanto a la institución como a cada persona.

En este marco de ideas, se vislumbra la necesidad de una acción gerencial enfocada en el compromiso con el otro, en entender lo complejo de las relaciones humanas en el sentido de que cada ente es único e invariable (Dewendt, 2018, p. 13), en el desenvolvimiento organizacional ser capaz de reconocer al otro compañero mediante relaciones de intercambios como de vivencias que invite a una praxis que entienda y posibilite el acercamiento al ser humano único y complejo que habita en el trabajador que expresa ideas, emociones, sentimientos al igual que experiencias.

Ahora bien, Méndez (2004) agrega que el papel del gerente "...ya no será la de simplemente proponer y luego vigilar y controlar, sino la de garantizar la integración humana y funcional de todos los miembros (p. 165). El autor hace mención a superar

el vicio que se arrastra acerca de la existencia en este caso de una gerencia que constantemente vigila el desempeño del otro obligándolo a realizar su trabajo en detrimento de las demás capacidades que posee la persona, con ello, convierte el ejercicio de la jornada laboral en una cuestión rutinaria e incluso como un castigo, lo que Foucault (2002) relaciona con el estilo carcelario por el exceso de poder ejercido en las instituciones.

Ambos autores puntualizan la existencia de una marcada estructura burocrática como evidencia de una praxis gerencial con debilidades que conducen a un distanciamiento de las relaciones humanas. Así lo entendieron Boje y Dennehy (citados en Ibarra y Velarde, 2017) para quienes en las organizaciones modernas dominaron las acciones de control, la coordinación por reglas y procedimientos en las que el jefe planea el trabajo y la gente es leal a su jefe, donde las relaciones interpersonales se daban mediante tareas o funciones especializadas. Desde esta perspectiva, para Sosa (2012), el sujeto moderno no es considerado un sujeto social sino un artefacto social que permanece en unas estructuras en las que no se significa al ser humano que habita en un trabajador que debe considerarse comprometido con la empresa y con los miembros que la conforman.

Sin embargo, en los tiempos actuales las organizaciones posmodernas están obligadas a concebir acciones más distantes del mecanicismo tradicional, ya que el gerente del siglo XXI tiene la tarea de convertirse en un líder de alto desempeño; lo que implica adoptar un conocimiento gerencial emergente que le permita mostrar acciones de flexibilidad para generar reflexión en la disposición organizativa (Marrero e Illas, 2022) y para afrontar nuevas y más complejas situaciones, en donde se entrelazan problemas técnicos, coyunturales y humanos (Sosa, 2012).

Una de estas organizaciones se corresponde con la institución educativa, descrita por Rivera (2015) como un organismo humano con funciones vitales en la dinámica permanente de sus partes, lo cual implica la regeneración sistémica del entramado de relaciones que la sustentan. En sus funciones de organización están: la planificación, la organización en sí misma, la dirección, la ejecución, el seguimiento y control, la evaluación y la mejora constante de sus procesos. Todas transversalizan

los procesos de las áreas académica, administrativa y comunitaria ya que todos sus integrantes hacen gerencia y gestión en los diferentes niveles de la organización. De manera que se necesita tener claro un modelo gerencial soportado por bases epistemológicas, conceptuales y metodológicas, porque de lo contrario, la gestión de la organización se descontextualiza, se centra en la visión mecanicista de las acciones como práctica tradicional, lo que implica riesgos para la sostenibilidad del proyecto educativo mismo.

La realidad fenomenológica que se vive en las organizaciones en general incluidas las del sistema educativo donde parece quedar a un lado lo humano y la necesidad de considerar la integración del personal, obliga a que la gerencia educativa active formas de emprendimiento acorde a la realidad, pasearse por lo desconocido, es decir, ser capaz de adentrarse al torbellino complejo y ejercer desde la dimensión humana el cumplimiento de los objetivos institucionales que persigue. Para lograrlo, es vital tomar en consideración los preceptos epistemológicos de la posmodernidad que da espacio a la aceptación de la incertidumbre y a la visión holística del mundo con lo cual se ha cambiado la forma en que se ve la realidad y los modos de dirigir a las organizaciones.

Así las cosas, para garantizar el logro de los fines se hace pertinente que en las organizaciones, entendidas como estructuras complejas en constantes interacción e interrelación, se recuperen los valores como lo son, la libertad, solidaridad, equidad, justicia, unidad, paz, respeto, integridad, perdón, verdad, participación, cooperación, colaboración, que cimientan nuevas formas de pensamientos y acción social (Sosa, 2012, p. 183), se alude, pues, a aflorar una praxis organizacional orientada hacia el rescate de un conjunto de valores en pro de una gestión que reconozca su importancia y compromiso con la sociedad.

Las relaciones implícitas entre el personal que hace vida en las organizaciones y las interacciones con su entorno hacen que la puesta en práctica de los valores sea un aspecto de relevancia para recuperar la dimensión ontológica y axiológica en el quehacer gerencial enfocado en la comprensión humana, la cual es de mi particular interés para, desde la cotidianidad, generar una cercanía hacia la persona que tenemos

a un lado, abriendo camino a que cada ser humano se reconozca, se encuentre con el otro y por lo tanto con la sociedad, encaminado al bienestar individual, organizacional y social.

En relación con los cambios esperados que imponen nuevos modos de interacción, Sosa (ob. cit.) visualiza las organizaciones “como sistemas vivos, enérgicamente abiertas, inmersas en un pensamiento sistémico; enfrentándose a condiciones ambientales inciertas, turbulentas, poseedoras de un sistema nervioso autoorganizador, que la movilice a la generación de estructuras y nuevos modos de comportamiento;...” (p. 20). De ese modo, la autora implícitamente se apoya en la teoría de sistemas para referirse a la organizaciones como un todo en el que se llevan a cabo interacciones, las cuales juegan un papel cardinal en el funcionamiento del todo, ya que posibilitan los procesos que hacen vida en la organización en entornos dinámicos y confusos. Esta concepción sistémica analiza a la sociedad y a las organizaciones como estructuras, ya que considera que no se puede estudiar directamente la realidad humana, sino a través de aproximaciones al conocimiento de esa realidad compleja desde una construcción del sistema.

Por su parte, Morin (1999) expresa que “...es imposible concebir la unidad compleja de lo humano por medio del pensamiento... que concibe nuestra humanidad de manera insular por fuera del cosmos que lo rodea” (p. 22). Sobre esto, es relevante destacar el aspecto de una visión sistémica, que no sólo es entender al ser humano como una parte, sino concebirlo inserto en un contexto; que así como las partes son importantes lo es también el entorno en el que se desenvuelve, en este caso, la escuela cuyos procesos internos y externos posibilitan la puesta en marcha de esta interacción con la comunidad, con otras instituciones y con la sociedad en general, por lo que la dialéctica de la realidad implica que los gerentes construyan un equilibrio permanente entre los procesos administrativos y organizacionales, entre los hombres que participen y el medio ambiente (Méndez, 2004, p. 54).

La teoría de sistemas explica procesos de las organizaciones convirtiéndose desde la perspectiva de la investigadora en una herramienta ante la complejidad del entorno, ya que permite al profesional de la educación a adoptar un pensamiento

abierto y flexible y así ver la educación como un entramado de acciones humanas. Hacia esta visión está enfocado el presente viaje investigativo, al pensamiento sistémico (Martínez, 2006, p. 126) en una realidad social posmoderna donde el acercamiento epistemológico, de acuerdo con Baudrillard (1978), debe ir en correspondencia con el funcionalismo estructural para un entendimiento aproximado de lo que se pretenda examinar.

Estos aspectos anteriormente descritos que guían el despertar de una conciencia hacia la valorización de la dimensión humana, apoyado además en la teoría de sistemas, enfoca la atención en observar la realidad educativa y revisar el quehacer gerencial en el mundo académico para dar cabida a un proceso de reflexión sobre los desafíos que obligan a re-plantearse todos los escenarios y proponer frente a necesidades teórico-prácticas transformaciones significativas.

El horizonte de este estudio al estar orientado en transitar la práctica educativa desde la óptica en el que el ser es el protagonista, hace pertinente el indagar y entender sobre las perspectivas y experiencias que viven los involucrados que no son más que los actores escolares, y así darse cuenta de la complejidad que envuelve al ser humano y a su entorno.

El panorama educativo del mundo actual pudo experimentar parte de esa complejidad con la aparición de la pandemia producto del COVID-19, que trajo consigo una transformación radical que obligó a adoptar medidas urgentes y necesarias de protección y preservación de la salud de la población. De acuerdo con las órdenes dadas por el Gobierno Nacional, se emitió directivas a las instituciones educativas para comenzar a prepararse en los modos de aprendizaje a distancia, reprogramar los exámenes en curso y ayudar a sus estudiantes en línea con regularidad ante la crisis presentada (Muñoz, 2020). Ante estos cambios que se gestaron con la pandemia el mundo académico se sintió desprevenido, como lo fue, por ejemplo, la suspensión de las clases presenciales, que llevó a implementar diversas modalidades de aprendizaje a distancia para las que no estábamos realmente preparados.

En este marco de ideas, la UNESCO (2020) agrega que la pandemia como crisis

...sacó a la luz la dificultad de hacer frente a situaciones inesperadas... y nos mostró que la verdadera capacidad de respuesta e innovación reside en la iniciativa de los educadores que, junto con los padres y las comunidades, han encontrado en muchos casos soluciones ingeniosas y apropiadas al contexto (p. 14)

Implícitamente, se hace mención al trabajo en equipo evidenciado entre los profesionales de la educación, padres y comunidades como actores escolares, ante el escenario mundial de la pandemia del COVID-19, que alteró aspectos cotidianos y en general el estilo de vida de la humanidad, marcando un antes y un después y que obligó a las organizaciones educativas a propiciar acciones viables ante las circunstancias.

Desde la percepción de la investigadora, cada organización tiene su realidad que la particulariza, en este caso el espacio educativo que es el escenario que interesó investigar podría considerarse como un mundo cuyos matices creemos conocer porque es allí donde ejercemos la profesión docente, pero habría que preguntarse ¿verdaderamente conocemos o comprendemos los matices de ese mundo? Partiendo de esta realidad, considero que no, la práctica se ha reducido en cumplir con las ocupaciones inherentes al cargo en detrimento de la atención a las experiencias y vivencias individuales del otro, que es el matiz que nos interesa resaltar; siendo aquí justamente donde va encauzada la investigación, en el considerar al sujeto a pesar de nuestras responsabilidades profesionales.

Dentro de este marco de ideas, la visión ontológica del fenómeno estudio conduce a la investigadora a involucrarse en la revisión del ser humano, de la persona, de observar sus emociones para encaminar la investigación hacia hallazgos significativos (Gómez de Leal, 2014, p. 193), de ese modo dará importancia a los sujetos investigados y a su entorno y esto la llevará a emprender la aventura de darle significado a esas experiencias.

En esa pretensión de enfocar la acción investigativa en el ser, es preciso enfatizar que la realidad fenomenológica en las organizaciones educativas parece reflejar un alejamiento de la comprensión humana en el quehacer y/o el desconocimiento del cómo poner en práctica la sensibilidad y el interés hacia lo humano, esto evidencia debilidades en la actitud frente a diversas situaciones laborales cotidianas. Desde mi apreciación, producto de mi experiencia en el área de las organizaciones escolares, los directivos, docentes en algún momento de su práctica profesional han dado muestras de sentirse, por ejemplo, emocionalmente desorientados y están obligados a aprender a sobrellevar su misión con experiencias que van más allá de la preparación académica.

Esta situación no es ajena a las instituciones educativas del Estado Aragua, específicamente del Municipio José Félix Ribas, como es el caso del Liceo Nacional “José Félix Ribas”, donde abordé el fenómeno de estudio y en el cual he percibido como docente diversas realidades que se detallan a continuación:

La designación de directores con poca experiencia sobre el dominio de competencias basados en la dimensión humana, que aunado a su posición jerárquica hacen mayor énfasis en el control y exigencias, limitando el poner en práctica la sensibilidad ante situaciones ajenas a su persona, sumándole entonces relevancia a una marcada división de trabajo y restándole a lo que Méndez (2004) denomina una unidad académica y humana.

Se evidencia debilidad en la vocación por parte de algunos profesionales de la educación, lo que trae como consecuencia una práctica limitada en cumplir con las funciones inherentes al cargo en el horario establecido, al no sentirse motivados a involucrarse en el desenvolvimiento de la institución educativa como miembros del equipo de trabajo. Tal circunstancia simplifica la labor educativa a permanecer anclado a una rutina laboral, a considerar el trabajo como sinónimo de obligación, incidiendo en su trato hacia los demás.

Es oportuno agregar que integrantes del personal directivo creen en comentarios relacionados a estos y realizados entre colegas en los pasillos de la institución, creando en numerosas oportunidades conflictos al buscar a su sitio de trabajo a la otra

parte involucrada para reclamarle y con escándalos hacerles saber las molestias incluso delante de estudiantes, todo ello sin antes conversar y sin conocer la veracidad de dichos comentarios creando situaciones vergonzosas.

Durante los colectivos escolares, he observado que algunos docentes al no estar de acuerdo con decisiones tomadas u opiniones de otros colegas, se levantan de sus asientos golpeando con sus manos el mesón, en otras oportunidades cierran bruscamente la puerta del aula. Estas acciones se perciben, entre los participantes, como intolerantes, individualistas e inaceptables.

Conviene además destacar la apatía y burlas de ciertos actores escolares ante la debilidad en el manejo de emociones por parte de docentes al momento de enfrentarse, por ejemplo, a conflictos entre estudiantes tanto dentro como fuera del aula, que al sentirse señalados le generan inseguridad y desde este trasfondo emocional entorpecen la puesta en práctica de las acciones administrativas correspondientes ante dichas situaciones.

La actitud desmotivada de los profesionales de la educación ante condiciones de trabajo como el deterioro físico de la infraestructura y la precariedad de los servicios públicos en la institución educativa, deterioro en términos salariales, la deserción de colegas durante el periodo académico, los acontecimientos políticos, económicos y sociales del país, así como a las decisiones de entes gubernamentales respecto al gremio y a la sociedad en general.

Quisiera sostener que el panorama descrito es reflejo de una realidad educativa venezolana que plantea la necesidad de una práctica gerencial con capacidad de aportar respuestas más allá de intereses individuales, de allí que la intención de realizar este estudio fenomenológico está orientado a revalorizar la comprensión humana en la gerencia extensivo también al resto de los profesionales de la educación como copartícipes del proceso educativo. Este intento de búsqueda de cambios enfocado en la concepción humana está acompañado por las ideas de Morin sobre el Educar la comprensión, así como el Sistema Holístico-Humanístico de Administración y Gerencia Académica (HAGA LUZ) o también llamado Hologerencia Académica trazada por Méndez (2004).

La comprensión en el marco educativo, según Morin (1999), se enfoca hacia dos direcciones: la comprensión intelectual basada en la objetividad para explicar el objeto, y la comprensión humana intersubjetiva la cual no se limita a explicar, sino que necesita de apertura, simpatía, generosidad, para conocer de sujeto a sujeto. Este último tipo de comprensión es de particular interés para repensar el quehacer de la gerencia educativa y así avanzar hacia el desarrollo de la transformación de este sector en nuestro país.

Por su parte, la Hologerencia Académica constituye para Méndez (2004) una praxis social que tiene por finalidad explicar primero y reformar o cambiar después la organización educativa, de allí que este propone una estructura organizativa académica, humanizada, descentralizada e integrada, eficaz, eficiente y efectiva socialmente; ello sustentado primordialmente en uno de sus principios que es el humanístico, el cual considera el hombre como ser central del desarrollo humano organizacional.

La decisión de apoyarme en estos planteamientos es debido a que considero que transitar en ambos panoramas me muestra un destello de luz ante el torbellino que implica la globalización, y va a brindar mayor visibilidad en cuanto a aspectos que quizás en la práctica obviamos o necesitamos revalorizar, para así trazar un posible camino teórico y práctico a seguir en pro de la calidad educativa.

Desde las experiencias vividas por los actores escolares, se pueden desprender inquietudes que direccionan la intencionalidad de este estudio al otorgar sentido al hacer investigativo y dar respuesta a las interrogantes: ¿Cómo fortalecer el revalorizar la comprensión humana en el ámbito educativo, desde la Hologerencia Académica?, ¿Cuáles son las experiencias de vida de los actores escolares ante la gestión de la comprensión humana?, ¿Qué significados tienen los valores para la gerencia y demás actores escolares?, ¿Cómo abordan los gerentes escolares el revalorizar la comprensión humana apoyado en la Hologerencia Académica? Estas interrogantes dan pie a formular las siguientes intenciones investigativas:

## **Intenciones investigativas**

### **General**

Generar aproximaciones teóricas para el abordaje de la praxis gerencial educativa en la re-valorización de la comprensión humana desde la Hologerencia Académica.

### **Específicas**

- Interpretar las experiencias vividas por los actores escolares ante la gestión de la comprensión humana.
- Comprender los significados que le otorgan los gerentes educativos y actores escolares a los valores enfocados en el ser.
- Develar los presupuestos ontológicos y axiológicos de la hologerencia académica como opción epistemológica para la comprensión de lo humano.
- Construir desde la hologerencia académica, los argumentos teóricos del re-valorizar la comprensión humana en las organizaciones educativas.

### **Razones para transitar el camino**

La investigadora pretende que el producto de la presente investigación que germinó hable por sí solo como una potente herramienta educativa tanto en lo profesional como en lo personal, justamente al articular la educación a la dimensión humana, así como al generar un sentido humanístico y holístico en el quehacer gerencial. Con ello, pretendo sumar esfuerzos para la tarea de redimensionar los procesos de la gerencia con miras a la calidad y pertinencia educativa.

Ahora bien, cada personal directivo posee diferentes perspectivas en el abordaje de la realidad, es por ello que la investigación tuvo como una de las intenciones generar aproximaciones teóricas para el abordaje de la praxis gerencial educativa en la re-valorización de la comprensión humana desde la hologerencia académica, ya que aparentemente existen debilidades gerenciales en la institución objeto de estudio.

Al interpretar el significado de tales vivencias y de la realidad personal de los actores escolares como individuos, será posible profundizar en cuanto a la naturaleza humana para comprender al otro, qué sienten y experimentan estos y, de ese modo, reflexionar sobre ello no solo en lo laboral, sino también para la vida cotidiana.

La importancia de la presente investigación radica en que estuvo dirigido a los actores escolares en general, lo que brindó la posibilidad de orientar al personal directivo a reflexionar acerca del fenómeno de estudio y esto permitirá otorgar valor a la comprensión humana, además de orientar para demarcar la línea de acción más adecuada que los encamine en su práctica sin dejar a un lado el aspecto humano siempre en pro del proceso educativo.

Al abordar la complejidad del fenómeno de estudio a nivel doctoral y considerar aspectos epistemológicos, ontológicos, axiológicos y teleológicos propios del conocimiento científico que “...no tiene fundamento en sí mismo, sino que depende de una concepción que lo legitima: un paradigma, un episteme, una teoría” (Leal, 2012; p. 28), permitió asumir en el plano epistemológico los fundamentos fenomenológicos del paradigma interpretativo para poder comprender el fenómeno desde la vivencia de sus protagonistas.

La relevancia ontológica radicó en el encuentro con los actores escolares como seres humanos frente a un mundo de incertidumbres quienes expresarán sus vivencias y experiencias de acuerdo a su punto de vista, que no será más que su realidad laboral, además se pretende que los actores escolares se enfoquen hacia la dimensión humana integrando un amplio sistema de valores como parte de su vida.

La relevancia axiológica es expresión propia de lo cualitativo, ya que apoyado en el rol que juegan los valores fundamentales del ser humano, la presente investigación estuvo orientada a la trascendencia de lo profesional y personal en el pretender desde la gerencia retomar primordialmente la comprensión humana y el bien común en el equipo de trabajo para mejorar el trato hacia los semejantes dentro y fuera de la institución educativa.

Respecto a la teleología, la investigadora para introducirse en la complejidad del fenómeno en el escenario objeto de estudio, buscó interpretar experiencias

vividas, comprender significados, así como construir argumentos teóricos, todo ello en coherencia con el enfoque fenomenológico.

Por su parte, la relevancia teórica radicó en la posibilidad de generar teoría por parte de la investigadora relacionada al fenómeno seleccionado en el presente trabajo que se convertirá en aporte a la práctica en el contexto educativo, todo ello tomando como base un cúmulo de conocimientos existentes que no son más que concepciones de la realidad, los cuales servirán como herramientas investigativas; y, además, si algún actor escolar llega a leer el presente estudio cualitativo que será producto de la interpretación de la complejidad del fenómeno, pueda sentirse identificado y sea capaz de comprender a través de vivencias de otros, valores y comportamientos que nos identifican como seres humanos.

Por último desde el punto de vista gerencial, pretendió desde una visión ontológica aportar conocimiento útil a los profesionales de la educación específicamente al personal directivo, de los cuales se espera que formen sus propios criterios al respecto y que al mismo tiempo ello le permita generar condiciones para conseguir que el resto del equipo de trabajo en la institución comprendan la importancia de fortalecer competencias humanas además de las intelectuales, que al momento de afrontar alguna situación educativa se pueda considerar y mostrar empatía por el otro, para así poner en práctica las alternativas que mejor se adapten a su realidad educativa.

A partir de esta experiencia se obtuvieron nuevos conocimientos útiles para el manejo efectivo de la gerencia educativa en nuestro contexto.

## CAPÍTULO II

### TEORÍAS QUE SUSTENTAN EL DESAFÍO ONTOLÓGICO

*El mejor desafío para un investigador, para un pensador, es justamente adentrarse sin temor en las sombras, al claroscuro de lo que no está conocido, de lo que es borrosamente intuido.*  
Rigoberto Lanz

Una vez establecidas las intenciones investigativas es necesario por parte de la investigadora dar prosecución a esa aventura que busca comprender el fenómeno de estudio, recorrer un camino denso para sumergirse en aquello que le despertó el interés y espera conocer.

¿Cuál será entonces el motor de arranque que dará continuidad al viaje investigativo?, en este aspecto Leal (2012) nos da un indicio de ello haciendo referencia a que el investigador “...no parte de cero para estudiar la realidad e indagar... El conocimiento preliminar de la temática de estudio es el punto de partida de todo científico... está abierto continuamente hacia la búsqueda, las distintas teorías existentes y emergentes” (p. 17). Como punto de partida el autor invita a realizar consultas preliminares que permitan adentrarse en el conocimiento previo relacionado con el fenómeno de estudio.

Además de aquello que motivó el desarrollo del proyecto, me apoyé en un abanico teórico que contenía las distintas teorías existentes de autores que permitieron una mayor cercanía al fenómeno y sirvieron de base para la tarea de la comprensión. Por lo tanto, en este momento se recopiló la información de utilidad, se puso en práctica habilidades de búsqueda y revisión de la literatura que sustentó el presente estudio. En esta tarea Martínez (2006) agrega que:

...sólo tiene por finalidad exponer lo que se ha hecho hasta el momento para esclarecer el fenómeno objeto de la investigación. Debe referir las principales investigaciones sobre el área o áreas cercanas: Autores, enfoques y métodos empleados, conclusiones e

interpretaciones teóricas a que llegaron, y otros elementos de importancia... Servirá para contrastar, después (en la etapa de contrastación), nuestras conclusiones con las de esos autores, y así, entenderlas mejor, pero nunca para forzar e imponer una interpretación (p. 129)

Sobre la base de estas consideraciones, el material seleccionado se convierte en un conjunto de herramientas en que se apoyó la investigadora, sirvió para conformar un tejido teórico que se contrastó posteriormente con la información que se recolectó a través de los instrumentos de investigación; contrastación que posibilitó por una parte, conocer las coincidencias o diferencias entre la realidad y la teoría existente, y por otra, proponer nuevos conocimientos producto de la interpretación de la investigadora. Martínez (ob. cit.) añade que la búsqueda será "...fuente de información y nunca modelo teórico en el cual ubicar nuestra investigación" (p. 130), por lo que las experiencias investigativas que se presentan a continuación son contenidos teóricos que no limitarán o dominarán las posteriores interpretaciones; aunque se relacionan con el fenómeno, son experiencias trabajadas en otros entornos similares y sólo sirvieron de referencia.

A continuación, se exponen las investigaciones que guardan relación con la temática central y un cuerpo teórico que juntos sirvieron para contrastarlos con los hallazgos y con ello interpretar la realidad del fenómeno planteado.

### **Experiencias investigativas relacionadas con el fenómeno de estudio**

Al ubicar la investigación en un contexto particular se presentan estudios previos desarrollados hasta el momento en el ámbito internacional y nacional que se relacionan con las categorías de esta investigación y que contribuyeron a la comprensión del objeto de estudio y se constituyeron en precedentes inmediatos.

#### *Internacional*

Para tratar el tema del adecuado direccionamiento estratégico de la gerencia de una institución que posibilite el éxito de la gestión, en la Universidad de Salamanca,

Rivera (2015) planteó la tesis doctoral titulada “Comprensiones epistémicas, conceptuales y metodológicas que fundamentan la relación entre los valores estratégicos institucionales y los sistemas de gestión de las instituciones educativas de Básica y Media de la Ciudad de Manizales”. Con este propósito pudo mostrar que en las organizaciones se ha mantenido la visión técnica de la gestión y se ha olvidado o colocado en segundo plano la dimensión humana, por lo que las instituciones educativas precisan de una gestión de calidad, contextualizada y pertinente.

El estudio se enmarcó dentro de la investigación cualitativa, los métodos utilizados fueron la Teoría fundada y el Análisis de discurso, con un combinado de técnicas de recolección de información como la encuesta, entrevista, observación directa y revisión documental. Por su parte el análisis cíclico de la información condujo a la generación final de un cuerpo teórico reflexivo sobre el tema, del que obtuvo como conclusiones que el diseño e implementación de una gestión adecuada hace viable la calidad como sello institucional, de allí el proponer la implementación del sistema de gestión con enfoques de calidad haciendo de esta manera énfasis en la mejora continua.

Del análisis de la realidad, determinó la existencia de valores corporativos contruidos y liderados desde el nivel estratégico, en los que un 75% se corresponde con valores humanos universales sobre la ética del comportamiento y el 25% restante está constituido por valores específicos de la gestión de las organizaciones como trabajo en equipo, aprendizaje permanente, liderazgo, motivación, empoderamiento, entre otros. Sin embargo, a pesar de propiciarse puntos de articulación entre el proyecto de vida individual y el proyecto de la organización, su impacto se ha dado en poco porcentaje.

El enfoque gerencial de la organización referido a los valores parte de tomar y generar conciencia sobre la necesidad de tomar en cuenta los intereses individuales y colectivos para construir sobre ellos un proyecto estratégico de organización. En este aspecto en un 29.2% de las organizaciones analizadas existe problemas para asumir esta concepción como punto de partida. Concluye que sea cual sea la vía por la que se generen los valores, estos deben ser trabajados en forma permanente, de manera que

realimenten el proyecto de vida de la organización pero también los proyectos de vida personales de sus integrantes. Y aunque queda mucho camino por recorrer en la gestión del contexto educativo, la senda ya se ha empezado a trasegar al evidenciarse la superación del estancamiento en el plano teórico de lo relacionado con la calidad, lo que da paso a las condiciones para transformaciones significativas en la gerencia que connota humanización, pedagogía, investigación y socialización.

La importancia de esta tesis doctoral para el presente estudio fue que teóricamente deja entrever la necesidad de suscitar valores en los sistemas educativos como pilares del devenir humano y organizacional, fundamentándose el autor en el enfoque gerencial de la Dirección por Valores precisándolo como un enfoque integral, riguroso, y entre sus características se encuentra el concebir al ser humano como elemento vital de la organización así como considerar que la gestión la realizan seres humanos y por lo tanto es falible y flexible (Rivera, 2015, p. 10). De manera que este enfoque se convierte en un elemento para dar rumbo a una gerencia educativa de calidad que asuma un papel protagónico al generar acción oportuna en pro del fortalecimiento de la comprensión humana en el equipo de trabajo, encaminada hacia horizontes de excelencia.

### *Nacionales*

Pasando de los asuntos internacionales a las investigaciones nacionales, Cordero (2011) en La Universidad de Carabobo (Campus de Bárbula), presentó una tesis doctoral titulada “Prolegómenos epistémicos desde una Hologerencia educativa postmoderna”. El autor parte de que la concepción gerencial producida en la modernidad se ha agotado motivo por el cual hace menester reinterpretar la gerencia basado en fundamentos de la postmodernidad para de esa manera comprender la génesis de los múltiples y complejos problemas que se presentan en los diferentes escenarios de la gestión educativa venezolana. Tuvo como referentes teóricos, la comprensión de la hologerencia epistémica, visión ontológica de la gerencia educativa así como el modelo epistemológico de la ontogestión educativa venezolana. Los informantes clave fueron dos (02) docentes con experiencia a nivel del

subsistema de Educación Universitaria y en la supervisión de la Zona Educativa de Carabobo.

