



Revista Arbitrada Venezolana
del Núcleo Costa Oriental del Lago



Impacto *Científico*

Universidad del Zulia

Diciembre 2020
Vol. 15 N° 2

ppi 201502ZU4641
Esta publicación científica en formato digital
es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 200602ZU2811 / ISSN:1856-5042
ISSN Electrónico: 2542-3207



**UNIVERSIDAD
DEL ZULIA**

**Núcleo Costa Oriental del Lago
Coordinación de Postgrado e Investigación
Cabimas - Venezuela**

 **mpacto** *Científico*

**Revista Arbitrada Venezolana
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago**

Vol. 15. N°2 Julio - Diciembre 2020

Depósito legal ppi 201502ZU4641

Liderazgo resonante en los directores de las instituciones educativas de nivel media-general

**Alfredo Díaz*, Joseabel Cegarra*, Francisco Romero* y
Fabio Ríos****

**Núcleo LUZ-COL*

*alfredojoedp@hotmail.com, joseabelcegarra@hotmail.com,
romerofx@gmail.com*

***Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt", Cabimas
fabioalonzo12@gmail.com*

Resumen

La presente investigación, tuvo como propósito, describir los dominios del liderazgo resonante en los directores de las instituciones educativas de nivel media-general, ubicadas en la Ciudad de Cabimas, utilizando como autores base a Goleman y col (2017), Robbins y Judge (2016), Palá (2019) y Newstrom (2014). El estudio fue de tipo descriptivo y de campo con diseño no experimental-transeccional. Para la recolección de datos, se aplicó un (01) cuestionario a 11 directores de instituciones educativas. El mismo midió los dominios del liderazgo resonante, es decir, conocimiento de sí mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones en los directores. El referido instrumento fue validado por cinco (05) expertos. Estuvo estructurado por 12 ítems. Así mismo, se estimó la confiabilidad utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach, resultando en 0.82, es decir, altamente confiable. Para el análisis de los datos, se utilizó estadística descriptiva, representadas por las medias aritméticas de los dominios de la inteligencia emocional, asociados al líder resonante. Según los resultados, el liderazgo resonante se ubicó en un nivel bajo dentro de la población estudiada. Luego, se procedió a realizar la contrastación con las teorías, obteniendo que los directores debían reforzar las habilidades asociadas al liderazgo resonante para coordinar esfuerzos en las instituciones y promover un entorno laboral armónico.

Palabras clave: Liderazgo; resonante; educación media.

Resonant leadership in directors from educational institutions of half level

Abstract

The purpose of this research was to describe the domains of resonant leadership in the directors of educational institutions of medium-general level, located in Cabimas City (Venezuela). The main authors were Goleman, Boyatzis and McKee (2017), Robbins and Judge (2016), Palá (2019) and Newstrom (2014). The study was descriptive and field type with non experimental-transsectional design. For data collection, one (01) questionnaire was applied to 11 directors. It measured the domains of resonant leadership, that is, self-knowledge, self-management, social awareness, and relationship management in directors. The instrument was validated by five (05) experts. It was structured by 12 items. Likewise, reliability was estimated using the Cronbach's alpha coefficient, resulting in 0.82, that is, highly reliable. For the analysis of the data, descriptive statistics were used, represented by the means of each measured characteristics. According to the results, the resonant leadership was located at a low level within the study population. Then, the tests were carried out with the theories, obtaining that the directors had to reinforce the skills associated with resonant leadership to coordinate efforts in institutions and promote a harmonious work environment.

Keywords: Resonant, Leadership, Middle education.

Introducción

Las organizaciones educativas, al igual que las empresas públicas o privadas, son dirigidas por personas quienes fungen como gerentes o directores de departamento o áreas de trabajo; los cuales, tienen como función principal, coordinar esfuerzos y actividades, impulsar al capital humano, así como también, velar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este propósito, el poder de influencia es relevante para poder formar equipos de trabajo de alto desempeño. Por tal razón, el líder debe ser capaz de controlar sus emociones e impulsos, dirigir adecuadamente a sus seguidores y tener la suficiente visión de futuro para formarse objetivos claros. Por todo esto, cobra importancia la forma de generar esa influencia, es decir, el estilo de liderazgo.

