

GESTIÓN DIRECTIVA UNIVERSITARIA Y CONSTRUCCIÓN DE SINERGIA COMUNICACIONAL

Rosangel Rodríguez Bracho
Magister en Gerencia Empresarial
Universidad Fermín Toro
rosangelrb20@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0002-7368-0409>

Resumen

El artículo tiene como propósito fundamental develar los significados que los gerentes universitarios confieren a la sinergia comunicacional dentro de su gestión en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Bolivariana de Venezuela (UNEFA) Núcleo Yaracuy Extensión Aroa. La gestión directiva contemporánea se enfrenta a una crisis de efectividad que demanda un liderazgo transformador capaz de trascender la mera operatividad administrativa. Metodológicamente, el estudio se adscribe al paradigma interpretativo bajo el método fenomenológico-hermenéutico. La técnica de recolección de información fue la entrevista en profundidad aplicada a tres (3) informantes clave, seleccionados por su vivencia en cargos directivos. El procedimiento de análisis contempló las fases de categorización, estructuración y triangulación. Los hallazgos revelan que, a pesar de la persistencia de modelos autoritarios y debilidades en la gestión académica, la sinergia comunicacional emerge como el eje dinamizador indispensable para la cohesión institucional. Se concluye que el liderazgo transformacional, fundamentado en la asertividad y la toma de decisiones colectiva, constituye la herramienta primordial para superar la fragmentación organizacional y alcanzar la excelencia académica y comunitaria.

126

Descriptores: Gestión del directivo, Sinergia comunicacional, Fenomenología, Liderazgo transformacional.

UNIVERSITY MANAGEMENT AND THE BUILDING OF COMMUNICATION SYNERGY

Abstract

The fundamental purpose of this research article is to reveal the meanings that university managers confer on communicational synergy within their management at the National Experimental University of the Bolivarian Armed Forces of Venezuela (UNEFA) Yaracuy Campus Aroa Extension. Contemporary directorial management faces an effectiveness crisis that demands transformative leadership capable of transcending mere administrative operations. Methodologically, the study is part of the interpretive paradigm under the phenomenological-hermeneutic method. The information collection technique was the in-depth interview applied to three (3) key informants, selected for their experience in management positions. The analysis procedure included the phases of categorization, structuring, and triangulation. The findings reveal that, despite the persistence of authoritarian models and weaknesses in academic management, communicational synergy emerges as the essential dynamic axis for institutional cohesion. It is concluded that transformational leadership, based

on assertiveness and collective decision-making, constitutes the primary tool to overcome organizational fragmentation and achieve academic and community excellence.

Keywords: University management, Communicational synergy, Phenomenology, Transformational leadership.

GESTION UNIVERSITAIRE ET CONSTRUCTION DE LA SYNERGIE COMMUNICATIONNELLE

Résumé

Cet article vise à analyser la signification que les gestionnaires de l'Université nationale expérimentale des forces armées boliviariennes du Venezuela (UNEFA), campus de Yaracuy, extension d'Aroa, attribuent à la synergie communicationnelle au sein de leur gestion. La gestion contemporaine est confrontée à une crise d'efficacité qui exige un leadership transformationnel capable de dépasser les simples opérations administratives. Sur le plan méthodologique, l'étude s'inscrit dans le paradigme interprétatif, selon la méthode phénoménologique-herméneutique. La collecte des données a consisté en des entretiens approfondis menés auprès de trois (3) informateurs clés, sélectionnés pour leur expérience en gestion. L'analyse a comporté les phases de catégorisation, de structuration et de triangulation. Les résultats révèlent que, malgré la persistance de modèles autoritaires et les faiblesses de la gestion académique, la synergie communicationnelle apparaît comme le moteur indispensable de la cohésion institutionnelle. En conclusion, le leadership transformationnel, fondé sur l'affirmation de soi et la prise de décision collective, est l'outil principal pour surmonter la fragmentation organisationnelle et atteindre l'excellence académique et communautaire.

127

Mots-clés : Management, synergie de communication, phénoménologie, leadership transformationnel.