Esta tesis fue abordada bajo la metodología cualitativa, el método utilizado fue el hermenéutico el cual designa una capacidad natural de comprensión pensado desde la teoría holística. Como técnicas de recolección de información utilizó la entrevista en profundidad, y como técnica de análisis de información se implementó el análisis cualitativo de contenido mediante el Software conocido como Atlas Ti. Expuso comoreflexión que en tiempos gobernados por pensamientos complejos y postmodernos los gerentes de la educación venezolana en su rol supremo no se han dado a la tarea de ver las realidades del ciudadano común, siendo importante salir de paradigmas atrapados en el logocentrismo europeo para edificar la educación venezolana en principios que surjan del colectivo.

El eje central de la investigación plantea la necesidad de redimensionar la gerencia educativa venezolana bajo horizontes sociales, lo cual guarda estrecha relación con el planteamiento de que el quehacer del gerente en la modernidad es estandarizado y funcional lo que lo convierte en una pieza más de la organización, mientras que en la postmodernidad, por el contrario, este activa procesos sociales al integrarse a la dinámica organizacional (Méndez, 2004, p. 55), es decir, desde la óptica de la modernidad la institución educativa como organización es vista en fragmentos siendo una sus partes el gerente cuya función está limitada a cumplir lo correspondiente a su cargo, pero la misma dinámica actual por el contrario demanda un profesional integral, participativo y en sólida integración con su entorno que garantice un acercamiento humano y además social, tanto dentro como fuera de la institución educativa institucional, con el fin de que la práctica educativa se fortalezca en torno al ser.

Entre las reflexiones alcanzadas por Cordero (2011) se encuentra que desde la hologerencia epistémica será posible edificar verdaderas soluciones que ayuden a quitar las máscaras de la gerencia educativa venezolana, que permitan planificar procesos administrativos y de gerencia, que respondan realmente al ser, al hombre en sociedad; esta idea se relaciona con la presente investigación porque en respuesta a la

realidad globalizada se hace preciso sobrepasar las barreras del modelo gerencial tradicional, es decir, que el énfasis del gerente no esté enfocado únicamente en el aspecto administrativo, sino también en el desenvolvimiento del equipo de trabajo que lo acompaña, considerarlo como formado por sujetos activos, de allí el apoyarse de la comprensión humana, elemento clave para encaminar su formación integral.

Asimismo, es pertinente que los miembros del personal directivo como gerentes tomen siempre en cuenta la dimensión humana y de esa manera generar las condiciones para su fomento en el resto de los actores escolares por la complejidad propia de los seres humanos, que contribuya a la calidad educativa de los estudiantes así como con el óptimo desenvolvimiento de la institución en general.

Otra tesis doctoral meritoria es la desarrollada por Sosa (2012) en la Universidad Fermín Toro, Cabudare Estado Lara, titulada “Gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes en las empresas del nuevo milenio”. La autora sostiene que la existencia y supervivencia de las organizaciones dependerá del compromiso que asuman con la humanidad, aunado a ello, sus gerentes y colaboradores deben llevar una vida construida en función de una trascendencia personal y profesional que garantice un bien común; de allí, que su propósito de investigación fue generar una aproximación teórica-axiológica acerca del gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes que propicie una reconstrucción significativa de su ser para recrear nuevos sentidos acerca del rol social que ha de asumir en las empresas del nuevo milenio desde la perspectiva compleja.

El estudio se enmarcó dentro de la metodología cualitativa con postura paradigmática interpretativa, sustentada en un estudio fenomenológico con apoyo en la hermenéutica. La información fue recabada aplicando la entrevista a profundidad y el grupo focal. Con las interpretaciones de los informantes clave, concluye que el accionar del gerente debe estar direccionado hacia una visión holista, humanista, compleja, postmoderna, con un sentido acerca del valor social para lograr despertar la conciencia individual y colectiva.

La importancia de esta tesis doctoral para mi estudio estriba en que se asume una aproximación teórica de un gerente que desarrolle las inteligencias racional, emocional y espiritual, amalgadas en un todo, lo cual coincide con la peculiaridad humana que caracteriza al paradigma interpretativo que asumo, que, según Leal (2012) “...se presenta lo racional en relación complementaria y sinérgica con lo emocional, intuitivo y lo espiritual, ...permitiendo conocer al individuo en lo personal y a experimentar lo que él siente en sus luchas cotidianas” (p. 94).

Aunado a ello, esta autora se centra en que el gerente espiritualmente inteligente debe estar “...fortalecido por un comportamiento armónico consigo mismo, con la organización, con la sociedad, y con el medio ambiente... no solamente beneficioso para el equipo de trabajo... sino ante la responsabilidad de favorecer a su entorno” (p. 16); planteamiento de provecho que corrobora por una parte la teoría de sistema al concebir que el gerente en su quehacer no se encuentra aislado sino en continua convivencia e interacción con su entorno, por otra parte, esboza un estilo de gerente que abre paso a la postmodernidad por esa búsqueda de reducir el distanciamiento con sus semejantes, de encontrarse primero consigo mismo para posibilitar el avivar el compromiso de orientar esa práctica con el resto del equipo de trabajo para luego direccionarlo en valorar al otro, panorama favorable tanto para la organización como para la sociedad en general.

Ante la demanda de nuevos estilos gerenciales, Castillo (2022) procuró en tiempos de desafíos el estudio “Enfoque hologerencial para las organizaciones educativas con necesidades de transformación” con el propósito de dilucidar enfoques gerenciales para las organizaciones educativas en transformación desde una visión hologerencial como tarea ineludible de una gestión escolar de calidad, en la que destaque un gerente ideal en estos tiempos postmodernos.

Con la intención de indagar en la realidad y generar un constructo teórico de enfoque hologerencial en las organizaciones educativas emprendió una investigación desde el paradigma interpretativo de enfoque cualitativo, con orientación fenomenológica, articulada a la hermenéutica. Seleccionó, de manera intencional, tres

informantes clave, a los que aplicó la entrevista en profundidad para obtener información que la condujo a codificar, categorizar y triangular.

Los resultados dan muestras de un rol gerencial que demanda una compleja responsabilidad en los tiempos actuales de cambios sociales, ya que las funciones parecen tener relevancia en tareas laborales como la entrega de recaudos, el enfrentar desafíos de su entorno, el incorporar nuevos saberes al conocimiento, el tratar pensamientos y sentimientos de las personas a su cargo, en definitiva, funciones complejas que exigen nuevas estrategias de liderazgo y de interacción en el manejo de recursos humanos con los miembros de la organización enfocadas en la integración y en la disposición de conocer, manejar y mantener herramientas de cualidades humanas que lo conviertan en un gerente holístico y, en consecuencia, más humanizado.

Interesa de este trabajo el abordar el significado real de la gerencia en todos los ámbitos institucionales y por construir un entramado teórico sobre la hologerencia educativa desde el ser y el sentir del gerente educativo frente al siglo XXI. También el hecho de reconocer que el gerente educativo puede realizar funciones exigentes que involucren adoptar nuevas valoraciones hacia el grupo humano centro de la organización gerencial.

Para tratar el tema de la gerencia en la posmodernidad, Marrero e Illas (2022) publican un artículo derivado de su trabajo doctoral que titulan “Episteme gerencial educativo en tiempo postmoderno desde la complejidad”; cuya finalidad consistió en reflexionar sobre el devenir de la educación como un proceso fundamental que influye en el desarrollo del ser humano apoyado en el entorno tecnológico y social. Sustentado en la Teoría del Pensamiento Complejo de Morin sobrepone el factor humanitario en la gerencia educativa como paso hacia la posmodernidad.

La investigación adoptó el enfoque cualitativo bajo los postulados del paradigma pospositivistas para moldear los valores educativos bajo el compromiso social de interpretar las necesidades desde los significados complejos de los gerentes educativos venezolanos. Con este objetivo, observaron que los directivos se comportaban como seres burocráticos con funciones gerenciales autoritarias ejercidas

detrás de sus escritorios. Se enfocaban en cumplir con las actividades asignadas por las autoridades de las zonas educativas y los ministerios. Su mundo se limitaba a ver la realidad del liceo en el que implementaban modelos gerenciales desactualizados, no acordes con los cambios sociales y académicos que impone esta sociedad cambiante y las nuevas posturas de una gerencia posmoderna.

Este modo de abordar esta particular realidad condujo a la conclusión de que la gerencia educativa venezolana actual está sumergida en vicios culturales que en nada benefician el andar educativo, pues, los gerentes educativos de hoy no tienen arraigada la vocación, el sentido de pertenencia, por el contrario, son apáticos, indiferentes e interesados en “cumplir” con lo que el Ministerio establece, solo se limitan a cumplir sus actividades, muestran desinterés en perfeccionar su formación. Además, la mayoría de los directivos poseen puestos políticos, por tanto, no se elige al mejor directivo ni al que posea una mejor preparación académica, o que posean conocimientos, maestría o doctorados en gerencia educativa. De esta manera, se genera un proceso complejo en el campo educativo que no está intrínseco en la formación de la académica.

Este estudio tiene correspondencia con lo que se pretendió en esta tesis por cuanto se entiende que en la dinámica social actual, el trabajo gerencial educacional debe estar centrado en dar respuesta social de oportunidades al sector educación. De la misma forma, en el complejo mundo globalizado de la posmodernidad el investigar desde una perspectiva cualitativa ayuda a conocer la importancia del ser y la concepción humanista de trabajar en el área gerencial. Y al igual que estos investigadores, se espera que un gerente propicie cambios en el “enigma epistémico” de la gerencia educativa posmoderna.

A manera de reflexión, estas experiencias investigativas constituyeron una fuente valiosa para la investigación, ya que sus aportes revelaron una serie de características que se relacionan con la dimensión humana en la gerencia educativa, entre ellas: el trascender modelos gerenciales tradicionales atrapados en la modernidad, el acercamiento humano a través del reconocimiento del otro, el

promover en las instituciones educativas una formación apoyada en el aspecto axiológico, todo ello como aportes para alcanzar la calidad educativa.

### **Revisión de la literatura**

La investigadora citó diversos autores que han realizado un manejo teórico del fenómeno inmerso en la contextualización del problema, el cual sirvió de apoyo en el posterior análisis de la información que se recolectó a lo largo del proceso de investigación.

### **La Comprensión humana en educación**

En la actualidad, donde lo cotidiano es enfrentarse a nuevas y cada día más complicadas realidades de situaciones técnicas y humanas, el ritmo de las organizaciones permanece anclado en una perspectiva mecanicista, desde la cual se realizan prácticas gerenciales centradas en tendencias racionalistas con patrones burocráticos como vía predominante; es por ello, que la realidad demanda la humanización de la estructura organizacional, que supere la inhumanidad de las concepciones y corrientes clásicas del pensamiento administrativo (Sosa, 2012, p. 1).

Dicho planteamiento es una reflexión al hecho de que la práctica gerencial de las organizaciones sigue manifestándose en términos objetivos, orientado hacia cumplir la tarea y desplazando lo humano, no en concordancia con el dinamismo actual de la sociedad, de allí que se requiere desde la gerencia una forma de pensamiento basado en la dimensión ontológica, a través de una postura humanizadora para lograr armonizar con el otro.

Ésta es una realidad actual en la cual la educación se encuentra contextualizada, y ante ello Méndez (2004) expone que el gerente educativo "...al orientarse a la dinámica de la organización y de su medio ambiente debe considerar dimensiones humanas del personal y de los individuos de la sociedad" (p.84), en relación a ello aunque el gerente integral sea un estratega y organizador, no podrá alcanzar su éxito sin unir el sentido de lo humano al sentido de sus responsabilidades organizacionales

(Rondón, 2012, p. 36), coincidiendo ambos autores en el aspecto de abrir espacio al lado humano, indicando pues que el éxito gerencial dependerá del proporcionar importancia tanto al aspecto institucional como al humano, es decir, buscar el equilibrio entre ambos.

Ahora bien, me sumo al interés de destacar que aunque la acción gerencial responde a propósitos organizacionales no se debe olvidar que se actúa en conjunto con las personas tanto dentro como fuera de la institución, enmarcándonos entonces en la dimensión ontológica que considera a las personas como los verdaderos protagonistas en este caso, de una gerencia educativa eficiente.

Se pretende entonces fomentar el ser, trascender el desempeño individual, pero ¿cómo debe trabajarse esa comprensión humana en el ámbito educativo? ante dicha interrogante Morin (1999) agrega que para afrontar la dificultad de la comprensión humana:

...habría que recurrir no a enseñanzas separadas sino a una pedagogía conjunta que agrupe al filósofo, al psicólogo, al sociólogo, al historiador, al escritor y esto se conjugaría con una iniciación en la lucidez (p.54)

El autor propone una pedagogía conjunta como el camino a la demanda actual que aspira la comprensión humana en el ámbito educativo, en el que el asumir dicho compromiso no es tarea sólo del campo de la docencia, sino es una responsabilidad conjunta de profesionales de diversas especialidades y me atrevería a decir de los actores escolares y de la sociedad en general, para a través del trabajo en equipo poder aproximarse a la lucidez que plantea el autor, a esa luz que posibilite generar cambios pertinentes en pro de la dimensión ontológica.

En este marco de ideas, Morin (1999) sigue agregando luces para el poner en práctica el fenómeno humano en el ámbito educativo, planteando que:

...educar para comprender las matemáticas o cualquier disciplina es una cosa, educar para la comprensión humana es otra; ahí se encuentra justamente la misión espiritual de la educación: enseñar la comprensión entre las personas como condición y garantía de la solidaridad intelectual y moral de la humanidad (p. 50)

Realiza la comparación entre educar una disciplina y educar la comprensión humana, haciendo énfasis en la última refiriendo que ésta posibilita la edificación de conocimientos al servicio de la humanidad capaz de responder a las nuevas exigencias sociales, invitando así a reconocer la misión espiritual de la educación, al ir más allá de las cuatro paredes que cercan la institución para abarcar a la sociedad a través de la solidaridad intelectual y moral de la humanidad.

Teniendo trascendencia ese conocimiento de la comprensión humana no sólo en el ámbito educativo o en lo laboral sino también a la vida de las organizaciones, la vida personal de los gerentes y su equipo de trabajo como de la sociedad, al reconocerse a uno mismo y el entorno en todos los ámbitos del vivir cotidiano.

### **La Comprensión Humana en los demás ámbitos de la vida del ser humano**

El Comprender a los demás es el aporte que espera alcanzar el presente producto doctoral, debido a que la comprensión humana juega un papel primordial en la cotidianidad para posibilitar el reconocimiento de la persona que tenemos al lado, reconocimiento del otro como un ser humano. Respecto a ello, Morin (1999) agrega que:

Comprender conlleva un proceso de identificación y de proyección de sujeto a sujeto. Si veo a un niño que llora, mi comprensión no va a ser a través de medir la salinidad de sus lágrimas sino si encuentro en mí angustias infantiles: identificándome conmigo mismo me identifico con él. (p. 97)

El autor hace mención a la sensibilidad humana al identificarse con el otro sujeto, así como a la capacidad de respuesta ante otras personas al considerar sus sentimientos y necesidades, ese sentir lo que el otro siente. Va orientado a lo cualitativo, porque la comprensión no se mide, no se cuantifica, es una actitud que el sujeto asume al establecer empatía con lo que la gente dice, piensa y necesita, más allá de sus palabras. Las demás personas se perciben entonces no sólo objetivamente, sino como otro sujeto con el cual uno se identifica y que uno identifica en sí mismo (Morin, 1999, p.51).

Planteando por lo tanto, una forma de convivir sumándole valor fundamentalmente al ser humano, porque la convivencia no es otra cosa que un aspecto práctico de esa comprensión o vivencia con el otro (Faría, 2014, p. 136) mediante el acercamiento, al percibir al otro y acompañarlo en sus sentimientos; aplicable no sólo al ámbito laboral sino también a la familia, a nuestras actividades cotidianas.

Es pertinente pues, que la comprensión humana no sólo quede en el contexto educativo sino que logre trascender hacia el día a día, ya que en todo momento y en cualquier lugar, estamos rodeados de personas, convivimos y estamos en contacto con personas, en la cual tenemos que estar en comunicación.

### **Comprensión Humana: Desafío educativo ante la realidad social de la Cuarentena**

La realidad vivida refleja que la pandemia de COVID-19 ha tenido gran incidencia en todos los ámbitos de la vida del ser humano, especialmente en el educativo el cual se hace referencia en el presente producto doctoral, evidenciándose el cierre temporal de escuelas, colegios y universidades a nivel mundial, para garantizar de ésta manera que los estudiantes y la población en general pudieran seguir las medidas de distanciamiento social necesarios para preservar la salud.

Lo nuevo brota sin cesar; nunca podemos predecir cómo se presentará, pero debemos contar con su llegada, es decir contar con lo inesperado (Morín, 1999, p. 12) convirtiéndose la pandemia en éste sentido en una situación imprevista de emergencia sanitaria cuyo impacto fue a nivel mundial, pudiera decirse de manera coloquial, que de la noche a la mañana estudiantes, docentes y organizaciones educativas de todo el mundo se enfrentaron a nuevos desafíos en la dinámica de trabajo, en éste sentido Muñoz (2020) expresa que en nuestro país Venezuela siguiendo orientaciones del Gobierno Nacional "...la Comisión de Educación emitió directivas a las instituciones educativas para comenzar a prepararse en los modos de aprendizaje a distancia, reprogramar y ayudar a sus estudiantes en línea con regularidad ante la crisis presentada". Siendo entonces la educación a distancia la nueva metodología de

trabajo, ahora bien, el significado del término distancia según la Real Academia Española (RAE), refiere a:

1. f. Espacio o intervalo de lugar o de tiempo que media entre dos cosas o sucesos.
2. f. Diferencia, semejanza notable entre unas cosas y otras.
3. f. Alejamiento, desvío, desafecto entre personas.
4. f. Geom. Longitud del segmento de recta comprendido entre dos puntos del espacio.

Por lo que el proceso educativo a manera de evitar concentraciones de personas, comienza a desenvolverse a distancia, existiendo un espacio o intervalo de lugar como plantea esa primera definición de la RAE, en éste caso entre los actores escolares ya que éstos no requieren asistir físicamente a la institución, apoyándose en medios electrónicos promoviendo así en los estudiantes un aprendizaje independientemente de la ubicación en la que se encuentren. Es pertinente destacar que ésta modalidad de estudio lleva consigo, que la presencia e interacción social parece ser una preocupación común tanto para profesores como para estudiantes (Muñoz, 2020), que se evidenció por ejemplo, en la carencia de la socialización, en el intercambio de experiencias, falta de interacción entre los docentes y estudiantes, incluso entre los mismos estudiantes porque los estudiantes solo se comunicaron con sus compañeros de forma digital y poco veían a sus compañeros en persona, trayendo implícitamente a relucir el alejamiento, desvío, desafecto entre personas, a esa tercera definición que hace la RAE sobre distancia.

En éste marco de ideas, la UNESCO (2020) refiere al espacio físico de la escuela como aspecto fundamental en el proceso educativo, ya que facilita las relaciones sociales no solo en estudiantes y docentes sino en todos los actores escolares, añadiendo lo siguiente:

La educación y el aprendizaje reposan en las interacciones humanas, el diálogo y el intercambio. Los demás son esenciales para nuestro propio aprendizaje. Las escuelas son formas de vida colectiva que no pueden ser reemplazadas por la enseñanza a distancia (p. 16)

Al ser seres sociales, indudablemente las escuelas son formas de vida colectiva, en el que la convivencia cotidiana conlleva a formar nexos, por ejemplo entre compañeros de clases, con los docentes, con algún personal obrero, personal directivo, entre otros, nexos que difícilmente se formarían a través de la enseñanza a distancia.

Basado en el planteamiento anterior, dicho Organismo no concibe la escuela como un espacio en el que la persona se mantiene aislada del resto, todo lo contrario, lo muestra como un espacio lleno de vida y de vínculos propios de las relaciones entre las personas, que permiten en el día a día dialogar, reír, sentir, compartir, interactuar con los demás compañeros, en sí crear aprendizajes de vida que complementarán los conocimientos y posibilitarán crecer, convirtiéndonos en lo que somos y así ser capaces de enfrentarnos a la realidad que nos rodea.

Nos invita a comprender que además de los aprendizajes, el entorno del proceso educativo permite socializar, interactuar, conocer, para aproximarnos al acercamiento humano con el resto de los actores escolares, pero ante el escenario de la pandemia ello se convierte en un reto a lograr producto del distanciamiento social. De allí el interés del presente producto fenomenológico que está orientado a rescatar ese acercamiento, esa comprensión hacia nuestros semejantes, como una manera de poner en manifiesto la condición humana que nos identifica.

### **La gerencia educativa y su papel en la formación de valores**

En las organizaciones toda persona que ocupa alguna posición de mando, quien dirige, toma decisiones, busca soluciones a determinados asuntos, administra y tiene a su cargo un conjunto de recursos y talentos humanos, entre otros aspectos, indudablemente esta persona está cumpliendo funciones directivas. Ramírez (2004) refiere que quien ejerce este tipo de funciones es un "...humanista y un intelectual de tiempo completo, puesto que la verdadera materia prima de su quehacer diario han de ser el hombre y el conocimiento propio de su época" (p. 114), por lo que hablar del gerente es hablar de personas que le dan valor al ser humano, no solo es un

profesional capaz de alcanzar determinados objetivos sino que también es capaz de reconocer al otro durante su quehacer.

Ahora bien, la gerencia educativa se ha convertido en un elemento fundamental para el buen desenvolvimiento en este caso de toda institución educativa, con miras a alcanzar los objetivos previamente establecidos. En este paradigma postmoderno Méndez (2004) refiere que el gerente educativo "...al orientarse a la dinámica de la organización y de su medio ambiente debe considerar dimensiones humanas del personal y de los individuos de la sociedad" (p.84) lo expresado anteriormente hace un reconocimiento de la dimensión humana en la dinámica de la organización así como de su entorno, y es que la realidad refleja que las instituciones educativas no están aisladas todo lo contrario se encuentran en constante interacción, entonces quienes integran el personal directivo trabajan en equipos ya que cuentan con los actores escolares y la sociedad al igual que con diversidad de recursos en pro de asegurar la calidad educativa en la institución.

Es relevante destacar, que se busca promover en las organizaciones educativas de hoy en día la generosidad, la compasión y la preocupación por las relaciones humanas y así contribuir a formar personas que puedan convivir en un clima de respeto, tolerancia, participación y libertad (García y García, 2016, p. 43) confirmando dicho planteamiento mi apreciación como investigadora sobre la necesidad de revalorar el acercamiento humano a través de la formación de valores y que además ello trascienda lo laboral.

Siguiendo éste hilo conductor Lizardo (2014) plantea que en el sector educativo se requiere "...gerenciar teniendo la sabiduría, el talento y la visión de determinar la dirección institucional, ...con un alto concepto de respeto, tolerancia, reconocimiento, compromiso, creatividad, afectividad, armonía, ética y consideración" (p. 197), además Sosa (2012) agrega que las organizaciones deben plantearse estrategias "...para el fomento de los valores éticos y trascendentales en el trabajo como la solidaridad, la honestidad, la colaboración, la competencia, el diálogo, el respeto, la justicia, la equidad, la paz, entre otros" (p.120), es decir, sumar al trabajador un conjunto de valores fundamentales del ser humano beneficiosos para posibilitar un

ambiente de trabajo centrado en el bien común al reforzar las relaciones personales y al crear vínculos armoniosos. Entonces, la puesta en práctica de dichos valores va de la mano con la sana convivencia al reconocer a la condición humana, al reconocer al otro llámese compañero de trabajo, familia o sociedad en general.

Por tanto, la actualidad educativa requiere de gerentes que asuman el compromiso de revisar y enriquecer su quehacer gerencial, que más que dedicarse a mantener su autoridad se centren además en el bienestar del colectivo al fijar y trazar metas en un ambiente de armonía, compañerismo y confianza que contribuyan a la formación y afianzamiento de valores en su personal y por lo tanto en la institución.

### **Hologerencia Académica: enfoque gerencial emergente**

La concepción tradicional de la ciencia es la que en nuestros días continúa orientando el diseño curricular en todos los niveles del sistema educativo, omitiendo el enfoque sistémico, dinámico e interdisciplinario de la realidad (Leal, 2012, p. 63) por lo que el modelo educativo actual se mantiene en una visión mecanicista y además desde mi punto de vista actúa metafóricamente parecido a un molde con forma de figura geométrica cerrada como el cuadrado, demarcando y moldeando el quehacer educativo venezolano, conllevando a la pregunta ¿es posible ver ese cuadrado como otra figura?

La realidad educativa demanda reflexionar, es por ello que en el tránsito de la postmodernidad han surgido teorías, paradigmas, ideas emergentes en el campo educativo con la intención de modificar ese cuadrado metafórico del modelo tradicional ¿de qué manea? proporcionando valor al ser humano y de esa modo cimentar una persona en capacidad de ser protagonista no sólo del conocimiento, sino de su propia existencia, es decir, escribir su historia a la luz de una relación humanizante con sus semejantes (Dewendt, 2018, p. 7), dando entonces paso a enfoques emergentes orientados a generar espacios para repensar la realidad educativa, en éste caso trascender esa visión fragmentaria

Siendo uno de estos enfoques la Hologerencia Académica el cual es fundamentado por el autor Méndez (2004) quien plantea una propuesta de cambios y

transformación del sistema educativo, especialmente de las universidades, cuyos aportes van encaminados a superar los modelos de la gerencia positivista y hacer frente a la dinámica de la organización educativa. La etimología del prefijo Holo nace del griego ὅλος (holos) constituyendo lo entero, la integridad. Simboliza el ideario de que todos los elementos no pueden ser explicados de manera aislada entre las partes que lo integran (Cordero, 2011, p. 260), ahora bien, las interacciones entre las partes y el todo y viceversa, da lugar a este enfoque holístico como manera de lograr una visión global de la práctica gerencial, tener una óptica amplia y contextualizada de dicha práctica para poder dar respuesta a la realidad educativa actual.

Ante el contexto educativo venezolano, Méndez (2004) apoyado en la Hologerencia le otorga un papel protagónico al gerente, agregando que:

Los gerentes académicos, desde el Ministerio de Educación hasta los supervisores, directores y jefes de departamentos o desde el Rector de una Universidad hasta el jefe de cátedra, deben superar su papel instrumental... para asumir el papel de liderazgo social, donde la finalidad sea el desarrollo simultáneo de los alumnos, de la escuela, de su personal y de la comunidad, ello sin descuidar sus roles tradicionales. (p. 56).

A pesar de éste modelo organizacional haber sido trabajo desde el ámbito universitario, es aplicable sin dificultad a nivel del Ministerio del Poder Popular para la Educación, extendiéndose a la estructura educativa del país al considerar la praxis gerencial en todos los subsistemas de educación. Resalta además el predominio de estructuras gerenciales de tipo funcional, invitando ante ello a equilibrar los procesos administrativos con un liderazgo que dinamice los procesos sociales, otorgándole protagonismo a los actores escolares y sociedad. Su mirada va orientada por lo tanto, hacia una gestión holística del gerente, proponiendo un cambio cualitativo y humano, al preocuparse desde la gerencia en las personas que hacen vida en el contexto educativo.

Enmarcado en el plano de una nueva gerencia, Mora (2013) plantea que:

Se requiere de un Hologerente en conocimiento, creatividad e innovación con pensamiento emergente, con una formación...

permeada por la multidisciplinariedad, transdisciplinariedad, complejidad, y que logre reformar su pensamiento en los desafíos complejos y transformar los problemas que se le presenten en oportunidades para solucionarlos desde la comprensión humana... (p. 102)

Bajo este enfoque de hologerencia se alude que la actitud profesional gerencial requiere de criterios apoyados en la multidisciplinariedad, transdisciplinariedad, complejidad, obteniendo de ellos los conocimientos necesarios de cada disciplina que permitan asumir los retos organizacionales que se presenten así como un abordaje significativo para fortalecer y orientar a la organización hacia horizontes acordes a las exigencias actuales apoyado en la comprensión humana.

Como investigadora resulta interesante resaltar además la perspectiva de Ruiz Vargas (2018) en su ensayo Gerencia humanista: una estrategia de gestión empresarial, en el que refiere que la gerencia humanista es una nueva forma de gestión de las organizaciones, centrada en el bienestar del personal, de su crecimiento y desarrollo, mejorando las relaciones interpersonales y creando un ambiente agradable de trabajo. Ahora bien, expresa el lado humano de las empresas, pudiendo ser extensivo en éste caso las instituciones educativas como organización, como sistema humano, siendo necesaria pues la transformación personal de las organizaciones, de encaminarnos por el sendero del capital humano. El autor agrega algunas características de la gerencia humanista que es a donde la presente investigación espera enfocarse a través de la Hologerencia Académica, entre ellas resalta:

- Dignificar al ser humano, entendiendo su diversidad y aceptándola.
- La mejor forma de realizar las actividades se determina por consensos periódicos.
- Se promueve la transparencia, el respeto, la confianza y el espacio para el diálogo.
- El flujo de comunicación es horizontal, no burocrática, prestando atención al ser humano y a reconocer en igualdad nuestras responsabilidades y objetivos.