Partiendo de lo anterior, Newstrom (2014) afirma que el estilo de liderazgo, es el patrón general de acciones explícitas e implícitas de los líderes desde la perspectiva de los empleados. Como complemento a lo anterior, se asume como un conjunto de expresiones de la conducta humana, que utilizan las personas para influir o dirigir acciones de sus seguidores, todo ello con el fin de obtener propósitos comunes.

En ese orden de ideas, el fenómeno de la globalización ha derivado en el surgimiento de diversas formas de influenciar sobre los grupos de trabajo. Una de ellas es lo que se ha denominado por Goleman y col (2017) como liderazgo resonante, es decir, un estilo caracterizado por generar emociones positivas en los subordinados a través del cultivo de factores como la conciencia, esperanza y compasión.

Tomando como base las ideas anteriores, los líderes resonantes poseen características asociadas con la capacidad de manejar adecuadamente sus emociones, al punto de generar sentimientos positivos en sus subordinados y de esta manera, alcanzar metas u objetivos dentro de la organización. Esto podría percibirse en las instituciones educativas, en las cuales, se pueden encontrar distintos enfoques o atributos conductuales en las personas cuya misión es dirigir equipos de trabajo. Sobre estas ideas, Robbins y Judge (2016) indican que un mismo sujeto puede manifestar características de un estilo de liderazgo, pero no está exento de poseer atributos de otro diferente.

Ahora bien, al observar el caso Venezuela, se percibe que en cierta manera, las instituciones educativas han debido adaptarse a los cambios contextuales, pero en algunos casos, los empleados pueden manifestar una explícita resistencia al cambio. En ese sentido, Newstrom (2014) establece que la actitud del gerente educativo es fundamental al momento de generar un buen ambiente de trabajo, así como también, emociones positivas para reducir la incertidumbre existente en el personal, permitiendo gestionar el cambio eficientemente.

Ahora bien, el estilo de liderazgo resonante, se basa en la generación de emociones positivas en los seguidores. Por ende, en las instituciones educativas de nivel media-general, resulta importante estudiar los patrones de conducta de sus directores a fin de determinar el nivel de resonancia existente. De esta manera, se podrán tomar decisiones en función de fortalecer los aspectos positivos y trabajar en función de mejorar los atributos o habilidades que se encuentren ausentes o débiles.

Con el propósito de emprender el presente estudio, se realizó un diagnóstico preliminar, en un grupo de directores adscritos a instituciones de educación media-general, donde se percibieron ciertas situaciones problemáticas derivadas del estilo de liderazgo ejercido. Los empleados manifestaron que en ocasiones, se gestiona el personal considerando sólo su rendimiento laboral, dejando de lado el aspecto humano. Esto trae como consecuencia que los resultados no son los más adecuados, dado que no se alinean los esfuerzos del equipo de trabajo de la manera adecuada.

En contraposición a lo anterior, Goleman y col (2017), aseguran que los líderes resonantes son personas capaces de despertar en sus seguidores entusiasmo y movilizarlos a donde se desee, encauzando las emociones de cada uno de los individuos de tal forma que todo marche como es debido. Explican que cuando las emociones son transmitidas de forma positiva, el funcionamiento del grupo alcanzará cuotas muy elevadas, en cambio quienes se inclinan hacia el resentimiento y la ansiedad, encaminan los grupos a la desintegración o lo que han llamado síndrome del sacrificio,

entendiéndose este último como una excesiva entrega de sí mismo por parte del líder, lo cual se traduce en ineffectividad debido al constante esfuerzo y las continuas crisis que debe afrontar.

A la luz de todos los aspectos mencionados, uno de los principales problemas en la gestión del capital humano dentro de las organizaciones educativas de nivel media-general ubicados en la Ciudad de Cabimas, Estado Zulia, radica en el hecho de que los gerentes pudiesen no considerar al personal como entes biopsicosociales, sino como un recurso unidimensional, lo cual, podría conllevar a problemas internos en los equipos de trabajo.

Por otra parte, considerando el problema y las posturas de los distintos autores, es importante preguntarse qué podría ocurrir si la situación persiste en las mencionadas instituciones. De ocurrir esto, podrían enfrentar situaciones donde estén comprometidos aspectos como integración y cooperación entre los grupos de trabajo, debido a que el líder es el principal gestor de estos aspectos.