Introducción

La gestión directiva en el ámbito universitario se ha convertido en un tema de creciente relevancia, especialmente cuando se trata de alcanzar la calidad educativa desde una perspectiva integral, no basta con que el gerente sea un administrador eficiente de recursos; se requiere una figura proactiva, actualizada y con un liderazgo que trascienda lo meramente operativo, en este sentido, la literatura especializada ha señalado que el directivo universitario debe promover la innovación pedagógica, conformar equipos de trabajo cohesionados y unir voluntades en torno al logro institucional, motivando al talento humano hacia la excelencia.

Diversos autores coinciden en que el desempeño del directivo incide de manera decisiva en el clima organizacional y en los resultados educativos (Aldana, 2018; Carrasco, 2016; López, 2013). De ahí que la gestión universitaria se erija como un fenómeno caracterizado por su

complejidad ontoepistémica y administrativa, donde el líder debe ser mucho más que un ejecutor de normativas. Robbins (2004) sostiene que el comportamiento organizacional se ve afectado negativamente cuando prevalece un liderazgo coercitivo, lo cual anticipa parte de los hallazgos de este estudio.

Al mismo tiempo, la acción gerencial en cada institución de educación superior debe favorecer un ambiente de trabajo positivo, que invite a los distintos actores a aportar posturas e ideas en la toma de decisiones colectiva, reconocer como valiosos a todos los miembros de la comunidad educativa, en el marco de la corresponsabilidad en la formación del ciudadano, es una condición necesaria para construir un clima organizacional saludable, este clima, a su vez, repercute beneficiosamente tanto en los procesos de enseñanza y aprendizaje como en la sociedad en general, dada la importancia estratégica del proceso educativo para el desarrollo de las naciones.

Por lo tanto, la comunicación interna no puede entenderse como un episodio decorativo o secundario, sino como el pilar estructural sobre el cual se edifica la calidad educativa, para abordar esta realidad desde una perspectiva metodológica rigurosa, autores como Hernández, 128
Fernández y Baptista (2014), Sandín (2013), Arias (2012) y Balestrini (2006) han ofrecido lineamientos fundamentales para la investigación cualitativa, los cuales han sido considerados en el diseño del presente estudio. Asimismo, Hurtado y Toro (2007) aportan una visión holística que integra las dimensiones ontológica, epistemológica y metodológica, coherente con el enfoque aquí adoptado. En el contexto de la educación superior venezolana, y particularmente en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Bolivariana de Venezuela (UNEFA) Núcleo Yaracuy Extensión Aroa, la realidad cotidiana plantea desafíos significativos. Autores como Tabares y Miranda (2016) han definido la gestión directiva como aquella acción que se encamina hacia la formación integral de seres humanos, siendo la persona el factor primordial para transformar la sociedad.

No obstante, la evidencia empírica sugiere que, en muchas instituciones universitarias, persisten climas organizacionales caracterizados por líderes autoritarios, escasa apertura a la toma de decisiones compartida y débiles canales de comunicación asertiva, estas condiciones generan pérdida de talento humano calificado, desmotivación y un vacío ontológico en los testimonios de los actores clave, quienes llegan a sentirse coaccionados y ajenos a los

propósitos institucionales, frente a esta problemática, el presente artículo tiene como propósito develar los significados y significantes que los directivos universitarios otorgan a la sinergia comunicacional como elemento transformador de su práctica gerencial.

El estudio se estructura en cinco secciones fundamentales: metodología (enfoque cualitativo fenomenológico-hermenéutico), resultados (categorías emergentes), discusión (contraste con la teoría y la realidad observada), conclusiones (mirada reflexiva y prospectiva sobre la gerencia universitaria) y referencias.

Metodología

En consideración a los objetivos planteados, el estudio se situó en el paradigma interpretativo con enfoque cualitativo de método fenomenológico-hermenéutico, el cual estudia la vida cotidiana del sujeto, la utilización de esta metodología cualitativa permitió una mejor comprensión de la realidad estudiada. Para su abordaje se consideraron las dimensiones ontológica (naturaleza de esta realidad y cómo se concibe), epistemológica (cómo se conoce) y metodológica (cuál es el camino para conocerla).