- Se escucha realmente y se otorga libertad para expresarse...
- A través de la adquisición de nuevas responsabilidades es la forma de ascender...

Con su planteamiento pretende recuperar el valor del ser humano, al hablar de dignificación, a ese valor inherente del ser humano por el simple hecho de serlo, aceptando la diversidad de cada uno; además la implementación de actividades por consenso en el que el equipo lo entienda y lo confirme con la participación; la presencia de valores como la transparencia, el respeto, la confianza, el diálogo; el flujo de una comunicación horizontal, propia de estrategias de liderazgo y supervisión prestando atención aquí al ser humano, la escucha como un elemento de la praxis gerencial que está dirigida a la libertad para expresarse, que se escuche antes de tomar decisiones, el entender y respetar las responsabilidades. Desde mi perspectiva agregaría empatía, en cuanto al entender las visiones y perspectivas del otro, de ponerse en el zapato por ejemplo del jefe o algún compañero, comprenderlo más allá del ámbito laboral.

Ahora bien, como investigadora, esta es una alternativa oportuna para transitar y hacer frente al quehacer gerencial tradicional de las instituciones educativas que no responde a la dimensión ontológica y axiológica de la educación. Compaginar la puesta en práctica de la Hologerencia Académica dentro de la gerencia educativa abriría la posibilidad de configurar la visión de una gerencia en armonía en este caso en el reconocer y valorizar al otro.

## CAPÍTULO III

### CAMINO METODOLÓGICO

*La proyección ontológica no es una receta  
sino una posibilidad para los investigadores de este siglo,  
que con sus propios recursos  
abran las puertas hacia un nueva forma de ser  
en cuanto a su accionar ante las cosas y las personas...*

*Susana Gómez de Leal*

La epistemología conduce el camino a transitar en la aventura que implica el proceso de investigación, en este caso, de una realidad fenomenológica, le da sentido a la metodología, a las técnicas que se utilicen, así como a las reglas de interpretación (Martínez, 2006, p. 129), necesariamente orientará al investigador en cuanto a qué actitud asumir ante el fenómeno de estudio al igual que el cómo abordar el análisis de dicho fenómeno, no existiendo un trayecto fijado para aproximarse al conocimiento sino un abanico de posibilidades por lo dinámico de la realidad.

En este abordaje considero necesario que el investigador establezca una coherencia entre la metodología a utilizar y el paradigma asumido, que le orienten a obtener la información requerida de determinada realidad educativa y le garantice el éxito al momento de teorizar; ciertamente ello demanda una estrategia investigativa flexible, tiempo de dedicación, disciplina, captar la realidad tal como la ven y viven los individuos, considerar teorías existentes, entre otros aspectos propios de toda investigación.

En ese sentido, Taylor y Bogdan (1987) plantean que la metodología “...designa el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas. En las ciencias sociales se aplica a la manera de realizar la investigación” (p. 15), es por ello que basado en los retos teleológicos previamente planteados, se estableció el camino metodológico a transitar, sobre el cual es pertinente hacer referencia también a Leal (2012) quien agrega que “Si respetamos la autonomía del sujeto investigador,

sus tendencias o estilos de pensamientos, su creatividad, su forma de proceder en la búsqueda del conocimiento, entonces el investigador será más eficiente, y más apasionado por lo que tienen entre manos” (p. 25), de ese modo, el investigador, en la búsqueda del conocimiento, metafóricamente no tendrá una camisa de fuerza que lo limite en cuanto a la manera de proceder, sino que podrá considerar el camino que se ajuste a la realidad en la cual está inmerso el fenómeno de estudio para obtener la información necesaria. En este apartado, se presenta la forma como se aborda la investigación en general y el estudio empírico en particular.

### **Presupuestos que orientan la investigación**

En atención a que toda investigación se rige en función de unos presupuestos teóricos y metodológicos que reflejan el modo de conocer del investigador, en este apartado expongo los lineamientos conceptuales y metodológicos que guiaron el proceso de acercamiento a la realidad del fenómeno de la re-valorización de la comprensión humana en el ámbito educativo desde la hologerencia académica.

#### *Presupuesto ontológico*

En atención a que la ontología es “...la disciplina filosófica que indaga los problemas generales del ser, de la realidad...” (Peña, 1987; p. 17), en la cual están inmersas las relaciones entre el entorno y sus protagonistas cargados de experiencias, necesidades, sentimientos y aspiraciones; se pretendió presentar una mirada que posibilitara un conocimiento de una realidad vivida. Al dirigir la mirada hacia las acciones humanas se precisa de un enfoque que sea coherente con esta actitud. Para ello, Martínez (2006) hace referencia a que “El enfoque cualitativo de investigación es, por su propia naturaleza, dialéctico y sistémico. Estos dos presupuestos,...., conviene hacerlos explícitos, en todo proyecto o desarrollo de trabajo de investigación” (p. 129).

De alguna manera, el autor hace referencia a que la realidad es una dinámica de interacciones entre las partes que integran un todo en una realidad asumida como no

lineal, compleja y en un proceso constante de interacción. La comprensión que intentaré sobre lo humano desde la hologerencia académica atenderá el significado otorgado por el contexto venezolano en el cual los sujetos se inscriben.

El realizar un estudio en el ámbito educativo, en este caso, una visión ontológica desde la gerencia acerca del revalorizar la comprensión humana, fue un proceso investigativo esencialmente humano, donde la tarea del investigador se centró en comprender el mundo vivido de los actores escolares en cuanto al fenómeno de la gerencia, es decir, en el comprender esa realidad compleja de acuerdo a los puntos de vista de los actores escolares como informantes. En consecuencia, considerar el presupuesto ontológico durante la investigación posibilitó el camino metodológico para comprender el fenómeno.

#### *Presupuesto epistemológico*

El proceso de investigación reposa sobre una cierta visión del mundo, el cual está reflejado en la epistemología, pues, esta forma, para Martínez (2011) implica que “Un conocimiento de algo, sin referencia y ubicación en un estatuto epistemológico que le dé sentido y proyección, queda huérfano y resulta ininteligible; es decir, que ni siquiera sería conocimiento” (p. 10), por lo que la búsqueda del conocimiento estará soportado en una base epistemológica, como sobre las columnas de una casa en la que descansa toda la estructura para evitar su derrumbe, de esa forma el conocimiento generado le dará sentido y trascendencia a la investigación.

Ahora bien, el ser humano a través de la investigación busca comprender la realidad que lo rodea, por lo que la epistemología como referente científico le ha posibilitado la producción de dicho. En este sentido, Leal (2012) plantea que la epistemología:

...estudia, evalúa y confronta los diferentes elementos, concepciones, fundamentos y estructuras que presenta el proceso de producción del conocimiento científico. Este término se deriva etimológicamente de la palabra griega episteme que significa “conocimiento verdadero”... Por lo tanto, el conocimiento científico no tiene fundamento en sí mismo, sino que depende de

una concepción que lo legitima: un paradigma, un episteme, una teoría”. (p. 27).

Basado en lo anterior, la investigadora pretende producir conocimiento científico, en cuanto a comprender e interpretar información sobre el fenómeno de la gerencia en el ámbito educativo. Y porque el conocimiento científico no se encuentra aislado del paradigma, el presente estudio se fundamentó en la matriz epistémica fenomenológica en el que, según Leal (2012), “...el fenómeno es observado desde adentro del sujeto de estudio, se busca la esencia en su conciencia, es la vuelta al mundo vivido para buscar el significado del fenómeno” (p. 90). Aquí la investigadora realizó un viaje para explorar las vivencias de los informantes y de esta manera alcanzar el destino que fue el comprender e interpretar el sentido de la acción gerencial para ellos.

Porque la fenomenología es la “...aceptación de los fenómenos tal como son percibidos, experimentados y vividos por el hombre” (Hurtado y Toro, 2005; p. 75) y para el fenomenólogo “...la conducta humana, lo que la gente dice y hace, es producto del modo en que define su mundo (Taylor y Bogdan, 1987; p. 23). Por lo tanto, su tarea es aprehender este proceso de interpretación e intentar ver los fenómenos sociales desde el punto de vista de las personas y desde el propio entorno en que interactúan. Es así, porque cada ser humano tiene una visión de la realidad, un punto de vista individual, el cual se reflejará en su comportamiento, en sus acciones, en lo que dice y en lo que calla., y es allí donde se ubica la labor del investigador fenomenológico. En el presente estudio se abordó el fenómeno objeto de estudio centrado en las experiencias vividas por los propios sujetos en su práctica educativa.

Como derivación de lo anterior, conviene destacar que el fundamento del paradigma interpretativo, el cual para Leal (2012) “...se interesa por la interpretación en contraste con la explicación. Las investigaciones están orientadas hacia la generación de teorías que traten de comprender formas específicas de la vida social” (p. 106), al interpretar no hay cabida para la objetividad por estar la realidad objeto de estudio influenciada por un conjunto de factores sociales, propio de la interacción entre humanos, donde el investigador no solo registrará la realidad, sino que se

aproximará a comprenderla desde la perspectiva de sus participantes, de allí la necesidad de la interacción entre el investigador y los sujetos de estudio.

En este marco de ideas, se define al ser humano como un todo físico-químico-biológico-psicológico-social-cultural-espiritual que funciona maravillosamente y que constituye nuestra vida y nuestro ser (Martínez, 2006, p. 126), por lo tanto, el todo que plantea el autor le otorga el aspecto integral que caracteriza a las personas, de allí que esta tesis se respaldó en un paradigma que generó las condiciones para que el diálogo entre la investigadora y los sujetos de estudio englobara a ese todo durante el proceso de investigación. De modo que, hubo un acercamiento hacia los protagonistas así como a su entorno para conocer las experiencias, relatos, sentimientos, es decir, ese aspecto humano que interesó indagar.

#### *Presupuesto axiológico*

Desde la concepción axiológica, la presente investigación estuvo orientada a generar las condiciones para posibilitar, apoyado en la Hologerencia Académica, una óptica gerencial "...tomando en cuenta los principios y valores fundamentales del ser humano... para su desarrollo y creatividad innovadora" (García y García, 2016, p.48).

Ahora bien, este punto de vista va de la mano con la matriz epistémica fenomenológica, con la cual se llevó a cabo el proceso investigativo, puesto que los valores inmersos en la investigación estuvieron vinculados con la subjetividad, producto de la cercanía entre la investigadora y los informantes. Estos informantes no fueron considerados objetos, sino sujetos de investigación, quienes ayudaron a vislumbrar a través de sus vivencias el fenómeno de estudio, en este caso sobre el revalorizar la comprensión humana desde la gerencia académica.

#### *Presupuesto teleológico*

Respecto a la visión teleología, la investigadora, para introducirse en la complejidad del fenómeno en la institución educativa objeto de estudio, se planteó retos cálidos o blandos que expresaran lo afectivo, lo subjetivo y lo sistémico (Leal,

2012, p. 56), es decir, acciones que buscaron en la práctica investigativa comprender en coherencia con el enfoque fenomenológico la realidad social, para luego interpretar los significados que le dan los actores al escenario de la gerencia y así construir argumentos teóricos orientados a re-valorizar la comprensión humana desde la hologerencia académica.

### *Presupuesto metodológico*

Al pretender indagar la realidad social del quehacer de la gerencia educativa desde el paradigma interpretativo, se transitará la episteme del investigador en el marco del enfoque cualitativo.

### **Método de investigación para la construcción del conocimiento**

El método en una investigación se constituye en la guía de las acciones a seguir para el tratamiento de los hallazgos, de forma que debe ser coherente con el paradigma seleccionado. En ese sentido, el paradigma interpretativo es el que se siguió, pues, se quiso comprender a las personas dentro del contexto de sus propias acciones y vivencias. Por eso, el abordaje planteado demandó de una metodología cualitativa que generara esa relación informante e investigador, a la cual Martínez (2006) plantea que este tipo de metodología:

...trata del estudio de un todo integrado que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es: Una persona, una entidad étnica, social, empresarial, un producto determinado, etc.; aunque también se podría estudiar una cualidad específica, siempre que se tengan en cuenta los nexos y relaciones que tiene con el todo, los cuales contribuyen a darle su significación propia (p. 128)

De alguna manera este planteamiento lleva a reflexionar que en el marco de una realidad dinámica las personas y las organizaciones no se encuentran aisladas unas de otras, sino que se relacionan entre sí y con su entorno y se convierten en las partes de un todo mayor, por lo que es necesario que el investigador fenomenológico en la búsqueda del significado del fenómeno de estudio considere los nexos y relaciones de

las personas y el entorno. Taylor y Bogdan (1987) agregan que en esta metodología “...el investigador ve al escenario y a las personas desde una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo” (p. 20), por lo que la visión holística del investigador caracteriza la metodología cualitativa, al considerar que el todo y cada una de las partes se encuentran relacionadas con constantes interacciones.

Con base en lo anterior, el método cualitativo se empleó para estudiar las vivencias de la gente e interesarse por la forma en que la gente experimenta su mundo, qué es lo significativo para ellos y cómo comprenderlo (Leal, 2012, p. 94). El investigador cualitativo, a través de este método, es capaz de generar las condiciones para conocer de un modo personal la realidad, basado en lo obtenido por parte de los propios protagonistas con lo cual se producirá una cercanía entre investigador y sujeto en la búsqueda de significados de dicha realidad.

Martínez (2006) agrega que este es el método “...que usa, consciente o inconscientemente, todo investigador y en todo momento, ya que la mente humana es, por su propia naturaleza, interpretativa, es decir, hermenéutica: trata de observar algo y buscarle significado” (p. 135). El proceso de interpretación por parte del investigador permitirá aproximarse al significado del material recolectado de las vivencias de los informantes, que no será más que la expresión de la realidad del fenómeno de estudio.

Basado en la cita anterior, la investigadora estuvo constantemente interpretando la realidad, en este caso, se partió de la información recolectada para a través de la hermenéutica comprender la complejidad del fenómeno de estudio desde las diversas perspectivas de los participantes, darle significado a lo que estos piensan y lo que sienten, para así aproximarse a tener una visión holística de la realidad gerencial en el ámbito educativo para darle respuestas a los retos teleológicos planteados.

### **Escenario de investigación**

El escenario donde la investigadora se sumergió y recolectó las experiencias del fenómeno de estudio fue el Liceo Nacional “José Félix Ribas”, ubicado en La

Victoria, Municipio José Félix Ribas, Estado Aragua. Su elección se basó en los siguientes criterios: la diversidad de actores escolares al atender a una población estudiantil desde el primer año de Educación Básica hasta quinto año de Educación Media, por ser además una institución pública, así como por su prestigio y reconocimiento en la ciudad al ser el primer liceo fundado en el Municipio, específicamente en el año 1876.

### **Informantes clave**

El informante no es un sujeto que se selecciona antes de iniciar el estudio ya que el propósito es contactar a aquellos que realmente generen las perspectivas reales que se quieren estudiar del escenario que se investiga. Taylor y Bogdan (1987) consideran al informante como “el mejor aliado del investigador; el que lo presenta, le entrega información, le averigua eventos, entre otros (p.39). Explican, además, “que los investigadores tratan de cultivar relaciones estrechas con una o dos personas respetadas y conocedoras en las primeras etapas de la investigación” (p. 61).

En consecuencia, en la presente tesis la investigadora por el conocimiento de la realidad del escenario educativo en estudio estableció los criterios para seleccionar a los informantes que ayudaron a comprender, según sus vivencias, el fenómeno de la acción gerencial académica.

En este sentido y para efecto de este estudio, se eligieron como informantes clave, un (01) integrante del personal directivo, un (01) docente, un (01) integrante del personal administrativo, un (01) integrante del personal obrero, un (01) estudiante y un (01) representante. Todo ello según los siguientes criterios: que expresaran su disposición y compromiso como participantes en esta investigación, en el caso del docente que sea titular de su cargo, y, junto al personal administrativo y obrero, que tengan más de tres (03) años laborando en la institución.

En total, se seleccionaron seis (06) informantes, los cuales fueron identificados con seudónimos, para conservar el anonimato de los mismos.

## **Técnicas e instrumentos de recolección de información**

La recolección de información en investigación posibilita al investigador aproximarse a conocer el desarrollo del fenómeno de estudio y para ello necesita de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas para obtenerla. De acuerdo con esto, Martínez (2006) explica que tanto los instrumentos, como los procedimientos y las estrategias a emplear lo dictan los métodos escogidos. Por tanto, al hurgar desde un enfoque cualitativo en el mundo educativo de los sujetos del estudio para develar sus interpretaciones sobre las prácticas gerenciales y luego formular aproximaciones teóricas emergentes, se consideró el empleo de la observación participante y la entrevista como técnicas de recolección de información.

Leal (2012) plantea que en la observación participante está presente la "...interacción entre el investigador y los grupos sociales. Su objetivo es recoger datos de modo sistemático directamente de los contextos y se fundamenta en el principio de la convivencia personal del investigador con el grupo o institución que se investiga" (p. 100). Desde esta orientación, el investigador se adentró en el escenario de investigación, detalló y prestó atención a acontecimientos de interés relacionados con el contexto problemático que enfrenta la gerencia académica, cuyas anotaciones le sirvieron después para la interpretación de dichos hechos.

En el caso de la entrevista, el investigador cualitativo la orientó con preguntas que permitieron a los entrevistados un espacio de amplitud para expresar sus vivencias relacionadas con la acción gerencial. En este caso, se aplicó la entrevista en profundidad que según Taylor y Bogdan (1987) es entendida como "...reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras" (p. 101). Su uso implicó unos diálogos en los que el entrevistado compartió sus vivencias al entrevistador quien buscó ahondar acerca de un tema de interés, cuyo encuentro con la persona sirvió para profundizar en las perspectivas, experiencias,

sentimientos y otros aspectos relacionados con el fenómeno de estudio y así darle cumplimiento a las intenciones investigativas.

Respecto a los instrumentos de recolección de información, se utilizó para la observación el cuaderno de notas en el que se registró la experiencia del contacto con la realidad abordada, se contextualizó la perspectiva de la actividad gerencial y se dimensionó el sentido de esta práctica. De igual manera, la guía de la entrevista fue el otro instrumento. Sobre esta última, Taylor y Bogdan (ob. cit.) plantean que es "...una lista de áreas generales que deben cubrirse con cada informante. En la situación de entrevista el investigador decide cómo enunciar las preguntas y cómo formularlas... sirve solamente para recordar que se deben hacer preguntas sobre ciertos temas" (p. 119); por lo tanto, dichas guías fueron de utilidad ya que condujeron a focalizar los temas a desarrollar durante la entrevista cualitativa para obtener información referente a revalorizar la comprensión humana en el ámbito educativo. Y además se utilizó el grabador de voz como recurso.

### **Técnica de análisis de la información**

Para adentrarse a descubrir los significados implícitos en la información de las entrevistas y de las observaciones realizadas, la investigadora se apoyó en un análisis de información que llevara a la interpretación de la información recabada de la realidad para desarrollar teorías. Según Martínez (2006), la finalidad es "describir las etapas y procesos que permitirán la emergencia de la posible estructura teórica, "implícita" en el material recopilado en las entrevistas, observaciones... El proceso completo implica la categorización, la estructuración..., la contrastación y la teorización" (p. 140). En el presente trabajo se llevó a cabo un análisis cualitativo una vez recolectada la información de los informantes. Posterior a ello, se comenzó la preparación de esta para verificar que estuviera completa y poseyera la calidad para su posterior análisis, que englobó la categorización, estructuración, contrastación y teorización.

Se transcribió y leyó detalladamente la información obtenida en la investigación, para la categorización que, de acuerdo con Martínez (ob. cit.) se refiere

a "...clasificar, conceptualizar o codificar mediante un término o expresión breve, claro e inequívoco (categoría descriptiva) el contenido o idea central de cada unidad temática; una unidad temática puede estar constituida por uno o varios párrafos..." (p. 141), la lectura repetida y detallada de la transcripción de cada entrevista y el cuaderno de notas producto de la observación, permitió identificar por segmentos ideas significativas, las cuales se les analizó su significado y se compararon entre sí, conduciendo a las categorías.

Respecto a la estructuración, Martínez (ob. cit.) plantea que "...es seguir el proceso de integración de categorías menores o más específicas en categorías más generales y comprensivas. En última instancia, la estructura podría considerarse como una "gran categoría", más amplia, más detallada y más compleja" (p. 141), una vez identificadas las categorías continuó por parte del investigador, la revisión como la comparación cuidadosa entre estas y si en algunas existieron semejanzas, se agruparon en categorías generales.

Por su parte, el mismo Martínez (ob. cit.) hace referencia que la contrastación "...consistirá en relacionar y contrastar sus resultados con aquellos estudios paralelos o similares que se presentaron en el marco teórico referencial, para ver cómo aparecen desde perspectivas diferentes... y explicar mejor lo que el estudio verdaderamente significa" (p. 142), para eso, el investigador se apoyó en el contexto teórico de la presente investigación, para comparar o establecer nexos de los resultados de la información con lo ya conocido.

Finalmente, con relación a la teorización, Martínez (ob. cit.) dice que "...este proceso tratará de integrar en un todo coherente y lógico, los resultados de la investigación en curso, mejorándolo con los aportes de los autores reseñados en el marco teórico referencial" (p. 142). Luego de la contrastación y basado en ello, la investigadora trató de integrar en un todo coherente y lógico los resultados de la investigación. Al llegar a esta etapa, conceptualizó la información como una representación teórica de la realidad aportó nuevos conocimientos en cuanto a la comprensión humana apoyada en la Hologerencia Académica.

El teorizar para la investigadora implicó dar un aporte ya que tiene como fin último la producción del conocimiento, conocimiento que va a seguir aumentando por la sed de buscar explicación al mundo en que se vive. Las teorías generadas servirán como experiencias investigativas o soporte teórico en este caso a otros doctorandos, y también brindará la posibilidad a la comunidad científica de comprender ciertos fenómenos del contexto educativo.

### **Validez y Credibilidad**

Una investigación de enfoque cualitativo tiene validez si al observar una realidad, realmente se aprecia esa realidad y no otra, es decir, la investigación debe reflejar una imagen clara de la realidad estudiada en sus resultados. Sobre esto, Martínez (2006) refiere que:

...el modo de recoger los datos, de captar cada evento desde sus diferentes puntos de vista, de vivir la realidad estudiada, de analizarla e interpretarla, inmersos en sus propias dinámicas, ayuda a superar la subjetividad y da a otros investigadores un rigor y una seguridad en sus conclusiones. (p.183).

De modo que la validez de una investigación cualitativa debe procurar superar la subjetividad de los investigadores en función del rigor que exige la ciencia para ofrecer conclusiones de un estudio. En este caso, la investigadora, en atención a los lineamientos de Martínez (ob. cit.), conoce el contexto educativo del Liceo Nacional “José Félix Ribas” de La Victoria, Estado Aragua., por ello, se empleó la observación participativa en un contexto real donde se dan los hechos, la información recogida fue constantemente revisada, comparada y analizada por medio de la reevaluación.

Asimismo, la entrevista se adecuó a las categorías de los sujetos de estudio y proporcionaron material valioso que permitió al investigador aproximarse a comprender la realidad de interés, Martínez (supra) plantea que la credibilidad de la información “...puede variar mucho: los informantes pueden mentir, omitir datos relevantes o tener una visión distorsionada de las cosas. Será necesario contrastarla, corroborarla o cruzarla con la de otros, recogerla en tiempos diferentes, usar técnicas de triangulación... etc.” (p. 137), por lo tanto, es importante por parte del

investigador, evitar distorsiones entre las vivencias expresadas por los informantes relacionadas al fenómeno de estudio, así como omitir información que pudiera ser de relevancia en el proceso de investigación. En este caso, para garantizar la credibilidad de la información recolectada la investigadora se apoyó en la triangulación.

Para Leal (2012) la triangulación consiste “en determinar ciertas intersecciones o coincidencias a partir de diferentes apreciaciones y fuentes informativas o varios puntos de vista del mismo fenómeno” (p. 101), por lo que se compararon y contrastaron las diversas fuentes de información para proporcionarle al investigador un mayor grado de confianza en cuanto al material recolectado en la investigación sobre el fenómeno de estudio.

En cuanto a la credibilidad, estudios sobre la concepción fenomenológica sostienen que esta se orienta hacia un nivel de concordancia interpretativa entre diferentes observadores del mismo fenómeno. Investigadores como Martínez (ob. cit.) consideran que cuanto mayor sea la variedad metodológica o investigaciones empleadas en el análisis de un problema específico, mayor será la fiabilidad de los resultados finales. Al respecto, dado que la realidad estudiada es dinámica y compleja, la credibilidad se logró con la obtención de datos primarios que se pueden considerar fiables por estar cercanos a la realidad y por el uso de la triangulación de datos tomados de diferentes fuentes (informantes, referentes teóricos y visión del investigador).

### **Fases de la investigación**

Una vez contextualizado el fenómeno y presentado los aspectos teóricos y metodológicos para abordarlo, se debe contemplar cómo se logrará en razón a las intenciones investigativas propuestas. Esta tesis doctoral, al asumir una perspectiva cualitativa, recorrió el camino investigativo por fases, guiado por el proceso desarrollado en Rodríguez, Gil y García (1999). En ese sentido, se siguieron las siguientes fases:

#### *Fase exploratoria:*

Desarrollada en las siguientes etapas:

- Etapa reflexiva, referida a la construcción de un referente teórico para poder abordar el estudio empírico, la estructuración de los tópicos de la entrevista y la subsecuente contrastación que permitió la interpretación y la construcción teórica final.
- Etapa de diseño, en la que se tomaron decisiones en función de los propósitos planteados para planificar las acciones a ejecutar a fin de organizar el proceso de investigación.

*Fase de trabajo de campo:*

La investigación se realiza en un espacio concreto, en este caso, el Liceo Nacional “José Félix Ribas”, ubicado en La Victoria, Municipio José Félix Ribas, Estado Aragua. Se siguieron dos etapas:

- a) Etapa de acceso al campo. Acercamiento que se efectuó desde el comienzo de la investigación para canalizar los permisos necesarios a fin de observar los escenarios y tener una aproximación a los mismos.
- b) Etapa de recogida productiva de datos. En la investigación se contactó a los sujetos del estudio para realizar las entrevistas y obtener la información necesaria.

*Fase de análisis*

Esta inició con la recogida de información producto del abordaje teórico y se vinculó con las propias de la realidad construida por los actores estudiados. Esto contribuyó a la toma de decisiones que aseguró la pertinencia de los hallazgos. La información se dispuso como “un conjunto organizado, presentado “en alguna forma espacial ordenada, abarcable y operativa de cara a resolver las cuestiones de investigación” (Rodríguez, Gil y García, op. cit.; p.212). Del resultado emergieron los elementos significativos que guiaron el propósito final de la investigación.

*Fase informativa*

En esta fase se presentaron los hallazgos y la teorización como evidencia teórica y empírica de la investigación.

## **CAPÍTULO IV**

### **INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS**

Una investigación que siga la dirección fenomenológica se sustenta sobre "...el estudio de los fenómenos desde la perspectiva de los sujetos, teniendo en cuenta su marco referencial y, el interés por conocer cómo las personas experimentan e interpretan el mundo social que constituyen en interacción" (Hurtado y Toro, p.168) de esta forma se da relevancia a la cercanía de lo vivido, sentido y expresado por los sujetos.

Sobre la base de los postulados de la investigación cualitativa y desde las experiencias vividas por los actores escolares, a continuación se llevó a cabo el procesamiento por parte de la investigadora del producto obtenido de las entrevistas de profundidad que se desprendieron de las intenciones investigativas previamente planteadas y que fueron respondidas por cada uno de los informantes. El presente capítulo tiene por finalidad describir las etapas y procesos que permitieron la emergencia de la posible estructura teórica, "implícita" en el material recopilado (Martínez, 2006, p. 140), las cuales son la categorización, estructuración, contrastación y teorización de cada vivencia contada, encaminada a cimentar una aproximación teórica, axiológica y holística acerca de revalorizar la comprensión humana en el ámbito educativo, desde la hologerencia académica.

Se llevó a cabo el análisis de la información reunida directamente de la realidad del escenario educativo y de acuerdo a los aportes de la revisión teórica realizada por la investigadora, Taylor y Bogdan (1987) agregan que los investigadores "...se abrevan en su experiencia directa, informantes y documentos, para llegar al sentido de los fenómenos..." (p. 159), por lo que la información suministrada fue considerada por la investigadora como experiencias para, a través de una postura interpretativa, llegar a captar la esencia del fenómeno estudiado descubriendo sus significados en las voces de los sujetos del estudio.

Dentro de este orden de ideas, a continuación se presenta el discurso proveniente de los encuentros de cada entrevista con los actores escolares, además de la observación de la investigadora, en el que se evidenciaron diferentes perspectivas, las cuales se esquematizaron para identificar las categorías predominantes y la relación entre estas y así encaminar así el proceso de teorización por parte de la investigadora.

### *Categorización*

La categorización de la entrevista buscó “reducir” los datos de tal manera que respondieran a una estructura con significado. Se asignó un código para identificar una expresión o párrafo de significado relevante para la investigación de modo de poder clarificar, según la intención del análisis, el tipo de información que contiene cada expresión. Luego, se clasificaron las expresiones codificadas en relación con el todo para lograr la descripción de las categorías o clases significativas relacionadas con el tema estudiado (Martínez, 2007).