Como consecuencia, se podrían transmitir estas debilidades, incluso hasta afectar la relación laboral entre el director y su personal a cargo. Por tal motivo, se hace necesario emprender investigaciones que traten de estudiar el liderazgo resonante en este contexto. A tales efectos, la presente estudio tiene como propósito, describir los dominios del liderazgo resonante en los directores de las instituciones educativas de nivel medio-general, ubicadas en la Ciudad de Cabimas.

Fundamentación teórica

En esta sección, se presenta la revisión de literatura que sirvió como base a la presente investigación. En ese propósito, se abordan los aspectos más relevantes sobre el liderazgo resonante.

El estilo de liderazgo

En primer lugar, Newstrom (2014) define el estilo de liderazgo como el patrón general de acciones explícitas e implícitas de los líderes desde la perspectiva de los empleados. Se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás y se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación. Así mismo, aseguran Robbins y Judge (2016), que cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de cómo maneje sus habilidades, tanto técnicas, como humanas y conceptuales.

Como complemento a lo anterior, Goleman y col (2017) expresan que resulta importante comprender las necesidades de los seguidores, y a partir del grado de madurez de éstos, establecer el estilo apropiado. En consecuencia, el dirigente o líder deberá constantemente sentir a sus seguidores para poder determinar los estilos que

deberá de utilizar en las diferentes situaciones que se presenten, tratando siempre de anticiparse a los hechos y no actuar de forma tardía.

En ese mismo orden de ideas, Velasco (2018), expresa que, el éxito de los grandes líderes depende también de su habilidad para construir una base de seguidores leales y también capaces. Así mismo, Kreitner y Kinicki (2012) otorgan importancia a la formación de un grupo nutritivo de adeptos, donde el trabajo no se centralice en el líder. Por ende, los seguidores deben aportar al proceso en lugar de únicamente cumplir órdenes, con el propósito de promover la comunicación sincera, el esfuerzo conjunto, corresponsabilidad, trabajo arduo, dinámico y comprometido, con miras a garantizar el éxito del grupo.

Es por ello que Robbins y Judge (2016) afirman que cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes.

A los efectos de la presente investigación, se considera el estilo de liderazgo como el conjunto de conductas, rasgos y acciones que están asociadas con la forma de proceder de las personas encargadas de dirigir esfuerzos en función del logro de los objetivos organizacionales. En ese sentido, pueden adoptar distintos patrones de comportamiento de acuerdo con la situación o necesidades particulares del grupo.

El estilo de liderazgo resonante

Los autores Goleman y col (2017), padres del liderazgo resonante, afirman que los grandes líderes son personas capaces de mover las emociones de los demás, también despiertan el entusiasmo e incentivan a los demás a alcanzar sus metas. Él es la persona a quien los demás recurren en busca de la convicción y claridad necesaria para hacer frente a una amenaza, superar un reto o llevar a cabo una determinada tarea. Por lo tanto, el líder de un grupo humano es la persona más capaz de influir en las emociones de los demás, modela las reacciones emocionales de los integrantes de un determinado grupo. Su éxito no depende tanto de lo que hacen como del modo en que realizan su trabajo.

Igualmente, los autores continúan asegurando que los líderes resonantes son personas capaces de despertar en sus seguidores entusiasmo y movilizarlos a donde se desee, encauzando las emociones de cada uno de los individuos de tal forma que todo marche como es debido. Así mismo, Robbins y Judge (2016), explican que cuando las emociones son transmitidas de forma positiva, sin duda el funcionamiento del grupo alcanzará cuotas muy elevadas, en cambio quienes se inclinan hacia el resentimiento y la ansiedad, los encaminan hacia el fracaso.

En este sentido, Goleman y col (2017), en concordancia con Robbins y Judge (2016), definen las emociones como un circuito abierto donde la estabilidad depende en parte de las relaciones que se establecen con los demás, a diferencia del resto de los sistemas de cuerpo humano que son un circuito cerrado (circulatorio, respiratorio) razón que explica la importancia del líder, sus acciones y cómo influyen en la organización. Esta apertura, facilita el contagio de las emociones, pudiendo afectar de esta forma, el líder, el clima emocional de toda una empresa.

El término resonancia relacionado con el liderazgo, según Goleman y col (2017), significa saber direccionar o crear sincronía emocional, despertando de manera natural, el optimismo que exhiben sus colaboradores, igualmente, determina las cualidades distintivas del líder. De allí que la Inteligencia Emocional, el adecuado conocimiento y gestión de las emociones, desempeña un papel tan importante en la eficacia de este tipo de liderazgo.