Esta postura paradigmática facilitó el abordaje de los sentidos, significados y significantes dados por los actores clave sobre la gestión directiva, el estudio se fundamentó en un paradigma interpretativo, lo que facilitó la visualización de la realidad en su contexto y entorno naturales. También se pudo comprender el fenómeno desde el mundo subjetivo de los actores clave, entendiéndolo como una realidad construida socialmente y dinámica. Por ello, se recurrió al método fenomenológico hermenéutico, que permitió describir e interpretar la esencia de las experiencias vividas, reconociendo el significado y la importancia que tienen para los sujetos que las protagonizan.

El método fenomenológico hermenéutico se apoyó en las bases de Husserl (1997), quien sostiene que la fenomenología debe captar la esencia de la experiencia vivida a través de la reducción fenomenológica o *epojé*, y de Heidegger (1974), quien aporta la dimensión hermenéutica al entender que toda descripción es ya una interpretación del “ser en el mundo”. Todo ello se complementó con las teorías de Van Manen (2003), Ayala Carabazo (2019) y Martínez (2006), entre otros autores, que conciben la fenomenología como una ciencia descriptiva y comprensiva de los fenómenos puros, tal como se presentan a la conciencia, y la hermenéutica como el arte de interpretar textos y lenguajes en general.

El estudio consideró a tres (3) gerentes de la universidad objeto de estudio, a quienes se les aplicaron entrevistas en profundidad. Según Taylor y Bogdan (1987), esta técnica permite obtener descripciones detalladas de los escenarios y las personas, facilitando la comprensión de los “significados y significantes” presentes en el discurso del actor social sin las limitaciones de un cuestionario cerrado, las entrevistas se realizaron en un ambiente de confianza, permitiendo que emergieran relatos sobre la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la interacción con los equipos de trabajo. Dichas entrevistas se analizaron mediante un proceso de reducción, comprensión e interpretación de los datos, la selección de los actores clave fue de carácter intencional, basándose en su trayectoria (mínimo cinco años en el cargo), su disposición para el diálogo reflexivo y su vivencia directa de los desafíos institucionales.

Los resultados del estudio se presentan en forma de texto fenomenológico, que refleja la fisonomía individual y grupal de la experiencia vivida por los gerentes universitarios, en este proceso, y siguiendo las recomendaciones de Van Manen (2003), fue fundamental recurrir a la *epojé*, entendida como la suspensión de juicios previos, para no emitir valoraciones ante el discurso de los actores clave, de esta manera, el investigador realizó un trabajo consciente130 dirigido a suspender sus prejuicios sobre la gerencia universitaria, facilitando que los fenómenos emergieran por sí mismos.

Para el procedimiento de análisis de la información, se siguieron las fases propuestas por Van Manen (2003), las cuales comienzan con la categorización, en esta fase se realizó una transcripción exhaustiva de los encuentros, seguida de una lectura densa para identificar unidades de significado, el análisis se llevó a cabo línea por línea, y luego se agruparon los códigos en categorías emergentes que dejaron ver la esencia del fenómeno gerencial del directivo.

Seguidamente, se llevó a cabo la estructuración, en la cual se organizaron las categorías y subcategorías, lo que permitió visualizar las relaciones entre la gestión directiva y la sinergia comunicacional mediante un ir y venir interpretativo que integró las subcategorías de liderazgo y toma de decisiones. Finalmente, se procedió a la triangulación: en esta fase se contrastó la información obtenida de los informantes con los postulados teóricos (Pozner, Chiavenato, Blanco) y la postura interpretativa del investigador, garantizando la validez interna y la profundidad hermenéutica del estudio.

Resultados y Discusión

El abordaje de la presente investigación tuvo como propósito construir, desde los significados y significantes de los actores sociales, un constructo teórico para la sinergia comunicacional dentro de la gestión en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Bolivariana de Venezuela (UNEFA) Núcleo Yaracuy Extensión Aroa. A partir de las vivencias de los informantes, se reconocieron los diálogos intersubjetivos. Desde la visión de Dey (1993), a medida que la información fluye, esta puede cambiar según los descubrimientos del investigador, de igual forma, el aporte del investigador como parte de ese contexto sirvió como referente para la acción de la sinergia comunicacional, vislumbrando una episteme que emergiera de los aportes significativos de sus protagonistas.