Se procede a sistematizar las vivencias recopiladas durante las entrevistas realizadas

**Cuadro 1 Categorización del Informante 1: Personal Directivo**

TEXTO PROTOCOLAR	COD.	SUB-CATEGORÍA	CATEGORÍA
¿Qué es para usted la comprensión humana en la educación?	0001		
	0002		
Es un proceso de relación que implica un intercambio de ideas, de experiencias, para crear vínculos entre los que integramos el proceso educativo. Fundamentalmente sería el reconocimiento y respeto entre todas las personas involucradas, ya que el ser humano es un ser social.	0003		
	0004		
	0005	Proceso.	Vínculos
	0006	Intercambio de ideas,	entre actores
	0007	intercambio de experiencias.	escolares
	0008	Formación de Vínculos	
	0009		
¿Desde su perspectiva ¿Considera que usted favorece en la institución la integración y la familiaridad entre el resto de los actores escolares: personal administrativo, docentes, representantes y estudiantes? describa	0010		
	0011		
	0012		
	0013		
	0014		

<p>algunas experiencias vividas sobre ello</p> <p>El gerente de una institución educativa debe ser flexible, abierto para todo el equipo de trabajo. Considero que mis funciones van direccionadas a ello, estableciendo el respeto, tolerancia, cordialidad, lealtad y compromiso para que exista un buen ambiente de trabajo. Algún ejemplo sería que actualmente los integrantes son tomados todos en cuenta y su participación es valiosa para poder lograr las metas planteadas en el liceo. Se han realizado vendimias para reparar y arreglar muchas fallas en la infraestructura de la institución. Y se ha logrado tener éxito porque todos los implicados nos unimos para lograr el éxito en la misma.</p> <p>Según su experiencia, ¿cómo cree que la pandemia ha impactado en ese acercamiento humano en la institución?</p> <p>Indudablemente, la pandemia fue una situación de totalmente imprevista a nivel mundial. En las instituciones educativas no nos detuvimos, no fue fácil, fue arduo el trabajo porque veníamos con una rutina de trabajo, y tuvimos que adecuarnos a trabajar bajo la modalidad de distancia, dando así continuidad al año escolar. El momento vivido nos permite reflexionar sobre lo crítico de la educación pública hoy en día, porque no todos los estudiantes ni nosotros como institución contamos con las herramientas tecnológicas necesarias para eso.</p> <p>¿Qué significa para usted los valores?</p> <p>Son el respeto, tolerancia, empatía, compañerismo, lealtad, eso que vemos reflejado en las personas, estudiantes, bueno son producto de la formación del hogar y de la escuela, los valores nos identifican como personas.</p> <p>¿Cuáles valores promueve en sus funciones como Directora?</p> <p>Promuevo el respeto, empatía, tolerancia para lograr éxito en el liceo, respetando los diferentes puntos de vista.</p> <p>En la institución educativa que actualmente dirige ¿Cuáles aspectos se deberían fortalecer para valorar y rescatar las relaciones humanas?</p>	<p>0015 0016 0017 0018 0019 0020 0021 0022 0023 0024 0025 0026 0027 0028 0029 0030 0031 0032 0033 0034 0035 0036 0037 0038 0039 0040 0041 0042 0043 0044 0045 0046 0047 0048 0049 0050 0051 0052 0053 0054 0055 0056 0057 0058 0059 0060 0061 0061 0063</p>	<p>El gerente de una institución educativa debe ser flexible, abierto.</p> <p>Respeto, tolerancia, cordialidad, lealtad y compromiso.</p> <p>Integración y participación.</p> <p>Pandemia como situación imprevista y de alcance mundial.</p> <p>Adecuación a nuevo escenario.</p> <p>Modalidad de estudio a distancia.</p> <p>Condiciones críticas de trabajo.</p> <p>Calidad educativa</p> <p>Respeto, tolerancia, empatía, compañerismo.</p> <p>Hogar y la escuela como formadores de valores.</p> <p>Respeto, empatía, tolerancia para lograr éxito en el liceo.</p>	<p>Rol del Gerente</p> <p>Gerencia ante la complejidad</p> <p>Adaptación nuevas formas de trabajo</p> <p>Formación de Valores</p> <p>Tipos de valores</p>
---	---	--	---

<p>Considero que es necesario fortalecer una comunicación eficiente entre todos los actores, a través del respeto, tolerancia, dominio propio, solidaridad, seguir con los eventos deportivos y recreativos, tratar estos temas humanistas por medio de talleres, reuniones incluyendo a los representantes porque hay muchos que solo vienen cuando las entregas de boletas; que entre todos planteemos propuestas con miras a ese enfoque humano que es tan importante. Continuar con el respeto, para mí eso es esencial, el respeto por las funciones y el trabajo que desempeña cada uno.</p>	0064	<p>Fortalecer comunicación interpersonal apoyada en valores. Programas institucionales. Talleres, reuniones populares Propuestas con miras a enfoque humano. Respeto por las funciones y el trabajo que desempeña cada uno</p>	<p>Nuevo enfoque de la Acción gerencial</p>
	0065		
	0066		
	0067		
	0068		
	0069		
	0070		
	0071		
	0072		
	0073		
	0074		
	0075		
	0076		
	0077		

**Cuadro 2 Categorización del Informante 2: Personal Administrativo**

TEXTO PROTOCOLAR	COD.	SUB-CATEGORÍA	CATEGORÍA
¿Qué es para usted la comprensión humana en la educación?	0001	<p>carecen de esa actitud necesaria de llevar la pedagogía</p> <p>esforzarse lo más humanamente posible de crear materiales que sean de gran interés y de gran actitud pedagógica para poder tratar de motivar el aprendizaje en los estudiantes</p> <p>docente se enfoque en gerenciar y motivarse en la investigación educativa para así fortalecerse y fortalecer el conocimiento en los estudiantes</p> <p>Disposición a la integración de la escuela con la</p>	<p>Gerente educativo</p>
La comprensión humana en la educación debe estar acompañada de algunos aspectos pedagógicos que en algunas situaciones algunos docentes, instructores, no fortalecen esa área a nivel de pedagogía, por eso es necesario que traten de esforzarse lo más humanamente posible de crear materiales que sean de gran interés y de gran actitud pedagógica para poder tratar de motivar el aprendizaje en los estudiantes. Entonces, ¿cómo concibo yo que debe ser la educación o la comprensión educativa?	0002		
lamentablemente hoy día algunos docentes carecen de esa actitud necesaria de llevar la pedagogía, ese es un gran problema y nos produce una gran necesidad, es necesario que el docente se enfoque en gerenciar y motivarse en la investigación educativa para así fortalecerse y fortalecer el conocimiento en los estudiantes.	0003		
Desde su perspectiva ¿Considera el actual Directivo favorece la integración y la familiaridad entre el personal administrativo con el resto de los actores escolares: docentes, obreros, representantes y estudiantes?	0004		
	0005		
	0006		
	0007		
	0008		
	0009		
	0010		
	0011		
	0012		
	0013		
	0014		
	0015		
	0016		
	0017		
	0018		
	0019		
	0020		
	0021		
	0022		
	0023		
	0024		
	0025		
	0026		
	0027		
	0028		

<p>La gerencia en la educación es totalmente necesaria ya que eso permite que se puedan planificar, organizar, preparar estrategias, definir planes de acción de solución, no sólo para el aprendizaje nada más sino también para apoyar la integración entre la comunidad educativa que está comprendida claro entre los estudiantes, los representantes, e inclusive las instituciones, empresas y residentes que envuelven alrededor de un mismo círculo educativo o un mismo circuito educativo, en éste caso la escuela. Entonces cuando se tiene una buena gerencia permite integrar a todos éstos actores entre sí por una misma productividad que al final más allá de la educación, el objetivo final de ésta es que la comunidad que rodea la escuela se beneficie en común, por eso es necesario toda la gerencia educativa para poder apoyar la productividad, la eficacia, y la eficiencia comunitaria y de aprendizaje y del conocimiento.</p> <p>Más allá de la supervisión, el monitoreo, la planificación y la organización que son aspectos fundamentales en la gerencia educativa, también existe y está comprendido el lado humano que está integrado a todas estas actividades, entre eso, debe estar el acercamiento a la comunidad que es totalmente necesario ya que a veces directivos, administran sus escuelas sin siquiera tomar en cuenta las carencias y las necesidades de la comunidad que los rodea. En la seccional se han visto casos de un docente exigiendo a estudiantes que cumplan con un uniforme de educación física para hacer deporte sin analizar antes si éste estudiante tiene la posibilidad de comprar el uniforme o de tenerlo a la mano; de pronto puede realizársele una evaluación a un grupo de estudiantes, pensar que sus padres no son responsables o no quieren asumir la responsabilidad de asistir a reuniones, de asistir a entrega de boleta o alguna otra, y se le prejuicia en algunos casos a los estudiantes y a los representantes, sin haber analizado si el estudiante tiene representante como tal, me refiero a que de pronto alguien lo inscribió pero es posible que la persona quien lo haya</p>	0029 0030 0031 0032 0033 0034 0035 0036 0037 0038 0039 0040 0041 0042 0043 0044 0045 0046 0047 0048 0049 0050 0051 0052 0053 0054 0055 0056 0057 0058 0059 0060 0061 0061 0063 0064 0065 0066 0067 0068 0069 0070 0071 0072 0073 0074 0075 0076 0077	comunidad.  Rol administrativo y humano  Integración de padres y representantes.  Diagnóstico de problemáticas y necesidades  Reducir prejuicios. Empatía	Perfil integral del Gerente educativo
--	--	--	---------------------------------------

<p>inscrito no sea sino un familiar cercano, y no su padre o su madre porque quizás es huérfano, o carece de ellos. Entonces es por ello que dentro de la gerencia educativa hay un aspecto humano que debe acercarse la estudiante, a la comunidad, y a los representantes, para eso es necesario hacer consultas, es necesario estudiar cuáles son las necesidades o carencias de la comunidad y entre todos abordar algunos aspectos que podrían ser fundamentales en la solución para esas necesidades de forma tal que el avance educativo y el aprendizaje del estudiante sea con mayor eficacia y productividad.</p> <p>Según su experiencia, ¿cómo cree que la pandemia ha impactado en ese acercamiento humano en la institución?</p> <p>La pandemia ha afectado en los últimos tres años unas situaciones que se podría decir que son a nivel comunicacional, cuando el estudiante ya no asistía a la escuela se alejaba integralmente de sus compañeros y del entorno que lo rodeaba a nivel educativo, es decir, el contacto con su profesor, mirarle a los ojos, hablar con él directamente, sentir el calor de cuándo le saludan, de darle una palmadita en el hombro, abrazarle, o de pronto no hay ese contacto físico , pero al menos esa armonía de verle a los ojos y preguntarle y sentir esa respuesta con bondad y cariño, eso ayuda a una mayor integración personal entre un individuo y otro. Podría decirse entonces que fue alejándose un poco la comunicación interpersonal, basado en esto, de pronto es uno de los problemas que afectó a nivel de integración social entre las personas. Más allá de eso se buscaron algunas soluciones como es el caso de la interacción a través de redes sociales, vías telefónicas, chat o conferencias virtuales o videos interactivos, pero aun así eso es una comunicación que no permite el contacto personal lo que quiere decir que aun cuando había comunicación, no había ese feedback emocional de donde tú le hablas a una persona y sientes su carisma, la sensibilidad de su tono de voz o sientes su energía cercana cuando quiere emitir un mensaje de aprecio o un mensaje de rechazo en cualquier</p>	0078	<p>Debilidad comunicación interpersonal.</p> <p>Interacción mediante medios virtuales.</p> <p>Afectó la integración social entre las personas: no había ese feedback emocional</p> <p>Convivencia</p>	<p>Nuevo escenario gerencial</p>
	0078		
	0079		
	0080		
	0081		
	0082		
	0083		
	0084		
	0085		
	0086		
	0087		
	0088		
	0089		
	0090		
	0091		
	0092		
	0093		
	0094		
	0095		
	0096		
	0097		
	0098		
	0099		
	0100		
	0101		
0102			
0103			
0104			
0105			
0106			
0107			
0108			
0109			
0110			
0111			
0112			
0113			
0114			
0115			
0116			
0117			
0118			
0119			
0120			
0121			
0122			
0123			
0124			
0125			

ocasión, entonces la pandemia afectó la integración social entre las personas.	0126		
¿Qué significa para usted los valores?	0127	Plenitud de integración y	Importancia
En mi caso, los valores se basan en reglas	0128	felicidad armoniosa en la	de los
fundamentales que permiten una mejor y una	0129	vida.	valores
mayor convivencia entre las comunidades,	0130		
basado al aspecto de los valores se hace una	0131	Crecimiento a nivel personal	
mayor integración de convivencia, pero más	0132		
allá de eso también acrecienta el ser interno,	0133		
la personalidad del individuo, es decir, una	0134		
persona que tenga como valor el amor,	0135		
honradez, la paz, la solidaridad, entre	0136		
algunos, es una persona que puede sentirse en	0137		
una mayor plenitud de integración y felicidad	0138		
armoniosa en su vida. Por ello los valores son	0139		
necesarios más allá de la convivencia,	0140		
también son fundamentales para sentirse	0141	Sensibilizarse por el prójimo	
integrado como ser y como persona, lo que	0142		
permite un crecimiento a nivel personal, es	0143	El amor a sí mismo	Valores en la
decir, te hace sentirte más humano y más	0144		vida del ser
valorado como persona.	0145	Amor, respeto, solidaridad,	humano
¿Cuáles valores promueve el Director o	0146	paz	
Directora? Y ¿cuáles valores usted	0147		
promueve?	0148	Ley de Atracción del	
Los valores que de pronto podría decir que	0149	universo	
promuevo, son todos basados en uno mismo,	0150		
en el principal que es el amor. Una persona	0151		
que siente sensibilidad por su prójimo tratará	0152		
de hacer lo fundamental por convivir con su	0153		
prójimo. También debe sentir respeto, ser	0154		
solidario cuándo su compañero o amigo o	0155		
vecino o cualquier individuo que se acerque,	0156		
tenga alguna necesidad tratar de apoyarle con	0157		
solidaridad, esto permite tratar de mantener	0158		
una armonía de convivencia basado en el	0159		
valor de la paz. Todo ello va conllevar a que	0160		
la persona tenga como valor principal el	0161		
amor por el prójimo y más allá el amor por sí	0162		
mismo, que es la autoestima. Entonces un	0163		
individuo que sienta amor propio tratará de	0164		
amarse a sí mismo es decir no atentará contra	0165		
él, tratar de valorarse, tratar de salir adelante,	0166		
tratar de crecer como persona y dentro de su	0167		
crecimiento personal estará el comprender a	0168		
su propio prójimo, ya que hay una tesis	0169		
definida como la ley de la atracción del	0170		
universo, que todo lo que tu envías se te es	0171		
devuelto, si das amor evidentemente recibes	0172		
amor, si das respeto, vas a recibir respeto, si	0173		
	0174		

das armonía y paz recibirás lo mismo. Evidentemente también hay una antítesis que si tú tratas de dar odio, rechazo, maldad, eso se te va regresar. Basado en eso, es fundamental que el individuo armonice, e interiorice consigo mismo que un valor y aspecto fundamental es la importancia del amor, del resto sus acciones lo apoyarán a promover el resto de sus valores, y los valores que éste vaya adquiriendo y aprendiendo en convivencia.	0175 0176 0177 0178 0179 0180 0181 0182 0183 0184 0185 0186 0187 0188 0189 0190 0191 0192 0193 0194 0195 0196 0197 0198 0199 0200 0201 0202 0203 0204 0205 0206 0207 0208 0209 0210	Comunicación interpersonal  Intereses colectivos	Relación escuela, familia, comunidad.
En la institución educativa que usted labora ¿Cuáles aspectos se deberían fortalecer para valorar y rescatar las relaciones humanas?			
Uno de los aspectos más importantes que se podrían definir para la comprensión humana, sería la relación interpersonal. Es necesario que los individuos entre sí se comuniquen, deben saber aceptarse dentro de sus diferencias y deben saber integrarse dentro de aquellas igualdades que los identifican, entonces una persona puede que adverse a otro en una comunidad por algún hecho, pero el hecho de que lo adverse no quiere decir que sean enemigos, ni que no puedan tratar de trabajar en convivencia y sana paz o integrarse dentro de los mismos intereses colectivos, el cual permitiría alcanzar un objetivo en común y solventar problemas y encontrar soluciones . Si se trabaja armoniosamente entre padres, docentes y comunidad, si hay una mayor integración de las relaciones interpersonales puede fortalecerse muchos objetivos de productividad eficacia y eficiencia dentro de los alcances de la institución.			

### Cuadro 3

#### Categorización del Informante 3: Personal Docente

TEXTO PROTOCOLAR	COD.	SUB-CATEGORÍA	CATEGORÍA
¿Qué es para usted la comprensión humana en la educación?	0001 0002		
Considero que la educación en esencia es humanidad, cuando decimos que somos educadores tenemos que tener muy presente que trabajamos con seres humanos que tienen sentimientos, principios, sueños, metas,	0003 0004 0005 0006 0007		

<p>temperamentos variados, entonces si tenemos presente ésta esencia de la humanidad en éste proceso educativo seremos más conscientes de lo importante que es ejercer ésta profesión, ya sea que seamos docentes, directivos, coordinadores, entre otros. Ser conscientes de que somos seres humanos le da a la educación esa relevancia para la vida de todos, de nuestros alumnos, colegas, porque realmente forjamos el futuro para una mejor sociedad.</p> <p>Desde su perspectiva ¿Considera que el actual Director o la Directora favorece la integración y la familiaridad entre el personal docente con el resto de los actores escolares: administrativo, obreros, representantes y estudiantes?</p> <p>Bueno el deber ser, es que la acción gerencial propicie la integración entre docentes, alumnos, familia, comunidad, desde una base genuina que nazca desde la espontaneidad porque se considera importante, pero hoy en día y hablo desde lo que he observado en mis aproximadamente casi dieciséis años de servicio, ésta integración sólo se busca para completar en muchas ocasiones un cronograma que emana el Ministerio de Educación y en el que por cierto ya viene qué hay que hacer, y en qué fecha se debe realizar, entonces creo, creo más que los docentes de aula propician más la integración de los diversos actores escolares desde sus aulas de una manera más genuina, bueno es mi apreciación, en mi caso siempre he tratado de realizar actividades y encuentros con alumnos, representantes, instituciones sociales y comunidad en general a través de los proyectos, conferencias, conversatorios, para vernos, conocernos y aprender, todo ello desde una forma genuina y no porque sea solicitado o porque tenga que rellenar ciertas planillas que me exigen. ¡No! lo hago desde lo espontáneo y desde mi vocación. El directivo podría equilibrar su trabajo administrativo con el humano sólo si está consciente de que trabaja con seres humanos, (risas) y ¡ojo! no es una exageración, una vez que eso se entiende las acciones que se pueden llevar a cabo o</p>	0008	Educación humanista	Educación para la vida
	0009		
	0010		
	0011		
	0012		
	0013		
	0014		
	0015		
	0016		
	0017		
	0018		
	0019		
	0020		
	0021		
	0022		
	0023		
	0024		
	0025		
	0026		
	0027		
	0028		
	0029		
	0030		
	0031		
	0032		
	0033		
	0034		
	0035		
	0036		
	0037		
	0038		
0039			
0040			
0041			
0042			
0043			
0044			
0045			
0046			
0047			
0048			
0049			
0050			
0051			
0052			
0053			
0054			
0055			
0056			

<p>aplicar es el escuchar al personal que tienes a cargo dentro de la institución, ser más empático, ser cercano a tus profesores, creo que eso sería lo primero, lo esencial pues, luego vendría la valoración de todo el personal y también de alumnos, comunidad, es decir, de todos los que hacen vida dentro de la institución</p> <p>Según su experiencia, ¿cómo cree que la pandemia ha impactado en ese acercamiento humano en la institución?</p> <p>Bueno fíjate, la pandemia creo que modificó muchas cosas en nuestra humanidad, creo que muchos aprendimos a cuidarnos más y a valorar el día a día, que no todo está dicho ni resuelto, que hay que hacerle caso en cierta forma un poquito más a la gente de ciencia, y que éstos siguen advirtiéndonos sobre por ejemplo, el caso del calentamiento global, y muy poco se les escucha, esto del calentamiento global se viene hablando desde ya hace muchos años y todavía la gente cree que es un cuento, así como pasó con el virus que muchos creían que era un cuento y bueno fue verdad, con lo del calentamiento global todavía la gente dice a bueno el calentamiento global y todavía están los hielos allá, los caquetes, y todo lo demás, pero eso se viene explicando, advirtiendo, y como no hay intereses particulares no se toma en cuenta, cuando comiencen a verse los intereses particulares allí si se les va tomar en cuenta como fue con la pandemia. Entonces, hasta que llegue el día pues nefasto como ocurrió con la pandemia, o sea todos enfermos, nadie sabía qué hacer, entonces comienzan a generarse vacunas, bueno etcétera etcétera.</p> <p>También a raíz de lo que fue la pandemia, vimos que las condiciones que tenemos en éste planeta tierra no son todas las mismas, unos con muchos dineros y otros pobres, y esto lo vimos cuando las clases se tuvieron que dejar a distancia y muchos estudiantes no tenían los recursos para poder conectarse desde un computador para ver sus clases, y en el caso venezolano bueno peor aún, porque ni nosotros los docentes contábamos con dichos recursos, pero en fin, en términos</p>	<p>0057 0058 0059 0060 0061 0061 0063 0064 0065 0066 0067 0068 0069 0070 0071 0072 0073 0074 0075 0076 0077 0078 0078 0079 0080 0081 0082 0083 0084 0085 0086 0087 0088 0089 0090 0091 0092 0093 0094 0095 0096 0097 0098 0099 0100 0101 0102 0103 0104</p>	<p>No todo está dicho ni resuelto.</p> <p>Desigualdad de condiciones sociales.</p> <p>Debilidad en la modalidad de educación a distancia.</p> <p>Principios que guían nuestro accionar en la vida, desde el aspecto personal hasta el profesional</p>	<p>Vulnerabilidad ante situaciones imprevistas.</p> <p>Importancia de los valores</p>
---	---	---	---

generales, yo considero que la humanidad quedó al descubierto con su vulnerabilidad ante éstas situaciones imprevistas	0105		
¿Qué significa para usted los valores?	0106		
Para mí los valores son principios que guían nuestro accionar en la vida desde el aspecto personal hasta el profesional, los valores deberían de guiarnos a todos en la vida y eso sería perfecto, imagínate, hubiese respeto en vez de irrespeto, constancia en vez de inconstancia y así con todo,	0107		
¿Cuáles valores promueve el Director o Directora? Y ¿cuáles valores usted promueve?	0108		
Inconscientemente nosotros promovemos muchos valores, de pronto la paz, el respeto, el amor, la constancia, ahora desde mi perspectiva de docente dentro de mi aula siempre trato de promover lo que es el respeto, la solidaridad, la constancia, humildad, el amor, osea me doy un paseo por valores universales y trato en lo posible de correlacionar el tema que estudiaremos ese día con algún valor, eso es muy importante para los alumnos, porque ven que el tema no es sólo por ejemplo, los genes o los ácidos nucleicos sino que se ve que ese tema también le sirve para aprender algo que él ve todos los días, te pongo un ejemplo, en ácidos nucleicos vemos cómo el ADN que es la molécula que tiene toda nuestra información determina nuestro aspecto externo e interno, entonces, ¿qué valor puedo promover allí? El respeto a la biodiversidad del ser humano, porque esa molécula determina de cierta manera mi físico, o sea mi fenotipo, mi color de piel, de ojos, mi contextura física, entonces debemos respetar esa variedad que tenemos cada uno de nuestros seres humanos, entonces eso me lo da lo que es esa molécula que te expliqué pero que está intrínseco dentro de lo que es la explicación de ese tema tan bonito en biología.	0109	Valores universales: la paz, el respeto, el amor, la constancia.	Tipos de valores
De igual manera, como profesora de biología sabemos que las ciencias exactas tienen un tipo de valor que enseñar, o sea, implícitamente las ciencias tienen el valor de la constancia, el valor de la disciplina, el	0110	Relacionar los contenidos con algún valor, para aprendizajes significativos.	
	0111		
	0112		
	0113		
	0114		
	0115		
	0116		
	0117		
	0118		
	0119		
	0120		
	0121		
	0122		
	0123		
	0124		
	0125		
	0126		
	0127		
	0128		
	0129		
	0130		
	0131		
	0132		
	0133		
	0134		
	0135		
	0136		
	0137		
	0138		
	0139		
	0140		
	0141		
	0142		
	0143		
	0144		
	0145		
	0146		
	0147		
	0148		
	0149		
	0150		
	0151		
	0152		
	0153		Nuevo enfoque del

<p>valor de la verdad, este, porque todos los que hacen ciencia en éste caso ciencias exactas, están llamados a ser disciplinados, a ser constantes, a explicar la verdad de cada término, para sí poder hacer una ciencia objetiva, porque esos son los principios de las ciencias básicas, no estamos hablando de que sea malo la objetividad , no, la objetividad es muy buena porque son ciencias experimentales , entonces ese es otro tipo de valor que se promueve dentro de lo que son las ciencias básicas.</p> <p>Otro sería, la limpieza, el seguir pautas, entonces esos sería los valores intrínsecos dentro de lo que sería las ciencias básicas</p> <p>En la institución educativa que usted labora ¿Cuáles aspectos se deberían fortalecer para valorar y rescatar las relaciones humanas?</p> <p>Oye para revalorar la comprensión humana considero que como lo dije en un principio, ser conscientes de que somos seres humanos, eso es lo primero, que tenemos debilidades pero que también tenemos fortalezas y que partiendo desde el respeto, podemos generar situaciones de comprensión entre nosotros mismos y llegar a acuerdos y así poder lograr metas individuales, también grupales, y ¿por qué no? globales.</p>	0154	<p>Pensamiento humanista</p> <p>El respeto para comprendernos y llegar a acuerdos.</p>	<p>gerente educativo</p>
	0155		
	0156		
	0157		
	0158		
	0159		
	0160		
	0161		
	0162		
	0163		
	0164		
	0165		
	0166		
	0167		
	0168		
	0169		
	0170		
	0171		
0172			
0173			
0174			
0175			
0176			
0177			
0178			
0179			
0180			
0181			

**Cuadro 4 Categorización del Informante 4: Personal Obrero**

TEXTO PROTOCOLAR	COD.	SUB-CATEGORÍA	CATEGORÍA
¿Qué es para usted la Comprensión humana en la educación?	0001	Comunicarse para ponerse en el lugar del otro.	Comunicación y entendimiento
	0002		
Me parece que la comprensión humana se refiere al trato, a la comunicación que se establece entre personas para ponerse en el lugar del otro, es importante porque en el liceo se produce ya que todos estamos en contacto.	0003		
	0004		
	0005		
	0006		
	0007		
	0008		
Desde su perspectiva ¿Considera que el actual Director o la Directora favorece la integración y la familiaridad entre el personal obrero con el resto de los actores escolares: docentes, administrativo, representantes y estudiantes?	0009		
	0010		
	0011		
	0012		
	0013		
Si, se promueve el respeto y la consideración	0014		
	0015		
		Respeto Consideración y apoyo	Integración

<p>de toda la comunidad escolar hacia el personal obrero. Igualmente, cuando requerimos apoyo en alguna actividad especial, nuestros estudiantes no dudan en aportar. En la época de lluvia, se inundó parte de la escuela, de inmediato personal docente y obrero nos dedicamos a limpiar el área.</p> <p>Según su experiencia, ¿cómo cree que la pandemia ha impactado en ese acercamiento humano en la institución?</p> <p>Con la pandemia uno venía al liceo con miedo, fue bastante duro porque primera vez que vivimos este tipo de enfermedad, a la final hizo que a cada persona nos tocara el corazón, a hacer más humildes con todos nuestros compañeros, a cuidarnos.</p> <p>¿Qué significa para usted los valores?</p> <p>Son aspectos que nos permiten convivir con otras personas de un modo justo.</p> <p>¿Cuáles valores promueve el Director o Directora? Y ¿cuáles valores usted promueve?</p> <p>Los valores que debería promover el directivo es la solidaridad, respeto, responsabilidad y la justicia. Pienso que esos cuatro son los más importantes. Y yo aplico respeto, trato cordial, empatía, escuchar con atención.</p> <p>En la institución educativa que usted labora ¿Cuáles aspectos se deberían fortalecer para valorar y rescatar las relaciones humanas?</p> <p>Hay que seguir promoviendo el trabajo colaborativo, que hace que mejoren las relaciones entre todos y esto permite que las personas se conozcan, se escuchen sus puntos de vista, se respeten y toleren a sí mismos.</p>	0016	Trabajo en equipo	Enseñanzas de situación inesperada	
	0017			
	0018			
	0019	Humildad		
	0020			
	0021			
	0022	Empatía		
	0023			
	0024	Aspectos para la convivencia		Valor
	0025			
	0026			
	0027			
	0028			
	0029			
	0030			
	0031			
	0032			
	0033			
	0034			
	0035			
	0036			
	0037			
0038				
0039				
0040				
0041				
0042	Trabajo colaborativo	Acción gerencial		
0043				
0044				
0045				
0046			Relaciones interpersonales y esto permite que las personas se conozcan, se escuchen sus puntos de vista, se respeten y toleren a sí mismos.	
0047				
0048				
0049				
0050				
0051				
0052				