Dominios de la inteligencia emocional asociados al líder resonante

De acuerdo a Goleman y col (2017), existen cuatro dominios de la inteligencia emocional que se describen a continuación:

Conciencia de uno mismo: En principio, Goleman y col (2017) aseguran que consiste en la concepción profunda de las emociones propias, así como también las propias fortalezas, valores y motivaciones. Las personas que poseen una clase de conciencia de sí mismos, son realistas, sinceras consigo mismas y con los demás, así mismo, saben reírse de sus propias debilidades.

Como complemento a lo anterior, Steiner (2011), presenta sus ideas sobre la autoconciencia, la cual, es definida como la capacidad de reconocer las propias emociones y como afectan el estado de ánimo, incidiendo también en el comportamiento. Se trata de tomar perspectiva sobre los actos que se originan en los pensamientos de manera consciente, es el primer paso para poder regular la conducta, a fin de expresar adecuadamente las emociones.

A los efectos del presente estudio, se considera el conocimiento de uno mismo como una habilidad personal consistente en el reconocimiento de las emociones, fortalezas y debilidades intrínsecas de cada ser humano, esto le permitirá tomar conciencia sobre sus actos, pudiendo así regular su conducta, dando como resultado, mayor sinceridad, equilibrio e incluso, mejorar su capacidad de aceptación y estabilidad.

Autogestión: De acuerdo a Goleman y col (2017), este dominio se deriva de la conciencia de uno mismo. Los líderes que poseen esta competencia, encarnan el tipo de entusiasmo optimista que alienta resonancia; permanecen positivos y aún en condiciones de extrema presión, irradian sentimientos positivos que despierta la resonancia en los demás. Por lo tanto, son capaces de asimilar los cambios y contribuyen a la adaptación de toda la organización.

En ese mismo orden y dirección, Bonasa (2019), expone que los gestores independientes, responsables de su esfuerzo, orientados a los objetivos y a la dirección interna, establecen sus propios objetivos, comprometiéndose con esas actividades, al punto de evaluar su desempeño. Igualmente, se las arreglan por sí mismos, asumiendo las consecuencias de sus actos. Los buenos gerentes son capaces de autogestionarse al punto de asumirlo como un hábito, permitiéndole convertirse en personas de éxito.

Sobre la base de las afirmaciones anteriores, se considera la autogestión como una característica intrínseca de los líderes que son capaces de gobernarse a sí mismos, estableciendo un control adecuado de sus emociones aun cuando estén afrontando situaciones de alta tensión. Para ello, deben ser capaces de transmitir sentimientos positivos, mantener el optimismo y visualizar las oportunidades asociadas a los cambios suscitados dentro de la organización.

Conciencia social: La conciencia social, especialmente la empatía, según lo afirman Goleman y col (2017), resulta esencial para que un líder realice la tarea fundamental de promover la resonancia. Al sintonizar con las emociones de los demás en un determinado momento, éste puede actuar de acuerdo a lo que considere apropiado, ya se trate de disipar el temor, calmar el enojo o elevar el estado de ánimo. Lo anterior permite al líder, sintonizar con los canales emocionales que alientan a la resonancia entre las personas.

Como complemento a lo anterior, Palá (2019), afirma que un buen líder debe ser capaz de empatizar con los demás, es decir, colocarse en la piel de sus colaboradores, no solo en situaciones específicas o en momentos concretos, sino que, en general, También está comprometido a ser un maestro en la práctica de la escucha atenta y activa. Esto no debe confundirse con ser amable y cordial, tampoco con hacer terapia al equipo.

Con base en los aportes de Goleman y col (2017) y Palá (2019), se puede indicar que los gerentes deben ser capaces de generar empatía con su grupo de trabajo, pues, de esta manera pueden comprenderlos profundamente, entendiendo por consecución las emociones de los demás y también gestionar la relación con asertividad, siempre interesándose por él, sus motivaciones, el origen de sus dificultades, e incluso sus habilidades para promover su desarrollo.

Gestión de las relaciones: En cuanto a este dominio, Goleman y col (2017), afirman que los líderes deben incluir la persuasión, gestión y colaboración como herramientas para ejercer su función. Estas son habilidad que contribuyen a la adecuada gestión de las emociones de los demás, para lo cual, el gerente debe ser consciente de sus emociones y ser capaz de sintonizar empáticamente con sus colaboradores.