En la perspectiva aquí adoptada, al aplicar la hermenéutica surgió la posibilidad de contrastar las categorías obtenidas de la entrevista en profundidad, lo que condujo a encontrar elementos claves para conocer los pensamientos que emergieron de cada gerente entrevistado, de acuerdo con Coffey y Atkinson (2005), la información que promueve el investigador va más allá de una simple descripción narrativa.

131

A estos gerentes se les formuló la siguiente pregunta abierta, considerada pertinente para este fin investigativo: desde la visión del gerente universitario, ¿cómo cree que la sinergia comunicacional influyó dentro de la gestión en la UNEFA Núcleo Yaracuy Extensión Aroa? Tras el proceso de reducción fenomenológica y análisis hermenéutico de los discursos de los tres informantes, emergieron dos categorías centrales que definen la percepción de los directivos universitarios sobre su labor y su relación con la comunicación. Estas categorías no solo describen funciones, sino que revelan la carga valorativa y existencial de la gerencia. A continuación, se presenta la tabla 1 con las categorías emergentes y sus definiciones interpretativas.

Tabla 1

Categorías emergentes de la investigación

Categoría	Definición interpretativa
Sinergia Comunicacional	Proceso dialógico y asertivo donde la convergencia de voluntades individuales potencia la visión colectiva, eliminando ruidos jerárquicos y fomentando el sentido de pertenencia.

Liderazgo Transformacional	Capacidad ontológica del directivo para influir en la motivación del equipo, trascendiendo la autoridad formal para inspirar mediante la ética, la mediación y el ejemplo.
-----------------------------------	--

Nota. Elaboración propia basada en el análisis de los informantes (2023).

Al reflexionar sobre la comprensión de los hallazgos encontrados a través del diálogo intersubjetivo, como parte del proceso investigativo, se da a conocer la matriz de triangulación. Esta matriz posee los elementos que sustentan la interpretación de los significados otorgados al fenómeno bajo estudio, integrando y contrastando las diferentes visiones y su análisis. En ella confluyen los supuestos epistémicos que fundamentan la investigación: las experiencias y significados edificados por los gerentes universitarios en su contexto natural, así como el proceso interpretativo a través de la hermenéutica llevada a cabo por el investigador.

La relevancia de esta estructura conocida como matriz radica en que posibilita una comprensión más extensa del fenómeno bajo estudio, al colocar el discurso, la teoría y contrastarla con la realidad vivenciada por los gerentes universitarios. De esta manera, la triangulación valida los hallazgos y facilita la identificación de coincidencias, matices y particularidades existentes en los testimonios de los actores sociales. A continuación, se muestra la tabla 2 con la matriz de triangulación.

Tabla 2.

Matriz de triangulación: Gestión y sinergia organizacional

Teoría	Realidad de los informantes	Postura del investigador
Pozner (2000) y Valdés (2003): La gestión es un conjunto de acciones articuladas para posibilitar la intencionalidad pedagógica. Requiere evaluar habilidades de los miembros para ofrecer apoyos pertinentes.	Informante 1: " Mi gestión no es solo firmar papeles; es lograr que el docente sienta que su voz cuenta. Si no hay apoyo en la formación del profesor, la facultad se estanca administrativamente."	La gestión universitaria trasciende lo administrativo; es un acto comunicativo constante que otorga sentido al quehacer académico. Cuando el directivo ignora la dimensión humana, como advierte Blanco (2023), la gestión se debilita y la institución pierde su propósito teleológico.
Chiavenato (2009) y Blanco (2023): El clima depende de la motivación. Blanco concluye que existe debilidad académica cuando el clima es autoritario y las decisiones son unilaterales.	Informante 2: " Cuando hay ruidos en la comunicación, el personal se desmotiva. He visto cómo la imposición genera renuncias. La sinergia ocurre cuando todos entendemos hacia dónde vamos."	La sinergia comunicacional es el combustible de la motivación. El discurso de los actores revela que la ausencia de comunicación asertiva crea un clima de miedo y amenazas, similar al tipo autoritario descrito por Likert. La postura del investigador subraya que la sinergia no es solo enviar información, sino construir un horizonte de sentido compartido que evite la fuga de talento.