**Cuadro 5 Categorización del Informante 5: Representante**

TEXTO PROTOCOLAR	COD.	SUB-CATEGORÍA	CATEGORÍA
¿Qué es para usted la comprensión humana en la educación?	0001	Fuente de aprendizaje	comprensión humana
	0002		
Para mí son una comunidad o conjunto de personas que mantienen una comunicación en las áreas de educación, escuelas, liceos o universidad, yo considero que son fuentes de	0003		
	0004		
	0005		
	0006		

<p>aprendizaje porque es un medio de enriquecimiento personal para el trato de los demás y un buen comportamiento.</p> <p>Desde su perspectiva ¿Considera que el actual Director o la Directora favorece la integración y la familiaridad entre los representantes con el resto de los actores escolares: administrativo, docentes, obreros, y estudiantes?</p> <p>Para responder ésta pregunta creo que primero en los liceos públicos debería haber más integración escolar, programas donde participemos más la familia, los obreros, docentes, y coordinadores. Para mí sería una estrategia donde haya más aprendizajes, recreaciones, tanto para nosotros como para los alumnos. También puedo ver que la integración debe ser más constante ya que hay niños que lo necesitan, es decir, reuniones para ver cómo van los niños en sus estudios. También creo que todos debemos integrarnos, compartir, y vivir unas buenas relaciones en el liceo, como digo las reuniones entre directora, docentes, coordinadores deben ser más seguidas para el provecho de los estudiantes, su desarrollo y aprendizaje depende de ello.</p> <p>Según su experiencia, ¿cómo cree que la pandemia ha impactado en ese acercamiento humano en la institución?</p> <p>La pandemia cambió la vida en muchos sentidos incluso ahora se puede ver la diferencia no solo en las escuelas y liceos sino en todas partes en donde vamos por causa del mortal virus. El impacto mundial que tuvo fue sobrenatural trayendo así nuevas formas de trabajo y cuidados con control. Por lo menos aquí en Venezuela su golpe de mortalidad no ha sido tan fuerte pero en otros países acabó con muchas vidas. Ahora lo que puede ver es que los estudiantes van con su tapaboca, y alcohol para las manos, aun así no creo que haya mucho impacto en el acercamiento humano porque siguen con sus trabajos y talleres por internet y redes sociales.</p> <p>¿Qué significa para usted los valores?</p> <p>Son los principios que nos enseñan en casa y los que nosotros pasamos a nuestros hijos,</p>	<p>0007 0008 0009 0010 0011 0012 0013 0014 0015 0016 0017 0018 0019 0020 0021 0022 0023 0024 0025 0026 0027 0028 0029 0030 0031 0032 0033 0034 0035 0036 0037 0038 0039 0040 0041 0042 0043 0044 0045 0046 0047 0048 0049 0050 0051 0052 0053 0054 0055</p>	<p>Debería haber más integración escolar, programas donde participemos más la familia y demás actores escolares.</p> <p>La integración debe ser más constante ya que hay niños que lo necesitan, es decir, reuniones para ver cómo van los niños en sus estudios.</p> <p>Las reuniones entre directora, docentes, coordinadores deben ser más seguidas para el provecho de los estudiantes, su desarrollo y aprendizaje depende de ello.</p> <p>Impacto mundial</p> <p>Nuevas formas de trabajo y cuidados con control.</p> <p>golpe de mortalidad</p> <p>Cuidados de prevención</p> <p>Poco impacto en el acercamiento humano porque siguen con sus trabajos y talleres por internet y redes sociales.</p>	<p>Cambios necesarios en la acción gerencial</p> <p>Desafíos de la educación en tiempo de pandemia</p>
---	---	---	--

<p>son las reglas y conductas que enseñamos a nuestros hijos para sus vidas. Aquí hablamos de valores sociales, en tal caso para mí los valores como tal, todos, son muy importantes para nuestro vivir, para ser mejores personas, mejores seres humanos.</p> <p>¿Cuáles valores promueve el Director o Directora? Y ¿cuáles valores usted promueve?</p> <p>La directora como líder promueve todos los valores, solidaridad, respeto, un buen vocabulario, humildad, humanidad, honestidad, tolerancia generosidad e igualdad. Yo enseñé en casa: igualdad, que se deben tratar a todos por igual, justicia, honestidad que es ser justo con las personas y no mentir o decir mentiras, gratitud al ser agradecido con todo, con Dios con la vida, responsabilidad, confianza y cumplir con las tareas.</p> <p>¿Cuáles aspectos se deberían fortalecer para valorar y rescatar las relaciones humanas?</p> <p>En el liceo se necesitan más reuniones continuas donde seamos invitados los representantes, obreros, coordinadores y docentes, esto para rescatar y tratar la comprensión humano, que se nos explique de qué trata y como ponerlo en práctica. Para ello los representantes y estudiantes tendrían la facilidad de estar más comunicados de todos los actos que se hagan en el liceo. Yo creo que de ésta manera se verían cambios en el funcionamiento de la institución.</p>	<p>0056</p> <p>0057</p> <p>0058</p> <p>0059</p> <p>0060</p> <p>0061</p> <p>0061</p> <p>0063</p> <p>0064</p> <p>0065</p> <p>0066</p> <p>0067</p> <p>0068</p> <p>0069</p> <p>0070</p> <p>0071</p> <p>0072</p> <p>0073</p> <p>0074</p> <p>0075</p> <p>0076</p> <p>0077</p> <p>0078</p> <p>0078</p> <p>0079</p> <p>0080</p> <p>0081</p> <p>0082</p> <p>0083</p> <p>0084</p> <p>0085</p> <p>0086</p> <p>0087</p> <p>0088</p>	<p>Solidaridad, respeto, un buen vocabulario, humildad, humanidad, honestidad, tolerancia generosidad e igualdad.</p> <p>En casa: igualdad, justicia, honestidad, gratitud al ser agradecido con todo, con Dios con la vida, responsabilidad, confianza y cumplir con las tareas.</p> <p>Reuniones continuas de integración</p> <p>Enseñar la comprensión humana</p>	<p>Tipos de valores</p> <p>Acciones del nuevo gerente</p>
---	---	--	---

**Cuadro 6 Categorización del Informante 6: Estudiante**

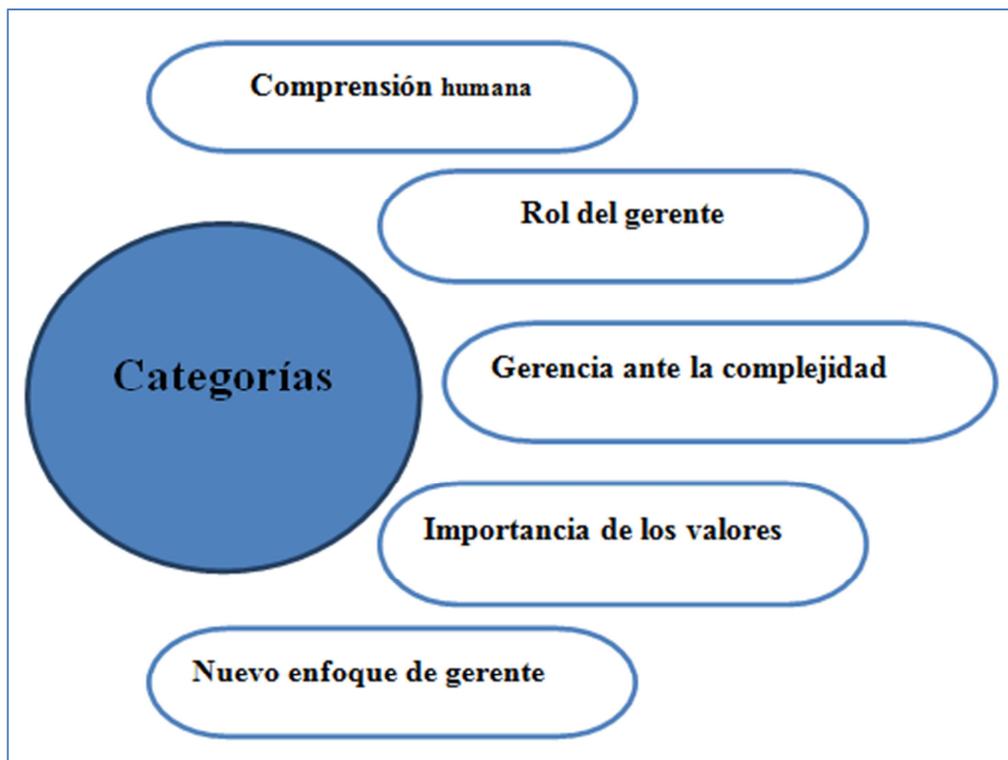
TEXTO PROTOCOLAR	COD.	SUB-CATEGORÍA	CATEGORÍA
¿Qué es para usted la comprensión humana en la educación?	0001		
A la interacción entre la directora, profesores, nosotros, nuestros padres.	0002		
Desde su perspectiva ¿Considera que el actual Director o la Directora favorece la integración y la familiaridad entre los estudiantes con el	0003	Interacción entre la directora, profesores, representantes, y estudiantes.	Reciprocidad entre actores escolares
	0004		
	0005		
	0006		
	0007		

<p>resto de los actores escolares: administrativo, docentes, obreros, representantes?</p> <p>Creo que sí, mayormente aquí en el liceo se realizan vendimias, juegos de básquet, futbol, entre adultos y estudiantes. Bueno la profesora trata de que todos nos integremos, uno lo que hace es pasar el rato, reírse, y hablar con las otras secciones.</p> <p>Según su experiencia, ¿cómo cree que la pandemia ha impactado en ese acercamiento humano en la institución?</p> <p>Durante la pandemia la comunicación era solo por mensajes, para algunos era nula porque la mayoría no tenía teléfonos inteligentes. Realizábamos los trabajos y lo enviábamos con nuestros padres.</p> <p>¿Qué significa para usted los valores?</p> <p>Los valores vienen de la casa, son cualidades que tenemos para relacionarnos con las demás personas, eso es lo que nos enseñan en casa desde pequeños</p> <p>¿Cuáles valores promueve el Director o Directora? Y ¿cuáles valores usted promueve?</p> <p>Yo soy responsable, puntual, respetuosa, también soy buena amiga, soy honesta, creo que eso. La directora promueve el respeto, igualdad, responsabilidad, solidaridad.</p> <p>En la institución educativa que usted labora ¿Cuáles aspectos se deberían fortalecer para valorar y rescatar las relaciones humanas?</p> <p>Sería el reforzar los valores, esos que ya traemos en casa pero que varios muchachos como que se les olvida, dicen muchas groserías, ofenden a los demás como si uno tuviera la culpa, eso ya es algo que es común ver en el salón y peor cuando esperamos la otra clase o que llegue el profesor.</p>	<p>0008</p> <p>0009</p> <p>0010</p> <p>0011</p> <p>0012</p> <p>0013</p> <p>0014</p> <p>0015</p> <p>0016</p> <p>0017</p> <p>0018</p> <p>0019</p> <p>0020</p> <p>0021</p> <p>0022</p> <p>0023</p> <p>0024</p> <p>0025</p> <p>0026</p> <p>0027</p> <p>0028</p> <p>0029</p> <p>0030</p> <p>0031</p> <p>0032</p> <p>0033</p> <p>0034</p> <p>0035</p> <p>0036</p> <p>0037</p> <p>0038</p> <p>0039</p> <p>0040</p> <p>0041</p> <p>0042</p> <p>0043</p> <p>0044</p> <p>0045</p> <p>0046</p> <p>0047</p> <p>0048</p>	<p>Actividades de integración</p> <p>Debilidad en el proceso de comunicación.</p> <p>Carencia de equipos tecnológicos.</p> <p>Responsabilidad, puntualidad, respeto, amistad, honestidad, igualdad, solidaridad.</p> <p>Reforzar los valores</p>	<p>Acciones gerenciales</p> <p>Desafíos en tiempo de pandemia</p> <p>Tipos de valores</p> <p>Acción gerencial</p>
---	---	--	---

El producto de las entrevistas es un aspecto de relevancia e interés para la investigadora, ya que describen la realidad de los propios informantes, en este caso referente a la gerencia educativa en la institución en la cual hacen vida profesional y en torno a la comprensión humana en el ámbito educativo. Una vez analizadas dichas

informaciones obtenidas, a continuación se logró identificar en el Gráfico 1 las categorías de acuerdo a las vivencias expresadas:

**Gráfico1. Categorías germinadas sobre el fenómeno de estudio**



La autora (2023).

En el Gráfico 1 se procedió a organizar las categorías que germinaron durante las entrevistas abiertas a los informantes: Rol del gerente, Gerencia ante la complejidad, Importancia de los valores y Nuevo enfoque de gerente. Los cuales son producto de la realidad de los informantes como reflejo de la dinámica organizacional propio de la postmodernidad.

Ahora bien, se hace preciso puntualizar que el cambio rápido y permanente, la innovación científica, la universalización de los fenómenos, han hecho que la complejidad, la incertidumbre y la incesante novedad se instalen en la vida del ser

humano, en lo institucional y en lo local (Rivera, 2015, p. 264), no escapando de ello las instituciones educativas en busca de hacer frente a los nuevos retos postmodernos, en éste caso a través de las categorías promover institucionalmente procesos de cambio orientados a revalorizar la comprensión humana.

### *Estructuración*

En el proceso de análisis, los resultados se estructuraron a modo de esquema con la información extraída de las entrevistas a cada informante. En primer término, se presenta una estructura particular por cada informante organizada en función de las subcategorías arrojadas, para posteriormente, mostrar una estructuración general de las categorías emergentes de las entrevistas, entrelazadas holísticamente como un todo.

**Cuadro 7 Estructura particular por informante**

Informante 1	Informante 2	Informante 3	Informante 4	Informante 5	Informante 6
<b>Comprensión humana</b>					
Proceso. Intercambio de ideas y de experiencias. Formación de Vínculos	El gerente carece de esa actitud para pedagogía. Debe esforzarse lo más humanamente posible de crear materiales que sean de gran interés para estudiantes. Apoyarse en la investigación educativa	Educación humanista	Comunicarse para ponerse en el lugar del otro.	Es comunicación en las áreas de educación. Fuentes de aprendizaje porque es un medio de enriquecimiento personal para el trato de los demás y un buen comportamiento	Interacción entre la directora, profesores, representantes y estudiantes.
<b>Rol del gerente</b>					
El gerente de una institución educativa debe ser flexible, abierto. Respeto, tolerancia,	Disposición a la integración de la escuela con la comunidad. Rol	Rígido cumplimiento de directrices que emana el Ministerio del Poder Popular	Respeto Consideración y apoyo. Trabajo en equipo.	Debería haber más integración escolar, programas donde participemos	Actividades de integración

cordialidad, lealtad y compromiso. Integración y participación.	administrativo y humano Integración de padres y representantes. Diagnóstico de problemáticas y necesidades Reducir prejuicios. Empatía	para la Educación. Integración humana espontánea entre actores escolares. Realización de encuentros académicos. Vocación profesional. Escuchar al personal a cargo dentro de la institución. Empatía. Valoración de todo el personal que hace vida dentro de la institución.		más la familia y demás actores escolares. La integración debe ser más constante ya que hay niños que lo necesitan, es decir, reuniones para ver cómo van los niños en sus estudios. Las reuniones entre directora, docentes, coordinadores deben ser más seguidas para el provecho de los estudiantes, su desarrollo y aprendizaje depende de ello.	
<b>Gerencia ante la complejidad</b>					
Pandemia como situación imprevista y de alcance mundial. Adecuación a nuevo escenario. Modalidad de estudio a distancia. Condiciones críticas de trabajo. Calidad educativa (Adaptación a nuevas formas de trabajo)	Debilidad comunicación interpersonal. Interacción mediante medios virtuales. Afectó la integración social entre las personas: no había ese feedback emocional	No todo está dicho ni resuelto. Desigualdad de condiciones sociales. Debilidad en la modalidad de educación a distancia.	Humildad Empatía	Impacto mundial Nuevas formas de trabajo y cuidados con control. golpe de mortalidad Cuidados de prevención Poco impacto en el acercamiento humano porque siguen con sus trabajos y talleres por internet y redes sociales.	Debilidad en el proceso de comunicación. Carencia de equipos tecnológicos.
<b>Importancia de los valores</b>					
Respeto, tolerancia, empatía, compañerismo. Hogar y la escuela como formadores de valores	Convivencia. Plenitud de integración y felicidad armoniosa en la vida. Crecimiento a	Principios que guían nuestro accionar en la vida, desde el aspecto personal hasta el profesional	Aspectos para la convivencia Solidaridad, respeto, responsabilidad, trato cordial, empatía,	Solidaridad, respeto, un buen vocabulario, humildad, humanidad, honestidad, tolerancia generosidad e	Responsabilidad puntualidad, respeto, amistad, honestidad, igualdad, solidaridad.

Respeto, empatía, tolerancia para lograr éxito en el liceo.	nivel personal El amor por el prójimo El amor a sí mismo Amor, respeto, solidaridad, paz Ley de Atracción del universo	Valores universales: la paz, el respeto, el amor, la constancia.  Relacionar los contenidos con algún valor, para aprendizajes significativos.	escuchar con atención, justicia.	igualdad. en casa: igualdad, justicia, honestidad, gratitud al ser agradecido con todo, con Dios con la vida, responsabilidad, confianza y cumplir con las tareas.	
<b>Nuevo enfoque de gerente</b>					
Fortalecer comunicación interpersonal apoyada en valores. Programas institucionales. Talleres, reuniones populares Propuestas con miras a enfoque humano. Respeto por las funciones y el trabajo que desempeña cada uno	Comunicación interpersonal  Intereses colectivos	Pensamiento humanista El respeto para comprendernos y llegar acuerdos.	Trabajo colaborativo  Relaciones interpersonales y esto permite que las personas se conozcan, se escuchen sus puntos de vista, se respeten y toleren a sí mismos.	Reuniones continuas de integración  Enseñar la comprensión humana	Reforzar los valores

Con respecto a los hallazgos presentados, se concibió la estructuración de las categorías de manera general, las cuales conforman la realidad de la comprensión humana.

A continuación en el Cuadro 8, se evidencia las categorías emergentes fruto de la revisión y agrupamiento de las categorías germinadas durante las entrevistas, reduciendo la cantidad de información al adecuar los aspectos comunes de las experiencias de cada informante.

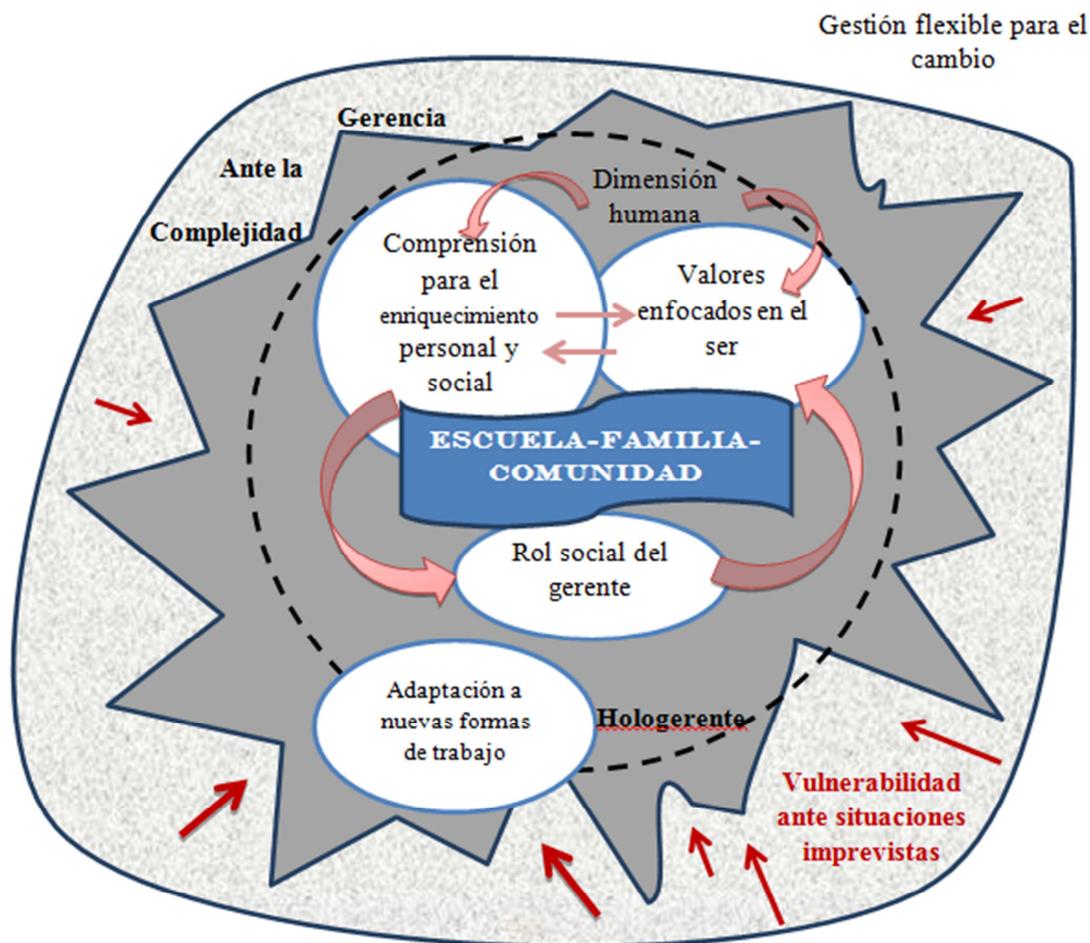
### **Cuadro 8 Categorías emergentes**

<b>Categorías emergentes</b>
Comprensión para el enriquecimiento personal y social
Rol social del gerente
Gerencia ante la complejidad
Importancia de los Valores enfocados en el ser
Nuevo enfoque de gerente educativo

Evidenciándose en el Cuadro 8, que las temáticas resultantes fueron: Comprensión para el enriquecimiento personal y social, Rol social del gerente, Gerencia ante la complejidad, Importancia de los Valores enfocados en el ser y Nuevo enfoque de gerente educativo, todos fuente de información valiosa producto de las experiencias de vida de los actores escolares que orientarán el acercamiento a la teorización de la investigación.

Por lo tanto, las categorías presentadas son reflejo de las diversas perspectivas y los elementos claves extraídos de cada comentario de los actores escolares, permitiendo además construir una representación que se muestra en el Gráfico 2, cuyo interior se visualiza la interrelación de las categorías mediante movimientos, a través de flechas, uso de diversos tipos de líneas, figuras superpuestas, pudiendo con ello evidenciarse que ningún aspecto se encuentra aislado del resto. Brindando información detallada respecto a la estructura general de las categorías emergentes identificadas los cuales se presentan dentro de todo un contexto dinámico.

**Gráfico 2. Estructura general de categorías emergentes**



La autora (2023).

Implícitamente en el Gráfico 2, se constata la postura de una gerencia educativa ante la complejidad a través de una gestión flexible para hacer frente al escenario postmoderno donde está presente el cambio y la vulnerabilidad ante situaciones imprevistas propias de la incertidumbre.

La interrelación escuela-familia-comunidad se encuentra enmarcado entre las categorías Comprensión para el enriquecimiento personal y social, Rol social del gerente, Gerencia ante la complejidad, Importancia de los Valores enfocados en el ser, evidenciándose éstas como múltiples de la dimensión humana al conllevar tanto a

la interacción como a la convivencia entre las personas, imprescindibles en cualquier ámbito de la vida.

Mientras que la categoría Nuevo enfoque de gerente educativo, se representa con el Hologerente quien a través de su postura holística generará las condiciones para la adaptación a nuevas formas de trabajo acorde a la realidad dinámica y cambiante.

A continuación, un extracto discursivo del proceso de la sistematización de la información con base a las categorías emergentes identificadas para dar una aproximación a la primera intención investigativa la cual es Interpretar las experiencias vividas por los actores escolares ante la gestión de la comprensión humana.

### **Comprensión para el enriquecimiento personal y social**

La presente categoría responde a una variedad de apreciaciones de los actores entrevistados, quienes cada uno dan su punto de vista con relación a la comprensión humana por parte del gerente educativo.

Los informantes respecto a la comprensión, expusieron que en el ámbito laboral hay intercambio de ideas, intercambio de experiencias entre compañeros de trabajos y entre el resto de los actores escolares. Intercambios que mediante la comunicación y relaciones interpersonales conllevan a la formación de vínculos que posibilitan el ponerse en el lugar del otro.

Concibiendo pues, a la educación con esencia humanista ya que se trabaja con seres humanos que tienen sentimientos, sueños, metas, entonces agregan que si se tiene presente dicha esencia de la humanidad en el proceso educativo, es posible hablar de comprensión humana y basado en ello ser más conscientes de lo importante que es ejercer la profesión en el área educativa.

En los testimonios también surgen algunas otras percepciones, en el sentido de la necesidad de un esfuerzo lo más humanamente posible para alcanzar la comprensión apoyado de la pedagogía. Sus respuestas entonces, dan cuenta de la necesidad de profundizar en la práctica gerencial también sobre temáticas

pedagógicas, basado en situaciones como por ejemplo, que algunos docentes no fortalecen ese tema de comprensión a nivel de pedagogía. Manifestando que dichas necesidades se palpan en el desarrollar habilidades gerenciales como estrategias para la comunicación, enseñanza, acompañamiento a los docentes, entre otros. Permitiendo así estas apreciaciones, vislumbrar una integración del directivo a las aulas, desde las habilidades como líderes pedagógicos y las estrategias de trabajo en equipo.

Planteando además, la necesidad de apoyarse en la investigación educativa para así fortalecerse y fortalecer el conocimiento en los estudiantes, y por lo tanto a los actores en general. Lo cual, resulta acertado en el sentido de generar las condiciones necesarias para así obtener un profesional de la educación preparado para hacer frente a la realidad dinámica de la educación.

Por lo tanto, son padecimientos de su realidad como actores escolares que demandan una revisión de la práctica educativa que garanticen una agudeza humanística en este caso del quehacer gerencial, que le permita al gerente trascender y encaminar a las instituciones educativas de modo holístico en cuanto a cimentar actitudes humanas y de responsabilidad social.

Entonces, en esa aproximación de dar significados a dichas percepciones de los actores escolares y de sus experiencias vividas en la institución sobre la práctica gerencial, se obtuvieron enriquecedores planteamientos de orden administrativo y pedagógico, orientados a mejorar las actuaciones educativas, trayendo a relucir la necesidad de que los actores escolares partiendo desde la gerencia, se sumerjan en las experiencias sociales, para acercarse a la vivencia del otro, a ese sentir de las demás personas.

La comprensión humana requiere de cualidades humanas y profesionales, pero desde la perspectiva de la investigadora es primordial comenzar con la disposición de querer hacerlo y así ponerlo en práctica, es decir, internalizarlo a nivel personal para que sea reflejado a nivel profesional, a través de una actitud reflexiva y crítica con respecto a la realidad educativa. Se convierte en un gran desafío desarrollar en nosotros y en nuestro entorno una profunda comprensión de nuestro mundo, de

nuestra sociedad y de nuestro tiempo, para que, desde allí y gracias a ella, podamos generar el compromiso, la creatividad y el liderazgo necesarios para transformar a nuestro país, sin esperar a que otros lo hagan por nosotros (Ramírez, 2004, p. 118).

Convirtiéndose en un reto institucional, el trabajar en colectivo, requiriendo unir esfuerzos para alcanzar los propósitos y metas en la misma. En éste proceso precisamente es que se amerita de una gerencia orientada a alcanzar objetivos comunes en pro del proceso educativo, que proporcione condiciones orientadas al trabajo en equipo.

Por lo tanto, se demanda mantener equipos de alto desempeño mediante una gerencia garante de interacciones y una efectiva comunicación, para que todos los actores escolares mantengan relaciones armónicas en un ambiente laboral eficiente. En éste sentido, el asumir la comprensión como habilidad comunicativa favorece el intercambio de ideas e informaciones, así como de un universo de saberes y experiencias que engloban lo afectivo y lo intelectual, y con las que se puedan establecer un vínculo personal.

Dicha interacción educativa debe estar orientada hacia la participación del directivo, administrativo, docente, estudiantes, obreros, familia, comunidad en general, en la búsqueda de una unión fundamental en pro del proceso educativo, donde cada uno participe de manera espontánea, no únicamente por cumplir requisitos administrativos y donde propicie el respeto a los diferentes puntos de vista, intereses y motivaciones.