Como complemento a lo anterior, Moreno, y col (2014), aseguran que las relaciones humanas contribuyen a consolidar a las empresas; pues, generan una imagen de solidez. Así mismo, Lombardo (2018), establece que el buen trato dentro de una empresa es un factor importante para alcanzar el éxito, no sólo con el cliente, sino también internamente entre el equipo de trabajo, es decir, el capital humano de la empresa. En

consecuencia, las organizaciones deben contar con líderes que sepan cómo gestionar el talento al punto de ser capaces de adaptarse a los cambios en el contexto.

A la luz de los aportes presentados anteriormente, la gestión de las relaciones está vinculada con la manera de abordar por parte del líder, los nexos existentes entre el grupo de trabajo (internos) y con las entidades exógenas que en cierta medida, hacen vida o se sirven de la organización (clientes). En ese sentido, será un promotor de buen trato a los demás, fomentando un ambiente de cordialidad y servicio, orientado al trabajo en equipo e igualdad entre todos los miembros de la organización.

Una vez descritos los dominios asociados al líder resonante, Goleman y col (2017), señalan que en contraposición a ellos, los líderes disonantes sólo despiertan emociones negativas y transmiten sus propias emociones, a menudo corrosivas. Además, no saben empalmar, escuchar o respetar a los demás, siendo el indicador más claro del impacto emocional de este liderazgo en el entorno laboral, el alto grado de malestar de los empleados y la disminución de su rendimiento. Por el contrario, los líderes emocionalmente inteligentes, conocen el camino conducente a la motivación, transmitiendo la resonancia positiva, reuniendo a las personas alrededor de una meta definida.

Metodología

A partir de la naturaleza y propósito del presente estudio, se clasificó como descriptivo y de campo, de acuerdo al criterio de Hernández y col (2014) quienes aseguran que la investigación de este tipo busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

Así mismo, la presente investigación corresponde al tipo descriptivo, ya que se desarrollan cada uno de los dominios asociados al liderazgo resonante, con en base sus habilidades o competencias esenciales. De igual manera, se cataloga como un estudio de campo, en concordancia con el criterio de Arias (2012) quien lo define como la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos. Sobre la base de las ideas expuestas, este estudio se cataloga de esta manera, ya que la información se recopila directamente de la realidad donde se encuentra el objeto de estudio; es decir, las instituciones educativas de nivel media-general, ubicadas en la Ciudad de Cabimas del Estado Zulia.

Ahora bien, la investigación según su diseño, se clasifica como no experimental, transeccional, Según Hernández y col (2014), este tipo de diseños recolectan datos en un solo momento y tiempo únicos. Por otra parte, no se manipulan deliberadamente las variables. Cabe destacar que en la presente investigación, no se realizan experimentos o se preparan situaciones especiales, donde se establezca una manipulación de las variables, y la aplicación del instrumento de recolección de datos, dirigido a los directores, se realiza en un solo momento durante el transcurso de la investigación.

A efectos de la presente investigación, se tomó una (01) población finita para la aplicación del instrumento de recolección de datos, conformada por 11 personas con cargo directivo en instituciones educativas de nivel media-general ubicadas en la Ciudad de Cabimas, Estado Zulia. El instrumento utilizado para medir el liderazgo resonante fue el cuestionario, el cual, se diseñó de acuerdo a las características vinculadas al éste. En tal sentido, Arias (2012) expone es un medio de recolección de información primaria, que contiene un conjunto de preguntas o proposiciones bien organizadas y presentadas en orden, a fin de ser aplicado a todos los sujetos de la investigación.

En ese propósito, se utilizó un cuestionario autoadministrado, aplicado a los directores de instituciones educativas de la Ciudad de Cabimas, Estado Zulia, previamente diseñado por los autores, contentivo de 12 proposiciones afirmativas, utilizando la escala de frecuencias, cuyas alternativas son: Siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), casi nunca (2) y nunca (1).

Una vez diseñado el instrumento, fue sometido a los criterios de validez y confiabilidad. De acuerdo a lo expuesto por Hernández y col (2014), la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, mientras la confiabilidad mide el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce los mismos resultados.