Tabares y Miranda (2016) y Escuela Agroecológica de Pirque (2017): El enfoque humanista centra su atención en el desarrollo pleno de las personas y el trabajo en equipo, que implica diseño y evaluación colectiva.	Informante 3: "Un buen director debe saber escuchar antes de que exploten los problemas. Negociar es parte de nuestra comunicación diaria. Decidir en conjunto nos da paz."	El liderazgo transformacional se valida en la capacidad de mediación y en la promoción de una cultura de colaboración. El directivo resiliente es aquel que utiliza la comunicación para resolver conflictos antes de que impacten la salud organizacional. La toma de decisiones colectiva no resta autoridad, sino que la legitima mediante el humanismo y el respeto.
---	--	--

Nota. Elaboración propia a partir de la síntesis cualitativa del investigador (2023).

Discusión y Discusión

Al llevar a cabo el proceso de triangulación, se contrastaron los hallazgos con las teorías seleccionadas, así como con la información empírica de diferentes contextos. Este proceso permitió observar una posible tensión dialéctica en torno a la necesidad de una gestión horizontal y la existencia de estructuras autoritarias. Brunet (1987) indica que los modelos participativos se constituyen en los únicos capaces de generar confianza absoluta y facilitar una comunicación fluida. Sin embargo, es relevante mencionar que en la praxis universitaria venezolana existen riesgos de derivar hacia un clima autoritario, dadas las actuales condiciones que enfrenta el sistema educativo. En este sentido, los docentes perciben una gestión poco eficiente, con decisiones tomadas unilateralmente. Esta percepción coincide con los testimonios otorgados por los gerentes de la UNEFA Núcleo Yaracuy Extensión Aroa sobre la desmotivación causada por problemas de jerarquía.

Este análisis crítico induce hacia una sinergia comunicacional que funciona como catalizadora del éxito académico y administrativo. Cuando el gerente utiliza un paradigma humanista, según proponen Tabares y Miranda (2016), la organización deja de ser un espacio de mera instrucción para transformarse en un entorno de aprendizaje. Por su parte, la fragilidad en la comunicación asertiva genera lo que Strauss y Corbin (2002) identificarían como una fragmentación en el nudo organizacional, aumentando la incertidumbre y el conflicto. Para comprender este fenómeno, es necesario apoyarse en autores que han profundizado en el análisis de los datos cualitativos, como Dey (1993) y Coffey y Atkinson (2005), cuyas obras ofrecen marcos para interpretar la complejidad de los discursos. Asimismo, el enfoque fenomenológico-hermenéutico que guía este estudio se nutre de las contribuciones de Van

Manen (2003), quien destaca la importancia de la experiencia vivida como punto de partida para la investigación educativa.

De ahí que la discusión deba incorporar la visión de resiliencia gerencial según Pacheco Gómez (2023). En tiempos de crisis, la gerencia universitaria enfrenta un desafío mayor: la capacidad del líder para adaptarse y transformar las adversidades en oportunidades mediante el liderazgo y la colaboración, los hallazgos del estudio demuestran que aquellos directivos que fomentan la toma de decisiones colectiva logran una mayor cohesión y compromiso. Esto contrasta con el modelo basado en el “miedo y castigo”, característico de los climas donde predominan líderes autoritarios.

El aporte fundamental de esta discusión es la identificación del liderazgo transformador no como un estilo opcional, sino como una necesidad ontológica para la subsistencia institucional, este tipo de liderazgo implica una toma de decisiones colectiva, alejada de espacios que diluyan la responsabilidad del gerente. Por el contrario, la fortalece al dotarla de legitimidad técnica y social. Como señala la Escuela Agroecológica de Pirque (2017), la gestión debe enfatizar la construcción conjunta del quehacer educativo. Adicionalmente, Bass y Riggio (2006) caracterizan el liderazgo transformacional como aquel que inspira, motiva y estimula intelectualmente a los seguidores, en contraste con el liderazgo transaccional basado en recompensas y castigos, lo cual refuerza los hallazgos de este estudio. En conclusión, la sinergia comunicacional es la herramienta que permite transitar desde la imposición hacia la inspiración. 134

Llegar al final de este recorrido interpretativo permite afirmar, con la convicción que otorga la escucha atenta de los propios actores, que la gestión directiva universitaria en la UNEFA Núcleo Yaracuy Extensión Aroa no puede seguir siendo entendida como un mero ejercicio de supervisión administrativa o de cumplimiento de normativas.