En este orden de ideas, es posible afirmar que las instituciones educativas hoy en día requieren de una gerencia humana que desde la visión holística posibilite esfuerzos comunes de comprensión entre escuela, familia y comunidad, y que además tenga la destreza de generar cambios humanistas. Finalmente, dar lugar a la comprensión humana requiere de adaptar la práctica gerencial a la realidad dinámica e interactiva, de allí que los informantes piensan que el desempeño del proceso gerencial es relevante y parte esencial en ese alcanzar la comprensión, tanto en el ámbito educativo como en los demás ámbitos de la vida.

### Triangulación

Se comparó y contrastó las diversas vivencias de informantes, con planteamientos de autores y el punto de vista de la investigadora, ello con la finalidad de proporcionar un mayor grado de confianza al producto fenomenológico. Garantizando así la credibilidad de la información.

### Cuadro 9 Triangulación

CATEGORÍAS	INFORMANTES	TEORÍA	INVESTIGADOR
<b>Comprensión para el enriquecimiento personal y social</b>	Las respuestas se encaminaron en considerar la comprensión humana, partiendo de intercambio de ideas, intercambio de experiencias entre compañeros de trabajos y entre el resto de los actores escolares, ello mediante la comunicación y relaciones interpersonales. Siendo resaltado además, que la comprensión es un aspecto humanista.	Comprender conlleva un proceso de identificación y de proyección de sujeto a sujeto. Si veo a un niño que llora, mi comprensión no va a ser a través de medir la salinidad de sus lágrimas sino si encuentro en mí angustias infantiles: identificándome conmigo mismo me identifico con él. (Morin, 1999, p. 97) implicando la comprensión el percibir al otro y acompañarlo en sus sentimientos. En cuanto al ámbito educativo, el mismo autor agrega el compromiso de educar la comprensión humana de “enseñar la comprensión entre las personas como condición y garantía de la solidaridad intelectual y moral de la humanidad” (p. 50) buscando con ello garantizar la dimensión humana en el comportamiento social. Orientando así a transitar en la interacción y convivencia de las	La comprensión es un proceso en la persona que implica el considerar a quien tenemos a un lado, al dejar a un lado la indiferencia ante lo ajeno. Lo cual conlleva a mantener esa actitud que refiere Morín, de identificarse, atender y escuchar al otro. Existiendo cierto contraste entre la perspectiva de los actores y el planteamiento de los autores, en cuanto que para comprender no es necesario intercambiar ideas es cuestión de identificarse con las emociones y sentimientos de los demás, y existiendo además aciertos como que comprensión a través de la convivencia favorece la formación de vínculos que posibilitan el ponerse en el lugar del otro. Resultando la comprensión humana desde mi perspectiva como investigadora, en una acción que permite enriquecerse a uno mismo al tener una mejor actitud hacia quienes

		personas, tanto en el ámbito laboral como en cualquier ámbito de la vida	nos rodean, encaminándonos al crecimiento personal al sentirnos bien con ello. Fenómeno aplicable no sólo al ámbito laboral sino también a la familia, a nuestras actividades cotidianas.
<b>Rol social del gerente</b>	<p>Coinciden los informantes, en hacer referencia al Rol administrativo del gerente siendo éste el garante del cumplimiento de las directrices que emana el Ministerio de Educación, también entre otros aspectos las condiciones para la integración y participación de la escuela con la comunidad, actividades y encuentros académicos. Pero también refieren al profesional con el rol humano, que debería estar orientado a la Integración humana entre actores escolares, a través por ejemplo del respeto, consideración al otro, apoyo, trabajo en equipo, todo ello entre los actores escolares.</p> <p>Por lo tanto, en éste caso el directivo cumple roles muy importantes dentro de la institución, por lo tanto debe ser capaz de poner en práctica habilidades técnicas para aplicar los</p>	Aunque el gerente integral sea un estratega y organizador, no podrá alcanzar su éxito sin unir el sentido de lo humano al sentido de sus responsabilidades organizacionales (Rondón, 2012, p. 36)	<p>El rol del gerente es fundamental al tener éste la responsabilidad de encaminar al logro de metas a la Institución Educativa para la cual trabaja, englobando entonces el rol aspectos pedagógicos, administrativos y especialmente humanos al orientar la labor docente, la labor administrativa, estudiantes y sus relaciones con los padres, representantes y comunidad, a través del fomento del trabajo en equipo, de un pensamiento integrador. Siendo su rol humano el relevante a destacar en la presente investigación, porque el gerente convive diariamente con todos los actores escolares.</p> <p>habilidades humanas</p>

	<p>conocimientos y la experiencia adquirida, así como habilidades humanas al trabajar con otras personas y además habilidades para hacer frente a las situaciones inesperadas que puedan presentarse.</p>		
<p><b>Gerencia ante la complejidad</b></p>	<p>Los informantes resaltaron principalmente el alcance mundial de la pandemia, y el desafío que ello demandó para adaptarnos a nuevas formas de trabajo, en el caso del ámbito educativo, a través de la puesta en práctica por ejemplo de la modalidad de estudio a distancia, afectando según su perspectiva a la comunicación interpersonal al priorizar la interacción de los actores mediante medios virtuales, así como a la integración social entre las personas. También, la presente categoría sacó a relucir que ante dichas experiencias vividas de crisis sanitaria haya surgido la humildad, empatía, escenarios de reflexión.</p>	<p>Ante escenarios más adversos se hace pertinente asegurar la continuidad de la dinámica del día a día “...nunca podemos predecir cómo se presentará, pero debemos contar con su llegada, es decir contar con lo inesperado” (Morín, 1999, p. 12). Además es pertinente destacar el lado humano susceptible ante éste tipo de escenarios, en cuanto a la importancia de mantener vínculos afectivos, porque el ser vulnerables nos vuelve necesitados no únicamente de bienes materiales, como la salud y la economía, sino de vínculos humanos, como la amistad, el respeto, el amor, ya que solamente otro humano puede reconocer y comprender nuestras carencias y compartir y ayudar en nuestras necesidades (Casas, 2020) brindando por tanto, apoyo, seguridad, apoyo y ese sentir de cuidado mutuo.</p>	<p>La cotidianidad del hombre se vio revuelta ante la pandemia, situación inesperada que marcó un antes y un después en la humanidad, reflejando la experiencia vivida la adaptación de los estilos de vidas de acuerdo a la realidad en pandemia, como acertadamente refirieron los informantes. Ahora bien, ante situaciones inesperadas a nivel gerencial se requiere de capacidad del director para entender cualquier proceso de cambio y manejar integralmente cualquier complejidad, como lo refiere Morín (1999) que debemos contar con lo inesperado, reaccionar acertadamente y generar las condiciones para sobrellevarlo para así fortalecernos ante cualquier situación, en sí contar con capacidad de respuesta. Por tanto, el gerente educativo ante la complejidad debe ser capaz de modificar prácticas para reaccionar asertivamente ante escenarios inesperados o buscar alternativas que vayan en pro del proceso educativo. Además, es pertinente</p>

			destacar que ante este panorama, se hace imprescindible no perder de vista algunos valores como el respeto, solidaridad, empatía, haciendo nuestros mayores esfuerzos, en un contexto inesperado.
<b>Importancia de los valores enfocados en el ser</b>	La puesta en práctica de los valores rige las acciones de las personas, conllevando la convivencia entre las personas, relaciones que se construyen por ejemplo sobre la base de la confianza, el respeto y el reconocimiento mutuo, y se consideran ampliamente importantes para la integración social, independientemente el entorno. Los informantes refieren al hogar y la escuela como formadores de valores, permitiendo establecer a través de ellos, la plenitud de integración y felicidad armoniosa en la vida, crecimiento a nivel personal y por lo tanto al amor por el prójimo	Los valores se manifiestan en las acciones, sentimientos, comportamientos, el trato, la manera de comunicarse de una persona con el resto. En relación a ello, se hace pertinente que en las organizaciones se recuperen los valores como lo son, la libertad, solidaridad, equidad, justicia, unidad, paz, respeto, integridad, perdón, verdad, participación, cooperación, colaboración, que cimientan nuevas formas de pensamientos y acción social (Sosa, 2012, p. 183), se alude pues a aflorar una praxis organizacional orientada hacia el rescate de un conjunto de valores humanos en pro de una gestión que reconozca su importancia y compromiso con la sociedad.	Los valores son aspectos de relevancia para fortalecer la dimensión ontológica y axiológica en el quehacer gerencial enfocado a la comprensión humana, Por lo tanto, la educación debe constituir una vía esencial que promueva la transformación social, desde posiciones verdaderamente humanistas a través de los valores ya que son pilares de la sociedad, permitiendo la convivencia entre las personas. Ahora bien, siguiendo el planteamiento de Sosa (2012) es pertinente el rescate de valores humanos. Es por ello que la labor de todo el profesional de la educación, es el alcanzar la formación de un hombre capaz de pensar, sentir y actuar integralmente en correspondencia con las necesidades de su entorno.

<p><b>Nuevo enfoque de gerente educativo</b></p>	<p>Desde la mirada de los informantes, éstos plantean propuestas con miras al enfoque humano, como es el continuar con los programas institucionales a manera de fortalecer la comunicación interpersonal en los actores escolares apoyada en valores, y al mismo tiempo en pro de intereses colectivos. Respeto por las funciones y el trabajo que desempeña cada uno, también para comprendernos y llegar acuerdos. Esto permite que las personas se conozcan, se escuchen sus puntos de vista, se respeten y toleren a sí mismos. Talleres, reuniones continuas de integración, y orientadas en enseñar la comprensión humana</p>	<p>Se necesita de una acción gerencial enfocada al compromiso con el otro, a entender lo complejo de las relaciones humanas en el sentido de que cada ente es único e invariable (Dewendt, 2018, p. 13). Por su parte, Mora (2013) plantea que se requiere de un Hologerente en conocimiento, creatividad e innovación con pensamiento emergente, con una formación... permeada por la multidisciplinariedad, transdisciplinariedad, complejidad, y que logre reformar su pensamiento en los desafíos complejos y transformar los problemas que se le presenten en oportunidades para solucionarlos desde la comprensión humana... (p. 10)</p>	<p>La gerencia educativa es el proceso a través del cual el directivo guía a la escuela, orientando y conduciendo el proceso educativo, la labor docente, administrativa y sus relaciones con el entorno institucional. Gerenciar en el ámbito educativo es poder diseñar y dirigir el curso de acción que permita hacer realidad los objetivos que se ha planteado la institución, como un esfuerzo mancomunado de toda la comunidad educativa. La iniciativa de la presente investigación es generar las condiciones de cambiar de perspectiva, brindar la oportunidad de avanzar en el contexto educativo, desde la hologerencia tal como plantea el autor Mora (2013) que involucra analizar y hacer frente a las situaciones que se presenten y apoyado desde la comprensión humana, multidisciplinariedad, transdisciplinariedad, complejidad.</p>
--	--	--	--

La triangulación permitió visualizar diversidad de perspectivas en cuanto a las preguntas formuladas las cuales dieron paso a las categorías para consecutivamente ser contrastadas con fuentes previamente consultadas en la investigación y posteriormente con la postura de la investigadora ante ello.

## **Comprender los significados que le otorgan los gerentes educativos y actores escolares a los valores enfocados en el ser.**

Es pertinente hacer referencia que los actores escolares responsables del proceso educativo y de la formación de ciudadanos para nuestra sociedad fueron los informantes de la presente investigación, pudiendo evidenciar en cada uno de las experiencias suministradas, un conjunto de vivencias con significados, ante el fenómeno de revalorizar la comprensión humana en el ámbito educativo, partiendo desde la gerencia.

Ello ha permitido realizar reflexiones enfocados en el aspecto ontológico y axiológico, así como el reconocer que el quehacer de los profesionales de la educación trasciende la preparación académica o el cumplir estrictamente directrices administrativas del Estado, para alcanzar las condiciones necesarias para una educación humana encaminada a la comprensión humana y los valores enfocados en el ser.

Suárez (2012) refiere que los directivos tienen roles significativos en la institución:

...en primer lugar, convertirse en participantes activos que guían el proceso de educación y formación de su gente, en segundo lugar, preocuparse por crear, difundir y transmitir los valores corporativos afianzando una cultura que estimule y fortalezca los valores apropiados hacia el trabajo y la convivencia en sociedad. En tercer lugar, generar planes de acción... (p. 94)

Por lo tanto, roles que engloban el proceso de formación del personal, adquiriendo con ello importancia el que se procure la posibilidad de sumergirse con otros en un contexto de formación lleno de experiencias compartidas de modo que puedan apropiarse del significado y del sentido colectivo de las experiencias que puedan surgir en ellas. Así como también adquiere relevancia el rol de apoyarse en valores para guiar el camino a seguir en la institución a través de los planes de acción, siendo extensivo ello para la vida en sociedad. Conocer y poner en práctica los valores nos ayudará a relacionarnos y convivir con los otros.

Respecto a la categoría Importancia de los valores humanos, los informantes señalan que éstos se manifiestan en las acciones, sentimientos, comportamientos, el trato, la manera de comunicarse de una persona con el resto, por lo que los valores forman parte de nosotros siendo la base para vivir en comunidad y relacionarnos con las demás personas, para el bienestar colectivo y una convivencia armoniosa. Entonces, refiriéndose a la relevancia de los valores a nivel social en convivencia, es decir en el compromiso con la sociedad, resaltando en ello la posición ontológica, por la necesidad de la formación humanista.

Guardando relación con el planteamiento de Caraballo (2016), quien plantea que “la convivencia hace referencia a la vida con otros individuos en el marco de la aceptación, el respeto...” (p. 122) implicando relaciones interpersonales al existir interacción entre personas, intercambio de ideas, de experiencias, en todos los ámbitos de la vida, en éste caso particular en el ámbito educativo, creando así vínculos entre los que integramos el proceso educativo. Fundamentalmente el autor se apoya en valores enfocados en el ser como elementos clave en la convivencia, favoreciendo el reconocimiento entre todas las personas involucradas, encaminando a la comprensión humana.

En éste mismo orden de ideas, la misma categoría emanó un entrelazado axiológico, especificando un conjunto de valores que deben promover en éste caso la Directora y aquellos a los cuales ponen en práctica los informantes como actores, evidenciándose coincidencias entre los valores nombrados, como son: respeto, tolerancia, solidaridad, responsabilidad, humildad, lealtad, honestidad, empatía, amor, honradez, paz, justicia, igualdad, incluso escuchar con atención, y gratitud a Dios. Es pertinente destacar de dichas experiencias, que se hizo referencia a que la convivencia acrecienta el ser interno, conllevando a una plenitud de integración y felicidad armoniosa en la vida de la persona.

Guardando dichas experiencias relación con el planteamiento de que se hace pertinente que en las organizaciones se recuperen los valores como lo son, la libertad, solidaridad, equidad, justicia, unidad, paz, respeto, integridad, perdón, verdad, participación, cooperación, colaboración, que cimientan nuevas formas de

pensamientos y acción social (Sosa, 2012, p. 183). Por lo tanto, sobre la base a estos valores se brinda la oportunidad en la institución de trascender los individualismos, a alcanzar una posición más solidaria y crecimiento a nivel personal y por lo tanto para con la sociedad.

Sobre éste particular, el gerente educativo debería ser capaz de generar las condiciones de integración entre él y el resto de los actores escolares para que éstos apoyados en los valores desempeñen sus funciones en la institución en pro de la calidad educativa y al mismo tiempo conservar una cordialidad que contribuya a la convivencia.

Asimismo surgió por parte de un informante, que un individuo que sienta amor propio tratará de crecer como persona y dentro de su crecimiento personal estará el comprender, por lo que la persona al ser capaz de valorar sus acciones, sus ideas, su todo, será posible abrirse a reconocer el entorno que le rodea, y de ésta manera integrarse con otros, englobando implícitamente, el poner en práctica por ejemplo el valor del amor, la empatía por otro ser humano, ya que somos seres sociales. Acerca de ello, el gerente debe empezar con la transfiguración desde el propio ser para luego, transferirlo a los demás. (Caraballo, 2016, p. 122).

Transfiguración gerencial que desde mi perspectiva como investigadora debe fomentar en los demás actores escolares el lado humano de la educación, sensibilizarse ante el otro, apoyarse en los valores enfocados en el ser, que contribuyan al buen desenvolvimiento de las funciones en el ámbito laboral. Por lo tanto, se requiere de un gerente educativo humano cercano a su equipo, que se preocupe por mantener una buena comunicación, trato cordial, respeto a las funciones que cada uno desempeña, pero sobre todo preocupado por valorar y hacer valorar la comprensión humana.

Ahora bien, de las entrevistas además surgió la necesidad que el gerente educativo se sumerja en las experiencias sociales, para que apoyado de los demás actores escolares gestione el rescate de la comprensión humana tanto dentro como fuera de la institución. En éste marco de ideas, dentro de la categoría Nuevo enfoque de gerente educativo, en el que se consultó por los aspectos que se deberían fortalecer

en la gerencia para valorar y rescatar las relaciones humanas, desde la mirada de los informantes éstos plantean propuestas con miras al enfoque humano, el continuar con los programas institucionales a manera de fortalecer la comunicación interpersonal en los actores escolares apoyada en valores, y al mismo tiempo en pro de intereses colectivos. De allí el promover talleres, reuniones continuas de integración, y orientadas en enseñar la comprensión humana; coinciden en generar las condiciones para la integración educativa, fortaleciendo la relación de la escuela y la comunidad, las cuales deben ser apoyadas y respaldadas por el personal directivo y el resto de los actores escolares.

Del párrafo anterior, desde mi perspectiva que se rescate el enfoque humano partiendo en la gerencia generaría las condiciones para la sensibilización, el respeto por las funciones, el despertar en las personas el interés por el trabajo que desempeña cada uno, también para comprendernos y llegar acuerdos, permite que las personas se conozcan, se escuchen sus puntos de vista, se respeten y toleren a sí mismos.

Por todo lo expuesto, recae entonces una gran responsabilidad en el gerente educativo de tomar las acciones pertinentes que favorezcan la comprensión humana apoyada en los valores y la responsabilidad de favorecer su entorno, considerando en todo momento que forma parte de un equipo de trabajo, y al mismo tiempo la institución de una comunidad y sociedad en general. Contribuyendo de ésta manera un grano de arena a la educación en cuanto a reconocer a nuestros semejantes y por ende a una calidad educativa desde la esencia humana.

## CAPITULO V

### ARGUMENTOS TEÓRICOS DEL RE-VALORAR LA COMPRESIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

*...las formas de conocer no son analíticas, sino básicamente holísticas,  
integradoras, totalizantes, producto de la comprensión de un fenómeno  
como una unidad donde convergen e interactúan  
múltiples factores que no podemos separar  
Hurtado, I., y Toro, J.*

La investigadora guiada por la actual dinámica de la realidad cambiante y compleja presenta a continuación una aproximación teórica acerca del revalorizar la comprensión humana en el ámbito educativo desde la hologerencia académica, a manera de sumar a una visión organizacional humana que demanda acciones gerenciales orientadas hacia la búsqueda de considerar la institución como una unidad, que trascienda la individualidad e integre lo colectivo, que se enfoque en la integración en éste caso de los actores escolares.

La justificación de esta tesis giró en el interés de profundizar en cuanto a la naturaleza humana para comprender al otro, qué sienten y experimentan, permitiendo reflexionar sobre ello no solo en lo laboral sino también para la vida cotidiana. La importancia radica en que estuvo dirigido a los actores escolares en general, brindando la posibilidad de orientar al personal directivo a reflexionar acerca del fenómeno de estudio, permitiéndole otorgar valor a la comprensión humana que los encamine en su práctica sin dejar a un lado el aspecto humano siempre en pro del proceso educativo.

Articulando esta visión con las experiencias que plantearon los actores sociales a través de las entrevistas, se reflejó aspectos a fortalecer en la acción gerencial como que debería existir mayor integración escolar, programas donde participen más la familia y demás actores escolares. Argumentaron además que la integración debe ser

constante, a través por ejemplo de reuniones, espacios de intercambios que a través de valores busquen fortalecer la comunicación interpersonal, y en fin último la comprensión humana para el enriquecimiento personal y social.

En ese conversar, los actores escolares plantearon también propuestas con miras a un enfoque humano, demandando en ello respeto por las funciones y el trabajo que desempeña cada uno, fortalecer las relaciones interpersonales para así generar las condiciones para que las personas se conozcan, escuchen sus puntos de vista, se respeten y toleren a sí mismos.

En el contexto descrito se observa entonces una realidad en el que las instituciones educativas están caracterizadas por un rígido cumplimiento de directrices que emana el Ministerio del Poder Popular para la Educación, por una estructura gerencial de tipo tradicional. Por tanto, se hace un llamado para una acción gerencial que revalorice la conciencia individual y colectiva, en cuanto a la humanización de las organizaciones mediadas por valores enfocadas en el ser, con el propósito de contribuir al bienestar integral del estudiante, de la institución, de la comunidad, y de su entorno en general.

Poniéndose de manifiesto, la importancia de la acción holística de la gerencia y la imperiosa necesidad de impulsar el rol del gerente para generar las condiciones en el desarrollo de tareas, programas, proyectos que accedan al acercamiento con los padres, representantes y miembros de la comunidad.

Ante ello, se trae a consideración el argumento de Méndez (2004) quien expone que el gerente educativo "...al orientarse a la dinámica de la organización y de su medio ambiente debe considerar dimensiones humanas del personal y de los individuos de la sociedad" (p.84), por consiguiente se exige de éste actor una preparación particular sobre todo en el ámbito humano y de manera coherente con este nuevo horizonte, de modo tal que las estrategias sean contextualizadas, actualizadas, y que sean transmitidas en el resto de los actores escolares para dar respuesta a las necesidades de la realidad institucional.

Ahora bien, ésta realidad institucional engloba la integración educativa a través de la participación de sus actores (directivos, estudiantes, docentes, representantes, y

comunidad en general) en la búsqueda de una unión fundamental en pro del proceso educativo. Desde este punto de vista, el gerente educativo está llamado desde lo ontológico y axiológico para propiciar un entorno adecuado en donde se consolide la interacción comunitaria, se muestra la necesidad de procesos de cambio del entorno escolar para alcanzar los verdaderos objetivos que rigen la educación integral de los estudiantes donde las personas participen, y en el sentido de que se pretende que los actores escolares se enfoquen hacia la dimensión humana integrando un amplio sistema de valores como parte de su vida.

### **Los valores enfocados en el ser: elementos claves para la comprensión humana**

Enfrentamos una realidad globalizada caracterizada por procesos dinámicos en el ámbito social, político, económico, cultural, tecnológico, escenarios donde se desarrolla el sistema de educación y donde la formación de valores ha sido tarea primordial en la sociedad actual para trascender la sociedad globalizada porque vivimos en comunidad, surgiendo así la necesidad de abordar procesos de reflexión tanto gerenciales y formativos en torno al tema de los valores.

Comprender la importancia que ha adquirido, los valores a nivel social en cada uno de los ámbitos de la vida, sugiere un enfoque ontológico enfocado en el ser, sensibilidad, un estilo de pensamiento cuya actuación esté enfocada en el otro, en esa persona quien tenemos a un lado.

Valores como por ejemplo la bondad, justicia, lealtad, amistad, honestidad, entre otros, que de ponerse en práctica convertirían a la actual sociedad en una sociedad humana, pero la realidad refleja que la debilidad de estos en las personas se convierte en un aspecto poco favorable que afecta todos los ámbitos de la vida.

Siguiendo éste hilo conductor, la autora Sosa (2012) en su tesis doctoral la cual fue previamente considerada como experiencia investigativa, refiere la necesidad de "...propiciar en la organización el fortalecimiento de valores positivos trascendentales como la justicia, la armonía, la prudencia, la tolerancia, el respeto, la solidaridad, entre otros... que reclaman la nueva arquitectura organizacional" (p. 69), considerando los valores como elementos esenciales a fortalecer para propiciar un

cambio de conciencia en las organizaciones ante el complejo y contradictorio presente; enfocado a lograr la eficiencia organizacional. En este marco de ideas, la educación debe contribuir a formar personas que puedan convivir en un clima de respeto, tolerancia, participación y libertad y que sean capaces de construir una concepción de la realidad que integre a la vez el conocimiento y la valoración ética y moral de la misma (García y García, 2016, p. 43), en el sentido de que emerja una organización bajo una postura humana.

En el ámbito social, se hace pertinente para la investigadora resaltar el respeto, la responsabilidad los cuales considero son pilares para la comprensión humana.

El respeto a los demás porque se manifiesta a través del respeto al entorno, a lo que nos rodea, al modo de vida de las demás personas, se manifiesta así como también en el aceptar que los demás pueden tener ideas distintas a las nuestras. En cuanto a la responsabilidad, se manifiesta en lo individual al ser responsable con las funciones de cada uno, en el cumplimiento de nuestras obligaciones ciudadanas, de los deberes, para mantener el equilibrio de no interferir en los derechos del otro.

Por lo tanto, ¿qué pretende la investigadora al considerar en las instituciones educativas los valores enfocados en el ser? Establecer una guía para las relaciones, tanto en el ámbito personal como en el laboral mediante el respeto, responsabilidad, honestidad, solidaridad, y compañerismo, y que se reflejará en lo laboral mediante el compromiso, eficiencia, y lealtad entre los actores escolares, contribuyendo a la comprensión del otro.

Evidenciándose entonces, que se requiere de conocimientos y prácticas sociales apoyado en aspectos tanto ontológicos como axiológicos, el ser y los valores, bajo un enfoque holístico que orienten la práctica gerencial más allá del desempeño laboral como personal directivo, para alcanzar la integralidad. Convirtiéndose el fenómeno de estudio de revalorizar la comprensión humana, esencial en el modelaje de nuestros estudiantes y además también porque se entrelaza con la comunidad, ampliando su visión a la dignidad humana.

En este acontecer organizacional, el gerente juega pues un papel relevante, por ello la importancia de propuestas hacia un nuevo pensar y accionar gerencial, Suárez

(2012) plantea que los directivos que conducen los destinos de las instituciones educativas, tienen un rol significativo:

...en primer lugar, convertirse en participantes activos que guían el proceso de educación y formación de su gente, en segundo lugar, preocuparse por crear, difundir y transmitir los valores corporativos afianzando una cultura que estimule y fortalezca los valores apropiados hacia el trabajo y la convivencia en sociedad... (p. 94)

Primeramente es pertinente destacar del autor, el planteamiento acerca de la responsabilidad del gerente como guía del proceso educativo, en el sentido de orientar y dirigir la institución como organización para lograr los fines de todos. Segundo que la acción gerencial implica acciones proactivas, corresponsables con el proceso educativo y con cada uno de los actores escolares en función de consolidar como equipo de trabajo la misión, visión y valores de la institución y el entono en el cual se encuentra.

Siendo éstos elementos los que van a guiar el camino a seguir por parte de la institución y le darán sentido a su funcionamiento. Los valores junto con la misión y visión deberían ser conocidos de forma transversal por parte de quienes forman parte de la organización, por lo que deberían ser recordados de forma continua en las reuniones, comunicaciones internas, entre otros, mostrando activamente lo importantes que son para que así puedan ser internalizados, y finalmente logren afianzarse tanto entre el directivo como entre el resto de equipo para el logro de metas, al sentirse identificados con el otro y con la institución.

### **Rol social del gerente ante la compleja necesidad de revalorizar la comprensión humana**

En éste orden de ideas del revalorizar la comprensión humana se hace pertinente la necesidad de impulsar el rol social del gerente que promueva el desarrollo de tareas, programas y proyectos hacia el acercamiento con los miembros de la comunidad, incitando poner en práctica valores institucionales que se reflejarán en los valores personales y sociales, valores enfocados en el ser, prácticas que emerjan desde la institución y que tengan impacto hacia el entorno.

En consecuencia, en ese emerger se requiere de trabajar en colectivo y unir esfuerzos para alcanzar los objetivos institucionales, reiterando la integración educativa, al buscar fortalecer los lazos en la escuela y la comunidad, las cuales deben ser guiadas por el personal directivo, buscar vías más efectivas y acorde con las exigencias actuales, para traer a la familia y a la comunidad a las actividades de la institución. Por lo que el gerente juega un papel importante al poder realizar diversas actividades orientadas a coordinar la relación entre estos actores.

Lo dinámico de la realidad refleja que la labor que corresponde en las instituciones educativas radica también en la coordinación con la familia y la comunidad, de allí el fomentar la disposición educativa de considerarlos también como miembros que se suman junto a los profesionales de la educación al rescate de valores que conlleven a una educación enfocados en el ser.

Hoy en día es necesario que toda organización ajuste sus procesos administrativos y gerenciales a los cambios que se vayan generando en la sociedad donde se desenvuelve, lo que a su vez le permitirá innovar y actualizar sus estrategias haciendo de ella una organización más competente y eficiente (García y García, 2016, p.21), de acuerdo con ello, el progreso de las organizaciones está relacionado con el cambio, específicamente a la manera de adecuarse a los procesos cambiantes y dinámicos de la realidad.