En este orden de ideas, la validez del contenido del instrumento, se determinó mediante el juicio de cinco (05) expertos en el área, quienes revisaron la pertinencia de los ítems con las características del liderazgo resonante, llegando a la conclusión de que el mismo fue válido para su aplicación. Así mismo, se tomaron en consideración las sugerencias y observaciones realizadas por los especialistas, llevando a cabo la corrección de los mismos, para así, elaborar su versión definitiva. En este orden de ideas, para la prueba de confiabilidad, se aplicó al instrumento a cinco (05) sujetos con características similares a la población objeto de estudio

La confiabilidad se calculó utilizando el software estadístico SPSS, 23 a través del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.82, lo cual, representa un instrumento altamente confiable. Así mismo, se procedió a elaborar un baremo de interpretación de las medias aritméticas arrojadas por cada uno de los elementos objeto de medición, es decir, los dominios de la inteligencia emocional asociados al líder resonante, el cual se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1. Baremo de interpretación de las medias aritméticas

Media	Interpretación
1.00 – 1.80	Muy baja presencia
1.81 – 2.60	Baja presencia
2.61 – 3.40	Moderada presencia
3.41 – 4.20	Alta presencia
4.21 – 5.00	Muy Alta presencia

Fuente: Elaboración propia (2019).

Resultados y discusión

En esta sección, se presentan los resultados obtenidos a través de una tabla de distribución de frecuencias, tomando como medida de tendencia central las medias arrojadas por cada dominio de la inteligencia emocional, asociado con el líder resonante. Los cálculos se muestran en formato porcentual (frecuencias relativas) y Medias aritméticas, clasificándolos según cada alternativa de respuesta presente en el instrumento de recolección de datos. Posteriormente, se contrastaron contra el baremo de interpretación previamente diseñado y las teorías consultadas a fin de otorgar un significado de nivel superior a los hallazgos obtenidos. Dichos resultados, se reflejan en la tabla 1, la cual, se muestra a continuación:

Tabla 1. Dominios de la inteligencia emocional asociados al líder resonante

Dominios de la inteligencia emocional asociados al líder resonante	Conocimiento de uno mismo	Autogestión	Conciencia social	Gestión de las relaciones
	fr%	fr%	fr%	fr%
Siempre	6,06	12,12	9,09	6,06
Casi siempre	33,33	6,06	6,06	6,06
A veces	21,21	27,27	24,24	12,12
Casi nunca	21,21	27,27	18,18	39,39
Nunca	18,18	27,27	42,42	36,36
Media aritmética	2,87	2,53	2,47	1,93
Interpretación de la media aritmética	Moderada presencia	Baja presencia	Baja presencia	Baja presencia

Fuente: Elaboración propia (2019)

Al estudiar el comportamiento del dominio conocimiento de uno mismo, se puede observar una media de 2,87, la cual, representa una moderada presencia de esta característica en los directores de las instituciones educativas. Igualmente,

las frecuencias relativas arrojaron un 18,18% en la opción nunca, un 21,21 para las alternativas casi nunca y a veces, mientras que para caso de los rubros siempre y casi siempre se reportó un 6,06 y 33,33% respectivamente.

Lo anterior refleja una mayor concentración de los valores en la opción casi siempre, seguida por las categorías a veces y casi nunca. En ese sentido, se puede inferir que los sujetos poseen de manera relativa, ciertas capacidades orientadas a reconocer sus fortalezas y debilidades, así como también, estar en conocimiento de sus emociones; es decir, pueden identificar sus emociones, aunque deben reforzar este aspecto, pues, al no estar lo suficientemente consolidado, pudiesen experimentar variaciones en su comportamiento, asociadas a un manejo inadecuado de sus emociones.

En tal sentido, estos resultados coinciden con lo expuesto por Steiner (2011), quien establece la importancia de conocerse a sí mismo para tomar conciencia de las propias emociones, dado que pueden afectar el estado de ánimo y por consiguiente inciden en el comportamiento. Así mismo, Goleman y col (2017) establecen que la conciencia de uno mismo es el primer eslabón para lograr una influencia positiva en el equipo de trabajo.