Quienes viven el día a día de la gerencia educativa han dejado claro, a través de sus relatos, que la sinergia comunicacional es mucho más que una herramienta técnica: constituye el cemento invisible pero resistente que mantiene unida a la comunidad universitaria, cuando esa sinergia se debilita por ruidos jerárquicos, por decisiones unilaterales o por la indiferencia hacia la voz del otro, el clima organizacional se resquebraja y con él se pierde el sentido de

pertenencia, la motivación del talento humano y, finalmente, la posibilidad de una formación integral de calidad.

Una de las certezas que emerge con mayor fuerza del contraste entre el discurso de los informantes y los planteamientos de autores como Blanco (2023) o Chiavenato (2009) es la siguiente: no existe liderazgo transformacional sin una apuesta decidida por la comunicación asertiva y la toma de decisiones colectiva. Los gerentes que participaron en este estudio no conciben el poder como un atributo personal que se ejerce desde arriba, sino como una responsabilidad compartida que se valida en la medida en que logra integrar las distintas miradas del equipo, esto no significa diluir la responsabilidad del directivo, sino todo lo contrario: fortalecerla con legitimidad técnica y social, como bien lo señala la experiencia de la Escuela Agroecológica de Pirque (2017). El gerente que escucha, que negocia, que admite que no tiene todas las respuestas, no es un líder débil; es un líder que comprende que la institución educativa es, ante todo, un tejido de relaciones humanas.

Sin embargo, también hay una advertencia que no puede pasarse por alto, los hallazgos revelan que, en la cotidianidad de la universidad estudiada, persisten rasgos de modelos autoritarios que generan desmotivación, fuga de talento y una sensación de aislamiento entre los docentes y el personal administrativo, esta tensión entre lo que debería ser y lo que aún ocurre en la práctica es, precisamente, el espacio donde la gestión directiva puede intervenir con inteligencia y sensibilidad, no se trata de cambiar estructuras de un día para otro, sino de iniciar pequeños gestos cotidianos que recuperen la confianza: una reunión donde se permita disentir, un reconocimiento público al esfuerzo del equipo, un espacio para la crítica constructiva sin miedo a represalias, la sinergia comunicacional no se decreta, se construye en cada intercambio verbal y en cada silencio respetuoso. 135

Con una mirada puesta en el futuro inmediato, este estudio invita a repensar la gerencia universitaria desde lo que se puede llamar una “ética del encuentro”, las nuevas generaciones de estudiantes, inmersas en entornos digitales y en formas emergentes de sociabilidad, demandan directivos que no solo administren recursos, sino que sepan habitar la conversación pedagógica con autenticidad, la virtualización creciente de la educación superior, acelerada por las circunstancias recientes, coloca un desafío adicional: ¿cómo generar sinergia comunicacional cuando los intercambios ocurren a través de pantallas y horarios

fragmentados? La respuesta que sugieren los testimonios pasa por fortalecer las competencias de mediación digital, la inteligencia emocional del gerente y la creación de rituales institucionales que mantengan vivo el vínculo, incluso en la distancia.

En términos concretos, se proponen las siguientes líneas de acción e investigación para la UNEFA Núcleo Yaracuy Extensión Aroa y para otras instituciones universitarias que enfrentan realidades similares:

- Diseñar un programa de formación gerencial centrado en habilidades blandas, con énfasis en la mediación de conflictos, la escucha activa y la toma de decisiones participativa. No se trata de cursos teóricos, sino de talleres vivenciales donde los directivos puedan ensayar nuevas formas de relacionarse con sus equipos.

- Implementar un sistema de evaluación del clima organizacional que incluya indicadores cualitativos de sinergia comunicacional, más allá de las encuestas de satisfacción tradicionales. Esto podría hacerse a través de grupos focales periódicos o de entrevistas abiertas que permitan detectar a tiempo los “ruidos” que fracturan la cohesión.