El autor hace referencia a la necesidad de ajustes administrativos y gerenciales, implicando ello la necesidad de una amplia visión estratégica sumada a una capacidad de anticipar y prever los cambios, ello con el fin de gestionarlos ágilmente y de forma eficiente en el complejo entorno laboral actual. No siendo entonces casualidad que una de las categorías emergentes sea la Adaptación a nuevas formas de trabajo, en éste caso a nivel gerencial.

Respecto a dicha categoría se resaltó en las entrevistas, la situación vivida durante la pandemia del COVID19 que conllevó inevitablemente a nuevas formas de trabajo en todos los ámbitos, incluyendo el educativo. El trabajo en las instituciones educativas no se detuvo, fue arduo el trabajo porque se venía con una rutina de

trabajo, y de manera inesperada ante dicha emergencia se tuvo que trabajar bajo la modalidad de distancia, dando así continuidad al año escolar.

Los informantes de acuerdo a su experiencia refirieron que a través de la puesta en práctica en éste caso de la modalidad de estudio a distancia, afectó la comunicación interpersonal al priorizar la interacción de los actores mediante medios virtuales, expresando que se desplazó el contacto físico, por ejemplo entre los profesores con los estudiantes, el mirarle a los ojos, hablar con él directamente, sentir el calor de cuándo le saludan, de darle una palmadita en el hombro, abrazarle, afectando entonces esa integración social entre las personas.

Siguiendo éste hilo conductor la pandemia afectó a nivel comunicacional, cuando el estudiante y los actores escolares no asistían físicamente a la escuela alejándose integralmente cada uno de sus compañeros o equipo de trabajo y del entorno que lo rodeaba a nivel educativo. Aun cuando había comunicación, se redujo el acercamiento humano producto de la emergencia sanitaria, pero al reactivarse nuevamente el ritmo laboral y académico, se puede ver que los estudiantes van con su tapaboca, y alcohol para las manos, recuperándose progresivamente el acercamiento humano a pesar que se continúa alternando con trabajos por internet y redes sociales.

Se vivió un cambio laboral inesperado y a través de esas experiencias aprendimos nuevas formas de trabajar desde nuestras casas o cumpliendo jornadas flexibles con las medidas de prevención. Fue un gran desafío, y desde el punto de vista gerencial se demostró la necesidad de capacidad de adaptación, agilidad y de ser colaborativo con el resto del equipo de trabajo, fue además un momento que permitió a través de nuevas formas de trabajo a distancia estar comunicados, conectados, y flexibles ante esos cambios.

Siendo la adaptación a nuevas formas de trabajo un aspecto que toda organización requiere desarrollar para alcanzar sus objetivos y no estancarse. Se recomienda que el director sea un líder capaz de tomar las decisiones necesarias para adecuarse a las nuevas circunstancias, ser flexible, proactivo, porque es quien encabeza y orienta la institución, siendo además de vital importancia para dar ese paso hacia los procesos de transformación en cuanto a la apertura al cambio, como

clave para rescatar el lado humano y social en favor de engrandecer la sociedad en general, desde la educación.

Ahora bien, emprender en este proceso de cambio por parte del personal directivo, no es tarea fácil, se hace imprescindible también involucrar al resto de los actores escolares en ello, que éstos entiendan la importancia de su desempeño, y se involucren en la misma, se requiere de trabajar en colectivo y unir esfuerzos para alcanzar los propósitos y estrategias, dejando a un lado el vicio de solamente cumplir funciones, y comprendan que son parte primordial para el logro de un proceso educativo eficiente con miras a lo comunitario y humano. Se trata de motivar al equipo de trabajo, este actor no puede ignorar el reto que significa cada uno de sus participantes junto a su contexto social como también el entorno laboral que lo requiere, generando reflexión y saberes académicos para los procesos educativos.

Para ello debe ser evidente el rol social del gerente para motivar al resto de los actores en promover el cambio organizacional a través de las habilidades necesarias para poder liderar los cambios que surgen en la institución, valorar otras opiniones y propiciar que los actores sean capaces de trabajar unidos para conseguir las metas bajo un ambiente de armonía, compañerismo, humildad, empatía y confianza que afiance las bases del éxito. Por lo tanto, la mencionada categoría fenomenológica también sacó a relucir que ante dichas experiencias vividas de crisis sanitaria surgieron escenarios de reflexión, apoyado de valores.

Se amerita pues institucionalmente de un conjunto de personas que busquen los objetivos comunes, por lo tanto, el gerente debe proporcionar el liderazgo y orientación guiados en todo momento a la acción grupal, guiar las partes considerándolas como un todo, en éste caso hacia la comprensión humana, porque desde dicha perspectiva humana, se hace necesario la participación y la sensibilización de los actores involucrados en el proceso educativo en un compromiso adquirido.

Debe comprometerse con este tipo de educación debido a que se está formando ciudadanos, con responsabilidad hacia su comunidad, que sea participativo y con sensibilidad social, en éste sentido García y García (2016) hace referencia que las

instituciones educativas venezolanas “...actualmente se encuentran sometidas dentro de una complejidad interna-externa, por ello debe emerger una nueva forma de gerenciar, de modo tal que se dé respuesta a las exigencias que demanda la sociedad que cada día es más compleja y cambiante” (p.25).

Ahora bien referirse a la complejidad interna-externa de la institución, es también referirse a la complejidad del rol gerencial, porque le toca hacer frente a una variedad de escenarios dentro del contexto donde trabaja, atendiendo las indeterminadas situaciones que se le presentan con los estudiantes y el entorno escolar, así como con la acción del resto de los docentes. Por lo que la dinámica institucional trae consigo situaciones complejas e influyentes en la acción gerencial.

De ahí la necesidad de que el directivo y el resto de los actores puedan comprender, se integren en dicha dinámica, deben darse a la tarea de salir de su cotidianidad, de ver más allá de los muros escolares, ser participante activo. El gerente educativo está llamado a propiciar las condiciones para que se consolide la interacción comunitaria. Desde este punto de vista, el autor García y García (2016) muestra la necesidad de que surja un nuevo gerente que afronte los procesos de cambio del entorno escolar.

Por ello, que en la presente tesis fenomenológica se plantee un entrelazado teórico apoyado en la Hologerencia Académica como postura gerencial con visión holística que oriente la manera de gerenciar en las instituciones educativas ante la complejidad de la realidad.

### **¿Qué necesariamente hay que redimensionar de la comprensión humana en el ámbito educativo?**

Según el Diccionario de la Real Academia Española, el término valorizar refiere a “Aumentar el valor de algo” y el prefijo Re refiere a “Reconstruir” que según, la presente investigación se enfoca en revalorizar como una forma de reconstruir, reconocer y guiar el trabajo gerencial hacia la comprensión humana desde una perspectiva integral, es decir, que exista la voluntad propia de dar valor a esa

comprensión, y en éste caso se plantea el camino para ello a través de la Hologerencia.

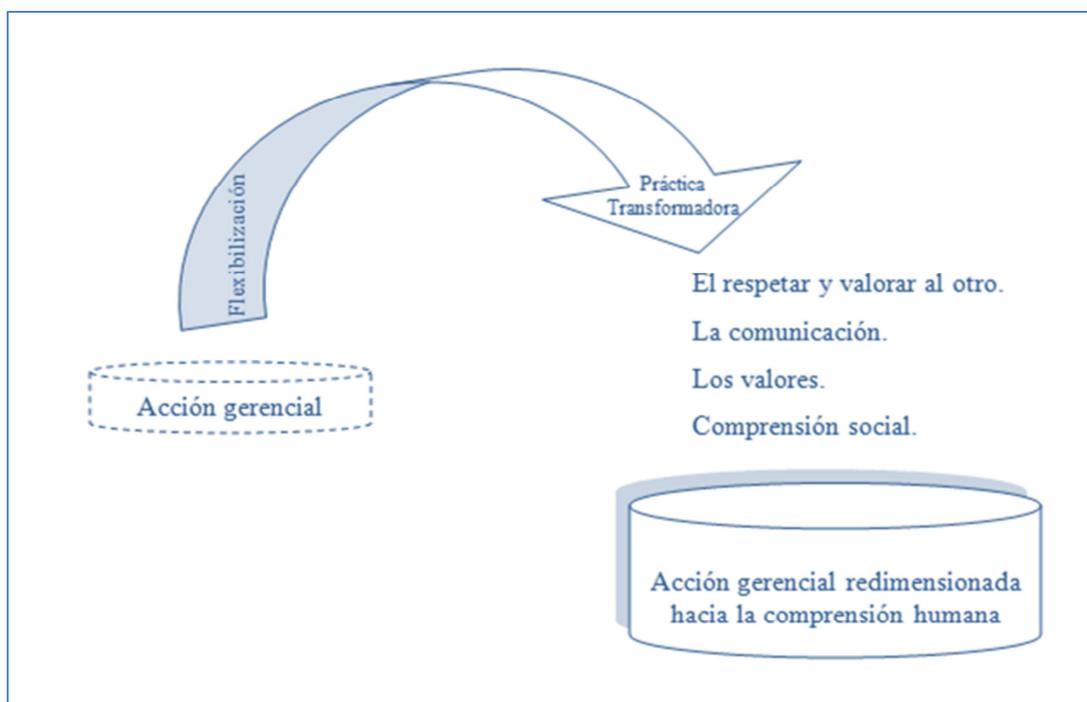
A través de ésta se propone una imagen de gerente, pero la misma realidad actual refleja que el trabajo gerencial en Venezuela es complejo, porque hay factores condicionantes de la comprensión humana, hay intolerancia, guerras o conflictos entre naciones, posturas ideológicas, aspectos que no nos son ajenos y se reflejan en el contexto en el que nos encontremos, por lo que los problemas de cualquier orden afectan de alguna manera la dinámica gerencial y no es tarea fácil alcanzar ese revalorizar la comprensión humana. En éste marco de ideas López-Jiménez, Vergara (2017) exponen que “Las organizaciones se enmarcan no solo en su contexto local, sino en el contexto mundial. Las dinámicas económicas, políticas y sociales que emanan de la cultura exógena repercuten necesariamente en las actividades organizacionales” (p. 243), siendo la Hologerencia una opción para manejar mecanismos orientados a encaminar la efectividad gerencial hacia el acercamiento humano en las instituciones educativas.

En razón de mi experiencia podría decir, que mayormente en las instituciones se le otorga mayor prioridad al trabajo administrativo, incluso a lo ideológico mediante la política, desplazando quizás ese acercamiento humano esperado, conllevando dentro de los actores llámese personal administrativo, docentes, obreros o representantes, a reacciones y malestares generalizados inminentes, como apatía hacia los demás, despreocupación, debilidad en el sentido de pertinencia para con la escuela.

Muy acertadamente Rivera (2015) agrega que ante la diversidad de cambios que se vienen gestando a nivel mundial (políticos, sociales, culturales, tecnológicos, económicos...), cambios que están incidiendo en el ser humano en su forma de ser y hacer; los actores del sistema educativo deben ser personas sensibles a esos cambios, conocerlos, observarlos, estudiarlos y analizarlos, para ver la pertinencia de crear, construir, incluso adoptar, nuevas opciones de otras disciplinas o experiencias que impacten no solo el desarrollo educativo y, sino también en éste caso para la comprensión humana. De allí la propuesta de la investigadora de apoyarse en una

acción gerencial humana como lo muestra a continuación el Gráfico 3, con tendencia a una práctica transformadora que aporte el respetar y valorar al otro, la comunicación, valores, comprensión social, conllevando a una acción gerencial redimensionada que pueda ser concebida desde su ontología humanista donde la relación entre los actores escolares sea cercana, armoniosa, sensible frente a las dificultades que se viven actualmente, en búsqueda de la eficiencia y eficacia en nuestros centros educativos.

**Gráfico 3. Redimensión de elementos para la comprensión humana**



La autora (2023).

Ahora bien, el Gráfico 3 refleja que una acción gerencial bajo una óptica abierta al acercamiento humano, daría paso a estructuras más flexibles y abiertas, considero que tomar en cuenta al otro, la comunicación, los valores y la comprensión social, es una alternativa a través de la cual es posible asegurar la sensibilidad ante las

necesidades de los otros y por lo tanto hacia el logro de los propósitos de la organización.

Cada uno de nosotros tenemos una personalidad, una visión de la realidad, una manera particular para expresarnos, por lo que el aceptar al otro tal como es puede resultar no tan fácil, el reconocer esta realidad y tenerla en cuenta en las relaciones humanas dentro de la institución, será un factor determinante para disponerse a respetar y valorar a los otros tal y como son.

El gerente, conjuntamente con su personal, deben implementar además ciertas estrategias, entre las cuales figuran: implementar una gestión que impulse la socialización de los actores en valores tales como: el respeto, responsabilidad, honestidad, solidaridad, y compañerismo, que se reflejará en lo laboral mediante el compromiso entre los actores escolares.

Es pertinente abrir espacios para la comunicación que se expresaría en participación del personal al sentirse éstos tomados en cuenta, lo cual es un factor importante para generar motivación y compromiso en la gente.

El gerente debe asumir pues un compromiso social, que conlleve a una práctica transformadora que se propicia a través de la flexibilización de las estrategias y enfoques actuales en cuanto a su gestión, a los fines de aumentar su capacidad para actuar como agente de cambio, desarrollando el potencial humano de su equipo de trabajo. Motivado a esto se requiere preparar a un gerente abierto a los cambios, con sensibilidad y comprometido con su entorno.

### **La Hologerencia Humana**

Se procura aportar conocimientos para dar paso a la flexibilidad, al considerar modelos gerenciales que contribuyan a centrar el interés en la gestión del talento humano, enfatizando la importancia específicamente a la comprensión humana apoyado en los valores y en el papel del rol del gerente en ello, en pro del desarrollo ontológico y axiológico del proceso educativo. De allí que otra de las categorías emergentes que surgió de las entrevistas fue Nuevo enfoque Hologerente.

Bajo ésta postura, las instituciones requieren de un compromiso por parte de la gerencia, el directivo debe adoptar nuevas formas de dirección y gestión para desarrollar habilidades que les permitan afrontar los retos de dirigir. El proponer apoyarse en la holística significa que es necesaria una práctica gerencial que actúe integralmente sobre todos los aspectos de la institución como un todo, ello se logrará con un personal directivo que sustente su acción y esfuerzos a las interrelaciones, porque cada individuo singular contiene de manera holográfica el todo del cual hace parte y que al mismo tiempo hace parte de él (Morin, 1999, p.16).

De modo que ésta nueva ontología busca generar interrelaciones desde los estudiantes, docentes y comunidad, con el entorno. La tendencia holística modifica la forma como opera la institución desde el trabajo en equipo y el generar las condiciones para desarrollar habilidades que busquen adaptarse a este tipo de cambios. Se hace necesario orientarse a la comunicación entre los actores escolares bajo el respeto, aun cuando puedan existir desacuerdos internos.

Mediante las relaciones interpersonales se puede lograr que la institución marche de manera armoniosa donde prevalezca la comunicación efectiva y el trabajo en equipo. Apoyarse entonces a nivel gerencial en la holística permitirá los procesos de comunicación, mantener una mirada abierta hacia nuevos contextos, y aportará además nuevas visiones en pro de un mejor bienestar en la institución educativa para dar así respuesta a las exigencias y desafíos que pueden presentarse.

En éste hilo conductor García y García (2016) relacionado a nuevos enfoques exponen el siguiente planteamiento:

A nivel mundial surgen iniciativas y modelos que hacen pensar en nuevos tiempos y la necesidad de profundos cambios en las distintas esferas de actuación humana, el ámbito organizacional no escapa de ello. Se hace eminentemente necesario pensar en un sistema organizacional desde una visión holística, que tome en cuenta no solo la parte técnica sino también la parte social y humana. (p.27).

Surge entonces, la necesidad de nuevos enfoques gerenciales que demandan adaptar las organizaciones a un entorno cambiante, englobando la parte técnica y social, ocupando ambos un lugar prioritario para el desarrollo eficiente de la

organización. El propósito fundamental de éstas iniciativas sería alcanzar una organización que desde una visión holística responda a los cambios del entorno, que busque la eficiencia institucional y la eficiencia en el equipo de trabajo.

Este enfoque de Hologerencia emerge como una alternativa de dirigir las organizaciones, al orientar al gerente a un compromiso permanente del equipo de trabajo con el desarrollo de la organización, por lo tanto, esencial para un cambio en los paradigmas tradicionales de la gerencia en éste caso educativa. Ahora bien, siendo el método planteado en la presente tesis para encaminar la puesta en práctica de la hologerencia, la aplicación de la heurística que según Pólya citado por López-Jiménez, Vergara (2017) "...se ocupa no solo de encontrar las causas del problema... sino de encontrar y proponer soluciones a los problemas desde una visión estratégica... Lo que la convierte en un método ideal para la administración de empresas" (p. 237) considerando la institución educativa más que una empresa en una organización social, la heurística se convierte en un rumbo a seguir para proponer alguna hipótesis y generar posibles soluciones a los problemas que puedan presentarse.

Dicho método se caracteriza además, que mediante el uso de la creatividad y tomando en consideración los conocimientos obtenidos a través de la experiencia, las personas pueden resolver diferentes clases de inconvenientes, y acercarse en éste caso a poner en práctica la Hologerencia para aproximarse a generar las condiciones para revalorizar la comprensión humana partiendo desde la gerencia.

Ahora bien, el gerente educativo aplicando una nueva manera de gerenciar, no se aleja de las funciones técnicas; simplemente le da paso a una estructura organizativa humanizada, eficaz, eficiente y efectiva socialmente. En este panorama, se desprende que todo gerente educativo debe poseer calidad humana y capacidad para escuchar, las cuales le permiten emplear una gama de estrategias no solo motivacionales, sino en la toma de decisión enfocada a los diferentes puntos de vista de las personas.

No es casualidad entonces, que desde la mirada de los informantes éstos mediante las entrevistas plantearon propuestas con miras al enfoque humano,

proponiendo por ejemplo continuar con los programas institucionales a manera de fortalecer la comunicación interpersonal en los actores escolares apoyada en valores, y al mismo tiempo en pro de intereses colectivos. Hacen referencia a la necesidad del respeto por las funciones y el trabajo que desempeña cada uno, también para comprendernos y llegar acuerdos. Lo cual permite que las personas se conozcan, se escuchen sus puntos de vista, se respeten y toleren a sí mismos. Y plantean finalmente el poner en práctica talleres, reuniones continuas de integración, y orientadas en enseñar la comprensión humana.

Desprendiéndose de ello, que el gerente educativo debe poseer calidad humana y capacidad para escuchar, las cuales posibiliten emplear estrategias enfocadas en la comprensión humana. Por lo que se requiere de un Hologerente en conocimiento, creatividad e innovación con pensamiento emergente, con una formación... permeada por la multidisciplinariedad, transdisciplinariedad, complejidad, y que logre reformar su pensamiento en los desafíos complejos y transformar los problemas que se le presenten en oportunidades para solucionarlos desde la comprensión humana... (Mora, 2013, p. 10).

Bajo esta perspectiva, se plantea las aptitudes y actitudes que debe poseer un hologerente, en esta ocasión bajo un pensamiento apoyado en la complejidad, multidisciplinariedad y transdisciplinariedad. Bajo la complejidad sería el tener la capacidad de hacer frente la incertidumbre que implica las acciones e interacciones que puedan suscitarse y que al mismo tiempo constituyen la dinámica de la realidad fenomenológica. Para ello se hace pertinente un pensar fundamental que reconozca las conexiones de las partes, que en su práctica aboral sea capaz de relacionar el todo con las partes y viceversa, desde la organización hacer la conexión con el entorno.

Por su parte, la multidisciplinariedad y transdisciplinariedad emerge de esa necesidad actual de dejar a un lado los parcelamientos y por el contrario apoyarse en saberes integrados al todo coexistir en una realidad dinámica como totalidad sistémica. En el caso de la educación se requiere pues articular saberes, y para ello el reformar el pensamiento educativo para encaminarse a definir procesos o fenómenos

distintos pero relacionados sobre el aprendizaje y la práctica holística del saber y las habilidades.

Con el desarrollo de un pensar complejo, multidisciplinario y transdisciplinario, de algún modo se deja abierto el máximo de posibilidades al nutrirse de conocimientos de otras ciencias, y además implica replantearse en éste caso por lo tanto, aspectos en relación a las dimensiones del ser humano, que conlleven las condiciones para el asumir la gerencia no solo como un profesional, sino más allá de sus roles y de las funciones que desempeña. Requiriendo por parte de la gerencia pensar, sentir, actuar, decidir, para sobrepasar las barreras de la formación técnica o formal, y apoyarse en una gestión donde el lado humano adquiera relevancia.

En ese sentido, también se hace imperativo considerar las bases de la gerencia humanista a nivel empresarial planteadas en 2011 por Kimakowitz, Pirson, Spitzeck, Dierksweier y Amann, y citadas por Ruiz Vargas (2018) que podrían considerarse como apoyo teórico en pro de fortalecer la acción hologerencial que se propone en la presente investigación para procurar la comprensión humana en el ámbito educativo:

- El respeto incondicional por la dignidad humana, que sustenta todas las interacciones en el contexto de los negocios, lo cual se logra al tener conciencia que cada persona es digna de ser protegida por la sociedad y las instituciones que lo rodean de ser explotado, ya que los seres humanos empiezan a ser percibidos como un recurso y no como un fin para el cumplimiento de las tareas.
- Incorporar los aspectos éticos en las decisiones administrativas, lo que significa considerar en el proceso de toma de decisiones los principios éticos que rigen la organización e incluyendo el respeto por los valores humanos, en virtud de que los individuos contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.
- La extensión dialógica, en la que en el proceso de toma de decisiones participen y tomen en cuenta las opiniones y preocupaciones de los demás integrantes, a través de un diálogo que permita... un espacio de participación

en el que las partes se encuentren satisfechas con la decisión tomada. Esto propicia la responsabilidad del gerente como de los grupos de interés.

Sobre la bases de las ideas expuestas se hace necesario un cambio en las actitudes de la gerencia y por tanto del resto de los empleados y hacerles ver que todos son un equipo de trabajo, que con el apoyo del otro posibilitará que la dinámica de equipo mejore de forma significativa. Los autores nos hablan acertadamente acerca de la dignidad humana, en la toma de decisiones el respeto por los valores humanos, y el diálogo como espacio de participación dentro de la organización.

Desde la gerencia se hace pertinente generar las condiciones desde el punto de vista ontológico y axiológico para que se produzcan escenarios donde exista la dignidad humana en el que cada miembro de los actores escolares se respete y al mismo tiempo se sienta respetado y valorado a pesar de las diferencias, que exista un respeto hacia uno mismo y hacia el otro.

Por otro lado, me atrevería a plantear la comunicación que favorecerá la toma de decisiones administrativas, respeto hacia los valores humanos, espacios de diálogo, específicamente la comunicación horizontal que plantea Ruiz Vargas (2018), porque éste proceso permitirá que los distintos equipos trabajen de una manera adecuada, que puedan coordinar las diferentes actividades en el entorno laboral, también posibilita aclarar malentendidos, aumentando el compañerismo y la formación de lazos positivos entre los distintos actores. El escucharse es expresión también de esa dignidad humana, genera respeto, mejora el ambiente de trabajo, el alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

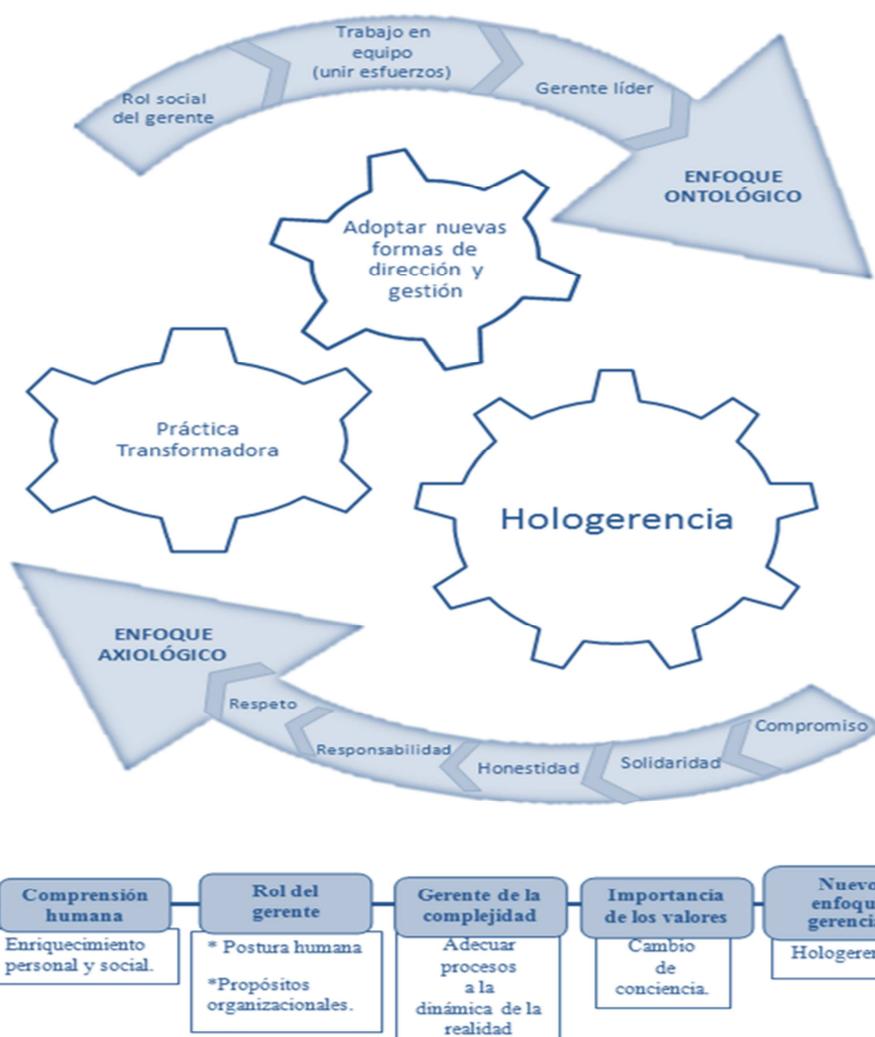
Asegurar que el personal concientice acerca de la importancia de la comunicación, que se produzcan situaciones en las que la comunicación horizontal se pueda aplicar de una manera beneficiosa y se convierta en un impulso para el acercamiento humano.

Lo que me lleva a considerar que la realidad educativa desde el punto de vista ontológico invita a la construcción colectiva de espacios de diálogos con miras a revalorizar la comprensión humana desde la hologerencia académica, una

hologerencia humana y llevar esto a cabo, dando cabida a hacerlo entre todos los integrantes de los actores escolares, en un ambiente participativo, integrar el lenguaje como un medio para confrontar las ideas en un diálogo institucional, respetando argumentos para llegar a los acuerdos pertinentes.

En definitiva, a continuación en el Gráfico 4 la investigadora concreta síntesis de la aproximación teórica de la Hologerencia como nuevo enfoque de gerencia educativa.