Ahora bien, al tratar la autogestión, se pudo obtener una media de 2,53, lo cual representa una baja presencia en el contexto estudiado. Así mismo, se obtuvo 27,27% en las opciones a veces, casi nunca y nunca, mientras que las alternativas siempre y casi siempre, reportaron un 12,12% y 6,06% respectivamente. Lo anterior evidencia una alta concentración de valores en las categorías inferiores, ratificando la interpretación de los resultados en función del baremo; es decir, los directores tienen problemas al gobernarse a sí mismos, mantener el entusiasmo u optimismo que les impulsa a ser positivos y ejercer la gerencia equilibradamente.

Por consiguiente, los resultados se oponen a las teorías de Goleman y col (2017), quienes indican que los líderes deben mantener el equilibrio emocional, aun cuando estén afrontando situaciones de extrema presión. Igualmente, se infiere cierta incapacidad para transmitir sus sentimientos de manera positiva, lo cual, estaría evitando la resonancia en su equipo de trabajo.

Seguidamente, se estudió el comportamiento del dominio conciencia social, cuyo mayor puntaje se observó en la opción nunca, con un 42,42%, por su parte, la alternativa a veces, reportó un 24,24%. Así mismo, las categorías siempre y casi siempre y casi nunca, arrojaron un 9,09%, 6,06% y 18,18% respectivamente. Es de destacar la mayor concentración de respuestas en las opciones inferiores, lo cual, denota una marcada tendencia a no utilizar las habilidades relacionadas con la creación de conciencia social como la empatía. Esto se ratifica con el valor de la media, el cual fue de 2.47, traducándose en una baja presencia en los directores de las instituciones educativas encuestadas.

Los resultados obtenidos se oponen a lo planteado por Palá (2019), para quien un líder resonante, es capaz de colocarse en la posición de sus semejantes a fin de entender su manera de pensar y actuar. En efecto, no se trata de realizarlo de forma eventual,

sino de conocer en profundidad a quienes le rodean para poder empatizar con ellos continuamente, es decir, debe estar siempre dispuesto a escuchar sus opiniones, con el fin de generar armonía y hacer sentir a los demás como entes importantes en la organización. Sobre la base de estos postulados, los directores de las instituciones educativas, deben estar atentos a las necesidades del personal docente, administrativo u operativo, siendo capaces de comprender las situaciones que atraviesan, produciendo resonancia desde cada individualidad.

Por último, al estudiar los resultados del dominio gestión de las relaciones, se puede observar una media de 1.93, lo cual, de acuerdo al baremo de interpretación representa una baja presencia en los directores de las instituciones educativas. En ese mismo orden de ideas, se obtuvo un 39,39% y 36,36% en las opciones casi nunca y nunca, así como un 12,12% para algunas veces y por último un 6,06% en las alternativas casi siempre y siempre. Estos resultados denotan una débil capacidad por parte de los directores para promover la cooperación, empatía y buen trato entre los empleados, para lograr los objetivos de la organización.

En tal sentido, deben preocuparse por manejar una figura de acompañamiento constante con todos los miembros del equipo de trabajo, para fomentar en ellos sentimientos como la consideración individualizada en función de los logros conjuntos y personales, así como un trato cordial con todos sus semejantes. Esto sería ideal de acuerdo a lo expresado por Lombardo (2018), hace énfasis en el buen trato dentro de las organizaciones, el cual, es un factor de vital importancia para mantener relaciones cordiales no sólo con los clientes, sino también con los compañeros de trabajo. Por consiguiente, los directores necesariamente deben revisar su proceder, las actitudes que toman en las distintas situaciones del día a día y la forma cómo actúan, a fin de mantener la armonía dentro de las instituciones educativas, ya que se sirve a una población de jóvenes en formación, los cuales, serán la sociedad de relevo.

Conclusiones

A la luz de los resultados obtenidos y en concordancia con las contrastaciones teóricas realizadas, se pudo concluir que desde una perspectiva general, los directores de las instituciones educativas encuestadas, presentaron un nivel bajo de liderazgo resonante; esto se traduce en que tienen fluctuaciones en el conocimiento de sí mismos, la manera como se autogestionan, la creación de conciencia social y la gestión de sus relaciones con los demás. Esto refleja una necesidad formativa en el área gerencial, debido a que en su totalidad se trata de directores con licenciatura en educación en distintas menciones, pero carecen de formación en áreas de gerencia, lo cual, dificulta en cierta medida la ejecución de actividades en las distintas dimensiones de la administración escolar.

En lo concerniente al conocimiento de sí mismos, los directores deben procurar la práctica de la introspección, en función de lograr una concepción lo suficientemente amplia de sus propias emociones, ya que ello depende su estabilidad personal. En ese

sentido, se sembrarán las bases para un manejo adecuado de sus sentimientos y a su vez, se podrán extrapolar estas habilidades a todos los ámbitos de su vida. Estas personas deben igualmente, practicar la sinceridad con sí mismos, al punto de reconocer sus fortalezas y debilidades, lo cual les permitirá proceder de manera más asertiva ante las situaciones difíciles que se les presenten.

De manera análoga, la autogestión se percibió muy débil dentro de los directores, lo cual, se traduce fluctuaciones en cuanto al dominio de sí mismos, sobre todo ante situaciones de tensión. Es importante que tomen conciencia plena del cargo que ejercen, ya que son la cara pública de las instituciones educativas que representan. En otras palabras, deben aprender a controlarse emocionalmente para transmitir emociones positivas al grupo de trabajo, es decir, generar la resonancia esperada en virtud de crear un ambiente de trabajo armónico y de cooperación.

Ahora bien, en lo referente a la conciencia social, cuyo nivel fue igualmente bajo, se puede afirmar que los directores no logran desarrollar completamente la empatía, la cual es una competencia asociada a la inteligencia emocional donde el individuo es capaz de asumir la posición de sus semejantes para tener plena conciencia de cómo se siente y tratar de entender las razones por las cuales, actúa de cierta manera. Esto creará las bases para que los directores tengan conocimiento de quiénes son las personas que les rodean, observándolos como entes integrales, sociales y humanos, en lugar de individuos que únicamente realizan un trabajo o función dentro de las organizaciones.

Por último, a la luz del bajo nivel existente en la gestión de las relaciones, se puede afirmar que los directores tienen poca empatía, es decir, presentan debilidades al colocarse en el lugar de los demás, desconociendo igualmente su entorno socio laboral, por lo tanto, no se involucran con los integrantes de su equipo de trabajo, siendo incapaces de entender sus emociones. Por todo lo anterior, estos líderes deben fomentar un ambiente de trabajo armónico, agradable, con un clima de cooperación, a fin de alinear los esfuerzos de los empleados, para garantizar a los estudiantes, docentes, personal administrativo, obrero y demás relacionados, seguridad y bienestar, así como un servicio de calidad, orientado a satisfacer sus necesidades y cumplir sus expectativas.

Referencias bibliográficas

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Editorial Episteme. p.p. 137.

Bonasa, I. (2019). *Autogestión personal: competencia clave en el ámbito empresarial* (documento en línea) Disponible en: <https://blog.liderarte.org/autogestion-personal-competencias/> (consulta: 2020, febrero 14)

Goleman, D., Boyatzis, R y McKee, A. (2017). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Editorial Kairós, S.A. p.p.352.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación, México: Editorial Mc. Graw Hill Education. pp. 600.

Kreitner, R y Kinicki, A. (2012). Comportamiento Organizacional. México: McGraw-Hill Education, p.p. 672

Lombardo, P. (2018). La importancia de las relaciones humanas en la gestión de empresas. European Business School (documento en línea). Disponible en: <https://www.eude.es/blog/relaciones-humanas-empresas/> (consulta: 2019, noviembre 22)

Moreno, M. Navarro, C. y Humanes, M. (2014). El liderazgo en relaciones públicas y gestión de comunicación. Análisis cuantitativo de los factores de liderazgo en el sector en España. Revista Arbitrada Palabra Clave. Vol. 17. Número 3. Universidad de la Sabana. Disponible en: <https://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/3377/html> (consulta: 2019, noviembre 22)

Newstrom (2014). Comportamiento Organizacional: Comportamiento humano en el trabajo, México: Mc. Graw Hill, Higher Education. p.p. 576.

Palá B. (2019). Empatía: Clave para el liderazgo. (documento en línea). Disponible en: <https://www.vitalcoachingbarcelona.com/empatia-clave-para-el-liderazgo/> (consulta: 2020, marzo 20)

Robbins S. y Judge, J. (2016). Comportamiento Organizacional, México: Pearson Education. p.p. 744.

Steiner, C. (2011). Educación Emocional. Sevilla: Editorial Joder. p.p.312.

Velasco, F. (2018). La cafeína del liderazgo en un mundo light. Madrid: Editorial Kolima. p.p. 490.