**Gráfico 4. Aproximación teórica de la Hologerencia como nuevo enfoque de gerencia educativa.**

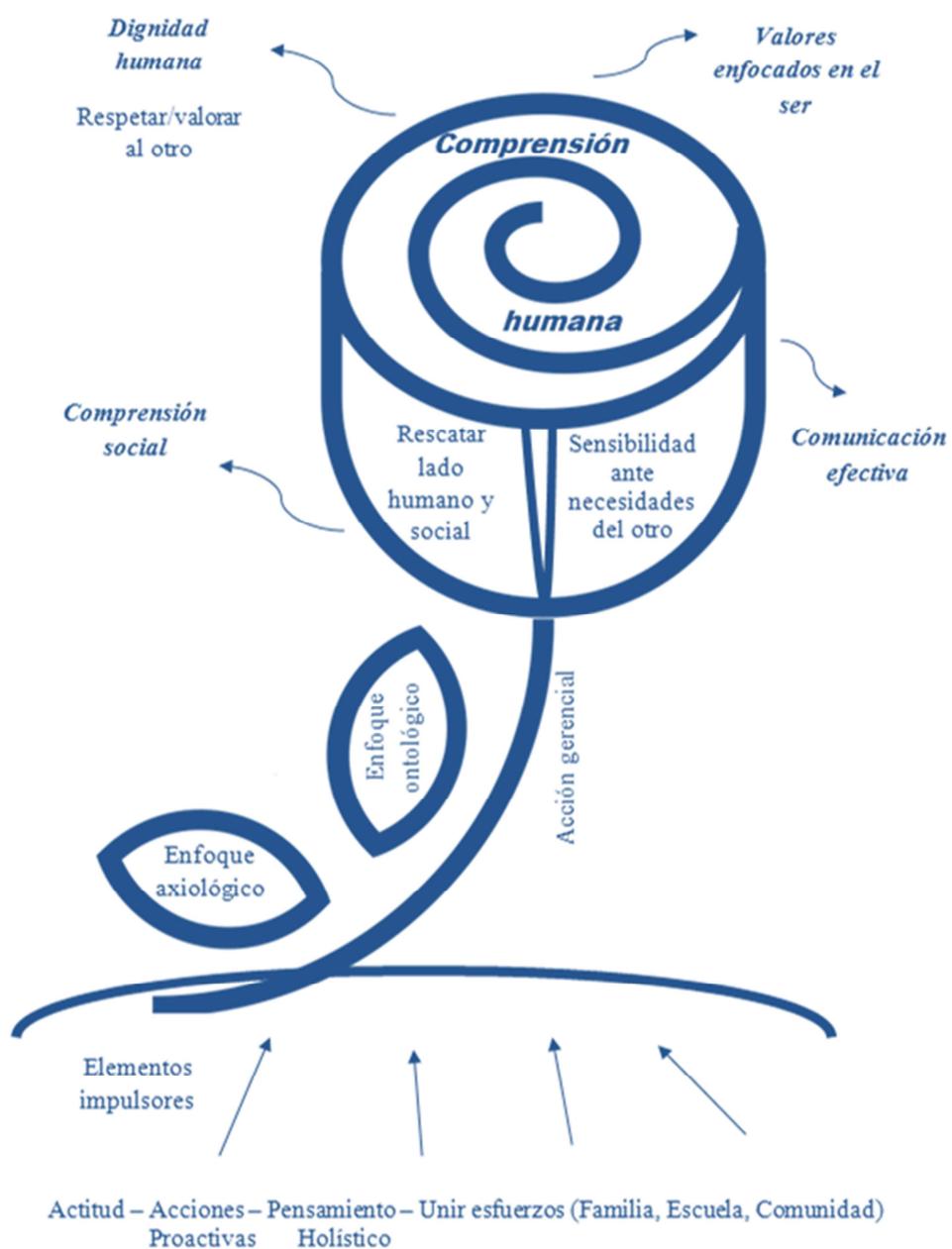


La autora (2023)

Hoy la sociedad está demandando una formación pertinente, de calidad y con equidad social. No se trata de hacer más de lo mismo, sino hacer las cosas de otra forma. Desde lo organizacional, las instituciones educativas han debido transformar sus estructuras y mecanismos de gestión, en busca de lograr una mayor flexibilidad en la manera de atender los requerimientos educativos y de formación, presentados por una sociedad personalmente cambiante y de constante novedad. (Rivera, 2015), siendo en éste caso la vía para ello según el Gráfico 4, adoptar la hologerencia como nueva forma de dirección y como práctica transformadora que considere el enfoque ontológico y axiológico, ambos como un dúo inseparable en la institución educativa al imprimirle relevancia al ser humano y a los valores enfocados en el ser. Por lo que el papel de la educación sería como refiere Suárez (2012) un “...instrumento generador e impulsor de grandes cambios en el sentido de crear conciencia en la colectividad sobre la necesidad de repensarnos como sociedad... donde prive la satisfacción del colectivo sobre el aspecto meramente económico e individual” (p. 87), postura acertada para aproximarnos a un contexto organizacional en el que prevalezca la comprensión humana entre sus actores.

En otro marco de ideas, basado en el mismo Rivera (2015) quien plantea que “La institución educativa es un organismo humano, con vida. Esa vida está soportada por el desarrollo de funciones vitales, por la alimentación y dinámica permanente de sus partes y elementos...” (p. 8), a continuación en el Gráfico 5 metafóricamente a través de una rosa represento el surgimiento de la postura humana en la organización, estableciendo la relación sistémica de cada una de sus partes haciendo posible mantener su vitalidad y buen funcionamiento.

**Gráfico5. Simbolismo del florecimiento de la postura humana en la organización**



La autora (2023).

Al reflexionar sobre los fundamentos teóricos del Revalorar la comprensión humana en el ámbito educativo partiendo desde la Hologerencia académica, quise simbolizarlo en una flor de gran significado en mi vida, como es la Rosa que además de su belleza y delicadeza desde mi perspectiva es la representación de las cosas hermosas que la naturaleza tiene para ofrecer, pudiendo ayudar a inspirarnos y a relacionarlo con la postura humana, con esa necesidad de crear lazos en la institución.

Pensando entonces en una rosa como representación del surgimiento de la postura humana en la organización educativa, parto en una acción gerencial cuyo motor impulsor son elementos de gran relevancia como lo es la actitud necesaria para esa disposición a trabajar y emprender necesaria para salir adelante, acciones proactivas al tomar iniciativas propias y no esperar que las situaciones sucedan sin participación alguna, un pensamiento holístico para ir más allá del pensamiento mecanicista y por el contrario ver la realidad organizacional como un conjunto de relaciones en el que cada aspecto incide y es importante, además refiero que es pertinente unir esfuerzos de todos los actores escolares, trabajar como equipo, sumar en pro de alcanzar el éxito como institución.

Cada hoja por su parte, representa el enfoque ontológico y el enfoque axiológico los cuales nutren al gerente durante su acción para enfocarse en el ser y en los valores que lo acompañan y de ésta manera adentrarse en la complejidad organizacional. Por lo tanto ambos enfoques conducirán las condiciones para rescatar el lado humano y social entre los actores escolares así como la sensibilidad ante las necesidades del otro, ello obviamente a la par y sin desligarse de sus roles administrativos.

Metafóricamente, la acción gerencial actuará de forma clave como un tallo para dar soporte y orientar la institución en cuanto a las líneas de acciones a seguir, al tener la responsabilidad del liderazgo para que se produzcan los cambios.

Es pertinente que el gerente a través de su desempeño dirija la organización de manera que se alcancen los objetivos en la forma más óptima posible poniendo en práctica la Hologerencia apoyándose en el personal bajo su cargo: guiando,

motivando, integrando, supervisando, estableciendo estrategias junto a éstos como su equipo de trabajo con visión a redimensionar la perspectiva humana en la institución.

Ahora bien, ello conlleva a que se ubique en el espiral de pétalos de nuestra rosa la esencia de las experiencias y los esfuerzos de cada miembro de la institución en ese proceso de articular la educación a la dimensión humana, que se proyecta finalmente en una agudeza humanística y holística, como lo es la comprensión humana, cuyo aroma se reflejará hacia el exterior expresado en la dignidad humana, poner en práctica valores enfocados en el ser, una comunicación efectiva y la comprensión social, los cuales sumarán a la eficiencia del proceso educativo.

Por tanto, la gerencia con visión hologerencial debe encaminar a la organización a lograr objetivos institucionales desde un pensamiento flexible, humano, no parcelado, no reduccionista, acorde a las exigentes transformaciones que se están dando en la dinámica continua de las organizaciones.

## **CAPÍTULO VI**

### **REFLEXIONES FINALES**

En la dinámica de nuestra realidad actual, es indiscutible la necesidad de repensar el ejercicio de las organizaciones partiendo desde la gerencia, en el sentido de que sean más flexibles en cuanto a la capacidad de adaptarse a contextos sociales, ante el tiempo de crisis e incertidumbre que atraviesa la humanidad en general y específicamente nuestro país que requiere del compromiso por parte de todos los miembros que la integran de convertirse en agentes de cambio y de líderes capaces de transformar positivamente la gestión organizacional.

En este marco de ideas, la educación está sujeta a constantes innovaciones, es por ello que el gerente educativo debe responder a las nuevas exigencias, debido a que tiene bajo su responsabilidad la dirección de una institución, donde debe poner en práctica sus habilidades mediante oportunas estrategias gerenciales que potencien el desempeño de sus funciones así como las del resto de los actores escolares.

Por lo antes planteado, el presente producto fenomenológico propone el surgimiento de nuevas formas de gerencia desde una perspectiva flexible, en las que sus actores posean competencias, habilidades y destrezas para gerenciar las instituciones siempre centradas en la condición humana, a ese acercamiento hacia el otro. De allí que se proponga la Hologerencia Académica como un sendero a seguir para fortalecer las demandas que tiene la sociedad de la información y el conocimiento en las instituciones educativas. La realidad compleja demanda, pues, un hologerente que, apoyado en los valores, sea capaz de adaptarse a los contextos sociales complejos y al mismo tiempo promueva la reflexión y participación de los actores escolares, condición propicia para la comprensión humana en pro de la calidad educativa desde la esencia humana.

Estas reflexiones surgen al develar la complejidad de la realidad de las experiencias y vivencias de los actores escolares informantes en la investigación, quienes reconocieron su acción referente a la gerencia educativa en la institución en

la cual hacen vida profesional y en torno a la comprensión humana en el ámbito educativo.

De ello, se desprende que para aproximarse al acercamiento humano dentro de la institución, el gerente debe reforzar el trabajo en equipo y conjuntamente con su personal poner en práctica ciertas estrategias entre las cuales figuran respetar y valorar al otro, aplicar un sistema de comunicación efectivo para garantizar la participación, implementar una gestión que impulse la socialización de los actores en valores enfocados en el ser tales como: respeto, responsabilidad, honestidad, solidaridad, y compañerismo. Es decir, valores orientados a rescatar la dignidad humana, el respeto y amor al prójimo, la comprensión social al desarrollar el sentido de pertenencia con la escuela y rescatar cualidades con respecto al ser humano que somos.

Es entonces ir más allá de lo laboral, se busca generar una perspectiva que relacione el trabajo con lo cotidiano de la vida enfocada en lo humano, en el convivir, que permita encontrar una acción gerencial que guíe la formación personal del resto de los actores escolares, más allá de las funciones administrativas. Se trata de un horizonte que desarrolle las cualidades de relación en el ser humano bajo un enfoque transdisciplinario, complejo, holístico, enfocado en la persona.

Además se reflexiona que el éxito organizacional es posible lograrse mediante la corresponsabilidad, un trabajo en equipo participativo y totalmente en sintonía con la institución y el entorno, para que logren afianzarse el directivo con el resto del equipo en pro de metas que dejen ver la identificación con el otro y con la institución.

También que las nuevas realidades gerenciales están sujetas a las aptitudes y actitudes dinámicas, visionarias y fundamentadas en los valores de los sujetos, aspectos clave para el potencial desarrollo de lo complejo de la organización de la nueva gerencia. Esto generaría condiciones para la iniciativa y la creatividad en el desenvolvimiento personal, profesional y laboral de sus actores.

Con el presente constructo no pretendo un cambio inmediato en cuanto al ámbito gerencial e institucional, como investigadora y profesional de la educación comprendo que no es tarea fácil reunir en el gerente todas las cualidades para dirigir

una escuela desde la Hologerencia, por la diversidad de tareas y lo delicado de las mismas, pero sí espero que ante todo sea un profesional enfocado en la postura humana, es decir, una persona que impulse la reflexión y la participación, que valore y aprecie a su personal e incentive la puesta en práctica de valores enfocados en el ser, trate de resolver con diálogo los conflictos, que logre un ambiente propicio para el crecimiento humano e institucional.

Con todo ello, pretendo sumar un grano de arena, promover este Hologerente humano a fin de transformar la dirección académica en virtud de las circunstancias que exige nuestro país, con una línea de acción hacia la construcción de una organización educativa donde la convivencia con los demás sea esencial para el éxito institucional e inclusive el éxito de vida.

## REFERENCIAS

- Baudrillard, J. (1978). *Cultura y Simulacro*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Caraballo, L. (2016). *Constructo epistémico de la Gerencia Académica Universitaria cívico-castrense desde el paradigma de la persona completa* [Versión completa en línea]. Tesis Doctoral no publicado, Unexpo. Disponible: <https://docplayer.es/70734378-Constructo-epistemico-de-la-gerencia-academica-universitaria-civico-castrense-desde-el-paradigma-de-la-persona-completa.html>. [Consulta: 2023, Febrero 02]
- Casas, M. de la Cruz . (2020). Enseñanzas de la pandemia COVID-19. El reencuentro con la vulnerabilidad humana. *Revista ScienceDirect*. [Revista en línea]. 6, 80-91. Disponible: <https://www.elsevier.es/en-revista-bioethics-update-232-pdf-S2395938X20300206> [Consulta: 2023 Febrero 18].
- Castillo B., M. E. (2022). Enfoque hologerencial para las organizaciones educativas con necesidades de transformación. *Rcieg, Revista del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 5, 229-241.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. [Libro en línea] Disponible: <http://es.scribd.com/doc/29760932/Administracion-de-RRHH-Idalberto-Chiavenato> [Consulta: 2019, Mayo 25]
- Cordero, T. (2011). *Prolegómenos epistémicos desde una Hologerencia educativa postmoderna* [Versión completa en línea]. Tesis Doctoral no publicado, Universidad de Carabobo. Disponible:[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/625&ved=2ahUKEwjCttjTvsnqAhWEn eAKHfjsBskQFjABegQIBBAC&usg=AOvVaw3\\_29xRaA2CFIAEXaS94jd2](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/625&ved=2ahUKEwjCttjTvsnqAhWEn eAKHfjsBskQFjABegQIBBAC&usg=AOvVaw3_29xRaA2CFIAEXaS94jd2) [Consulta: 2019, Agosto 18]
- Dewendt, R. (2018). *La Dialogicidad en la gerencia de las organizaciones educativas*. [Libro en línea] Disponible: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.fundacionkoinonia.com.ve/publicaciones/dialogicidad.pdf&ved=2ahUKEwj99sKIv8nqAhUsmuAKHe28ChIQFjAAegQIBRAC&usg=AOvVaw3Mtl4uugnXoF8XAX5C9GFh> [Consulta: 2019, Julio 16]
- Faría, M. (2014). *El Reconocimiento del Otro en la convivencia del hacer facilitador-participante en un ambiente de aprendizaje. Una hermenéusis desde la cotidianidad universitaria*. [Versión completa en línea]. Tesis Doctoral no publicado, Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Centrales, “Rómulo Gallegos”. Disponible: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.ice.uabjo>

.mx/media/15/2017/04/Art5\_3.pdf&ved=2ahUKEwjWocqev8nqAhVwTt8KHX  
XPDikQFjAAegQICBAB&usg=AOvVaw1YTX\_KKM9B3rHM\_mp39Fqd  
[Consulta: 2020, Enero 19]

- Foucault, M. (2002). *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. [Libro en línea]  
Disponible: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.raco.cat/index.php/EducacioSocial/article/download/165632/369767/&ved=2ahUKEwjY26Wzv8nqAhVChOAKHYPMDeEQFjAQegQIBBAB&usg=AOvVaw36e15pxH0cers0G5fuIzsQ&cshid=1594618314394>[Consulta: 2019, Septiembre 16]
- García, L. y García, J. (2016). *Gerencia educativa emergente*. [Libro en línea]  
Disponible: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.fundacionkoinonia.com.ve/publicaciones/Gerencia%2520educativa%2520emergente.pdf&ved=2ahUKEwiE9uKswMnqAhXxY98KHYYkrCa8QFjACegQIC hAG&usg=AOvVaw1MyOiiHusQypbFewmBgoxW> [Consulta: 2019, Septiembre 16]
- Gómez de Leal, S. (2014). La observación cargada de teoría y la observación de segundo orden en la proyección ontológica del sujeto investigador. *Revista Arjé*. [Revista en línea]. 8(14), 187-199. Disponible: [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://arje.bc.uc.edu.ve/arj14/art11.pdf&ved=2ahUKEwj1\\_7\\_KwMnqAhWCiOAKHTSLDtGQFjAAegQIARAB&usg=AOvVaw1ublvXA\\_Fo83SCGqV4vonS](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://arje.bc.uc.edu.ve/arj14/art11.pdf&ved=2ahUKEwj1_7_KwMnqAhWCiOAKHTSLDtGQFjAAegQIARAB&usg=AOvVaw1ublvXA_Fo83SCGqV4vonS)[Consulta: 2019 Febrero 09]
- Hurtado, I., y Toro, J. (2005). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. [Libro en línea]. Disponible: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://epinvestsite.files.wordpress.com/2017/09/paradigmas-libro.pdf&ved=2ahUKEwiMz63pwMnqAhUpTt8KHQtvAh4QFjAKegQIARAB&usg=AOvVaw0TRSOgEcmGITme5WS1wM6d>. [Consulta: 2019, Mayo 22]
- Hurtado, f. (2020). La Educación en tiempos de Pandemia: Los Desafíos de la escuela del siglo XXI. *Revista CIEG*. [Revista en línea]. (44), 176-187. Disponible: [https://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/Ed.44\(176-187\)%20Hurtado%20Tavalera\\_articulo\\_id650.pdf](https://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.44(176-187)%20Hurtado%20Tavalera_articulo_id650.pdf)[Consulta: 2023, Febrero 10].
- Ibarra, J. y Velarde, M. (2017). *La posmodernidad y su influencia en la sustentabilidad; enfoque en las organizaciones*. [Documento en línea]. Disponible: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/10/18CA201701.pdf>. [Consulta: 2023, Mayo 8]

- La Educación en un mundo tras la COVID: Nueve ideas para para la acción pública.* (2020). UNESCO.[Página Web en línea]. Disponible: file:///C:/Users/Liseth/Downloads/373717spa.pdf [Consulta: 2023, Marzo 04]
- Lanz, R. (2005). El arte de pensar sin paradigmas. *Revista Educere*. [Revista en línea]. 9(30), 421-425. Disponible: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/19977/articulo20.pdf%3Fsequence%3D2%26isAllowed%3Dy&ved=2ahUKEwitIePwcnqAhXtdN8KHbxqDIkQFjABegQIBBAB&usg=AOvVaw1vQA0kFS0sfjwnxvOjmxkQ> [Consulta: 2019, Abril14]
- Leal Gutiérrez, S. (2012). *La autonomía del sujeto investigador y la metodología de investigación* [Libro en línea]. Disponible:<https://es.slideshare.net/juancarlosaponterivas9/la-autonoma-del-sujeto-investigador-y-la-metodologa-de-investigacin-pdf> [Consulta: 2017, Junio 19]
- Lizardo, L. (2014). Hologramas gerenciales en el hecho docente, episteme y deontología. Arjépoiético de la educación venezolana. *Revista Ciencias de la Educación*. [Revista en línea]. 25(45). Disponible: [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n45/art15.pdf&ved=2ahUKEwi1qJ-hwcnqAhUFh-AKHSZmDqQQFjAAegQIAxAB&usg=AOvVaw3ZVWWYYS\\_f7sOpKIwTtz\\_Xe](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n45/art15.pdf&ved=2ahUKEwi1qJ-hwcnqAhUFh-AKHSZmDqQQFjAAegQIAxAB&usg=AOvVaw3ZVWWYYS_f7sOpKIwTtz_Xe)[Consulta: 2020 Febrero 09]
- López-Jiménez, D., y Vergara, P. (2017). El enfoque heurístico aplicado a la resolución de problemas en la empresa: entre el método y la estrategia. *Revista Razón y Palabra*. [Revista en línea]. 21(98), 234-248. Disponible: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199553113017> [Consulta: 2023, Mayo 09].
- Marrero Rico, J. e Illas Ramírez, W. (2022). Episteme gerencial educativo en tiempo postmoderno desde la complejidad. *Economía y Sociedad*, 3 (1), [documento en línea]. Disponible: <https://revistas.unanleon.edu.ni/index.php/apunteseconomiaysociedad/article/view/608/1494>
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista IIPSI*. [Revista en línea]. 9(1), 123-146. Disponible: [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v09\\_n1/pdf/a09v9n1.pdf&ved=2ahUKEwij6fqyxsnqAhWSTN8KHRQgC3gQFjAEegQIAxAC&usg=AOvVaw3w5\\_SLGJ-hWqIV8fguBHUS](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf&ved=2ahUKEwij6fqyxsnqAhWSTN8KHRQgC3gQFjAEegQIAxAC&usg=AOvVaw3w5_SLGJ-hWqIV8fguBHUS) [Consulta: 2019 Febrero 09]

- Martínez, M. (2011). El paradigma sistémico, la complejidad y la transdisciplinariedad como bases epistémicas de la investigación cualitativa. *Revista REDHECS*. [Revista en línea]. 11(6), 6-27. Disponible: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://prof.usb.ve/miguelm/Parad%2520sistem%2520complej%2520transdisc.pdf&ved=2ahUKEwi6nsCWx8nqAhUDc98KHYHODt8QFjABegQIAhAB&usg=AOvVaw2DJRv5kfyIDzwXiT7PpZ5> [Consulta: 2019 Febrero 09]
- Méndez Quintero, E. (2004). *Hologerencia Académica. Si usted tiene coraje, asuma el cambio*. [Libro en línea] Disponible: [file:///C:/Users/boyarobo/Downloads/HOLOGERENCIA\\_ACADEMICA.\\_SI\\_USTED\\_TIENE\\_C.pdf](file:///C:/Users/boyarobo/Downloads/HOLOGERENCIA_ACADEMICA._SI_USTED_TIENE_C.pdf) [Consulta: 2019, Julio 26]
- Mora, G. (2013). Construcción de un trípode hologerencial para las comunidades universitarias. *Revista TEACS*. [Revista en línea]. 5(12). Disponible: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo%3Fcodigo%3D4736286&ved=2ahUKEwj9aex8nqAhVwdt8KHepwDUIQFjAAegQIBBAB&usg=AOvVaw2rScOzn6xoMvNU1I2vWqu> [Consulta: 2020 Febrero 14]
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación de futuro*. [Libro en línea]. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Disponible: <http://www.ideassonline.org/public/pdf/LosSieteSaberesNecesariosParaLaEdudeIFuturo.pdf> [Consulta: 2019, Julio 26].
- Pateiro, E. (2010). Nueva Gerencia: el diálogo como vehículo de conexión emocional. [Documento en línea] Disponible: <http://eduardopateiro.blogspot.com/2010/09/nueva-gerencia-el-dialogo-como-vehiculo.html>. [Consulta: 2022; Agosto 3].
- Ramírez, L. (2004). Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. *Revista Educación y Educadores*. [Revista en línea]. 7, 113-136. Disponible: [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.redalyc.org/pdf/834/83400709.pdf&ved=2ahUKEwiSu8jEx8nqAhVvdt8KHeLgB\\_gQFjAAegQIARAB&usg=AOvVaw2cOL9eKFkMZRQcaYJBAg1c](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.redalyc.org/pdf/834/83400709.pdf&ved=2ahUKEwiSu8jEx8nqAhVvdt8KHeLgB_gQFjAAegQIARAB&usg=AOvVaw2cOL9eKFkMZRQcaYJBAg1c) [Consulta: 2019 Agosto 20]
- Muñoz, D. (2020). Educación Virtual en pandemia: una perspectiva desde la Venezuela actual. *Revista Educare*. [Revista en línea]. 24(3). Disponible: <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1377/1379> [Consulta: 2023, Febrero 10]
- Peña, L. (1987). Fundamentos de la ontología dialéctica. [Libro en línea] Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=C9AZCId31cQC&pg=PA17&lp>

g=PA17&dq=disciplina+filos%C3%B3fica+que+indaga+los+problemas+generales+del+ser,+de+la+realidad&source=bl&ots=fK5\_YKU826&sig=ACfU3U2xmOamM9T-QKKCfnqP175RaoV-BQ&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwizLDKusnqAhXsguAKHavbAhkQ6AEwAnoECAkQAQ#v=onepage&q=disciplina%20filos%C3%B3fica%20que%20indaga%20los%20problemas%20generales%20del%20ser%2C%20de%20la%20realidad&f=false[Consulta: 2019 Octubre 28]

Ramírez, L. (2004). Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. *Revista Educación y Educadores*. [Revista en línea]. 7, 113-136. Disponible: [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.redalyc.org/pdf/834/83400709.pdf&ved=2ahUKEwiSu8jEx8nqAhVvdt8KHeLgB\\_gQFjAAegQIARAB&usg=AOvVaw2cOL9eKFkMZrQcaYJBAglc](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.redalyc.org/pdf/834/83400709.pdf&ved=2ahUKEwiSu8jEx8nqAhVvdt8KHeLgB_gQFjAAegQIARAB&usg=AOvVaw2cOL9eKFkMZrQcaYJBAglc) [Consulta: 2019 Agosto 20]

Real Academia Española. [Página Web en línea]. Disponible: <https://dle.rae.es/distancia> [Consulta: 2023, Febrero 10].

Real Academia Española. [Página Web en línea]. Disponible: <https://dle.rae.es/valorizar> [Consulta: 2023, Mayo 18].

Real Academia Española. [Página Web en línea]. Disponible: <https://dle.rae.es/re-> [Consulta: 2023, Mayo 18].

Rivera, J. (2015). *Comprensiones epistémicas, conceptuales y metodológicas que fundamentan la relación entre los valores estratégicos institucionales y los sistemas de gestión de las instituciones educativas de Básica y Media de la Ciudad de Manizales* [Documento en línea]. Disponible: [https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/128775/DTHE\\_RiveraFrancoJE\\_Comprensionesepist%E9micas.pdf;jsessionid=E3602CCFAE2920C6E6EE8D49B11268A4?sequence=1](https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/128775/DTHE_RiveraFrancoJE_Comprensionesepist%E9micas.pdf;jsessionid=E3602CCFAE2920C6E6EE8D49B11268A4?sequence=1) [Consulta: 2020, Julio 09].

Rodríguez G., G.; Gil F., J. y García J., E. (2009). *Metodología de la investigación cualitativa*. 2<sup>da</sup>. ed. Málaga: Aljibe.

Rondón, A. (2012). Acción gerencial integral para la eficacia de las instituciones educativas de educación básica del Municipio San Rafael de Carvajal. *Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales A.C.* [Revista en línea]. 2(4). 20-39. Disponible: [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/2-4-2%2520\(20-39\)%2520Auxiliadora%2520Rond%25C3%25B3n%2520rcieg%2520mayo%252012\\_articulo\\_id83.pdf&ved=2ahUKEwjb2eqSzsnsqAhUBh-AKHwSaAosQFjAAegQIBxAC&usg=AOvVaw3Q8r57\\_Wf8Jn6THjQo55H\\_](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-4-2%2520(20-39)%2520Auxiliadora%2520Rond%25C3%25B3n%2520rcieg%2520mayo%252012_articulo_id83.pdf&ved=2ahUKEwjb2eqSzsnsqAhUBh-AKHwSaAosQFjAAegQIBxAC&usg=AOvVaw3Q8r57_Wf8Jn6THjQo55H_) [Consulta: 2019 Julio 26]

- Ruíz Vargas, E. (2018). Gerencia humanista: una estrategia de gestión empresarial. *Revista Boletín científico de las ciencias económico administrativas del ICEA*. [Revista en línea]. 6(12). Disponible:<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/3053> [Consulta: 2023, Abril 15]
- Sosa, O. (2012). *Gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes en las empresas de nuevo milenio* [Documento en línea]. Disponible: [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.grupocieg.org/archivos/Gerente%2520edificador%2520de%2520organizaciones%2520.pdf&ved=2ahUKEwj3jc-MyMnqAhVmh-AKHY\\_3COkQFjAAegQIBxAB&usg=AOvVaw3zd6B1SI2xaM5SvDDL\\_X2r](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.grupocieg.org/archivos/Gerente%2520edificador%2520de%2520organizaciones%2520.pdf&ved=2ahUKEwj3jc-MyMnqAhVmh-AKHY_3COkQFjAAegQIBxAB&usg=AOvVaw3zd6B1SI2xaM5SvDDL_X2r). [Consulta: 2019, Agosto 09].
- Suárez, B. (2012). Educar en Valores: un reto en la gerencia venezolana. *Revista Educación en Valores*, 17 (1), 85-103. [Revista en línea]. Disponible: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n17/art08.pdf>. [Consulta: 2023, Marzo 06].
- Taylor, S. J., y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. [Libro en línea]. Disponible: [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://iessb.files.wordpress.com/2015/07/05\\_taylor\\_mc3a9todos.pdf&ved=2ahUKEwiM7JWlYsnqAhXuguAKHRN5AOwQFjAIegQIBhAB&usg=AOvVaw36v4HzvNoguCydr5ZDljT](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://iessb.files.wordpress.com/2015/07/05_taylor_mc3a9todos.pdf&ved=2ahUKEwiM7JWlYsnqAhXuguAKHRN5AOwQFjAIegQIBhAB&usg=AOvVaw36v4HzvNoguCydr5ZDljT) [Consulta: 2019, Febrero 24].

## **CURRICULUM VITAE**

Liseth Yoselin Guere Rojas, C.I. 18.163.913, venezolana, nacida en Valencia el 02 de septiembre de 1988. Profesor en la especialidad Geografía e Historia, con distinción Magnacumlaude, egresada de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), Instituto Pedagógico “Rafael Alberto Escobar Lara”, año 2013. Magíster en Educación Mención Gerencia Educacional (2016). Desempeño académico como estudiante asesora del Departamento de Ciencias Sociales, durante el período 2010-I al 2012-II, así como estudiante investigadora en el Núcleo de Investigaciones Geográficas desde el Aula (GEOAULA) durante el período 2011-II, ambos en la UPEL, Instituto Pedagógico “Rafael Alberto Escobar Lara”. Con experiencia laboral como docente de aula durante el año escolar 2013-2014 en la Unidad Educativa Privada “Asociación para la Formación Integral del Niño”, La Victoria, Estado Aragua, como docente suplente desde enero hasta junio del año escolar 2014-2015, en la Escuela Técnica Industrial Nacional “Mariano Fernández Fortique” (Robinsoniana), Cagua, Estado Aragua. Y como Asistente II en la Dirección Ejecutiva de Talento Humano de la Alcaldía del Municipio José Félix Ribas (2017-actualidad).