- Promover una política institucional de puertas abiertas y rendición de cuentas horizontales, donde los docentes y el personal administrativo puedan expresar sus inquietudes sin temor a represalias, y donde las decisiones estratégicas sean comunicadas con claridad y oportunidad.

- Fomentar la investigación sobre liderazgo digital en contextos universitarios, explorando cómo las herramientas tecnológicas pueden potenciar u obstaculizar, la sinergia comunicacional en equipos que trabajan parcial o totalmente a distancia.

- Crear espacios de reflexión colectiva sobre el sentido teleológico de la universidad, involucrando a todos los actores en la construcción de una visión compartida. La pregunta de fondo es: ¿qué tipo de profesional y de ciudadano queremos formar, y cómo la comunicación interna debe reflejar ese propósito?

Finalmente, este trabajo deja planteada una convicción que trasciende los resultados particulares: la excelencia académica y comunitaria no es un destino al que se llega por decreto, sino una construcción diaria que depende de la calidad de los vínculos humanos, la gestión directiva, cuando se ejerce con humildad, con escucha genuina y con la valentía de compartir el poder, se convierte en el principal motor de transformación institucional.

Por ello, más que recetas o manuales, lo que hoy necesita la universidad son líderes que entiendan que su verdadera fuerza reside en la capacidad de tejer confianza, palabra por palabra, decisión por decisión, se espera que las reflexiones aquí esbozadas sirvan de estímulo para que quienes tienen en sus manos la responsabilidad de dirigir se animen a dar ese paso, muchas veces incómodo, pero siempre fecundo, hacia una gerencia más humana, más dialogante y más sincera consigo misma y con los demás.

Referencias

- Aldana, A. (2018). *Gestión del directivo y el clima organizacional*. Universidad Yacambú.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* (6ª ed.). Episteme.
- Ayala Carabajo, R. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Revista de Investigación en Psicología*, 22 (1), 45-60.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-79992019000100010
- Balestrini, O. (2006). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. BL Consultores Asociados.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *El liderazgo transformacional* (2ª ed.). Lawrence Erlbaum.
- Blanco, J. (2023). *Gestión del directivo y su relación con el clima organizacional de la Alianza Francesa de Valencia*, estado Carabobo [Trabajo de grado]. Universidad Bicentennial de Aragua.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas.
- Carrasco, M. (2016). *Gestión del directivo en el marco del clima organizacional*. Universidad Yacambú.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (2ª ed.). McGraw-Hill.
- Coffey, A., & Atkinson, P. (2005). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos: Estrategias complementarias de investigación*. Universidad de Alicante.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999, diciembre 30). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.453 (Extraordinaria).
- Dey, I. (1993). *Análisis cualitativo de datos: Una guía fácil de usar para científicos sociales*. Routledge.
- Escuela Agroecológica de Pirque. (2017). *Manual de gestión directiva*. Fundación Origen.
- Heidegger, M. (1974). *El ser y el tiempo*. Editorial Universitaria.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Hurtado, B., & Toro, J. (2007). *Metodología de la investigación holística*. Panapo.
- Husserl, E. (1997). *La idea de la fenomenología*. Fondo de Cultura Económica.
- Ley Orgánica de Educación. (2009, agosto 15). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.929 (Extraordinaria).
- López, A. (2013). *Clima organizacional*. UTTT.
- Martínez, M. (2006). *Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales*. Editorial Trillas.
- Pacheco Gómez, J. (2023). *Resiliencia de la gerencia hospitalaria durante la pandemia COVID-19 en el estado Lara, Venezuela* [Tesis de maestría]. Universidad Bicentennial de Aragua.
- Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. UNESCO-IIEP.

- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). Prentice-Hall.
- Sandín Esteban, M. P. (2013). *Investigación cualitativa en educación*. McGraw-Hill.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia.
- Tabares, J., & Miranda, S. (2016). *Gestión directiva en organizaciones educativas*. Ave Viajera.
- Taylor, S. J., & Bogdán, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.
- Valdés, C. (2003). *Teoría y práctica de la orientación en la escuela: un enfoque psicológico*. Editorial Manual Moderno.
- Van Manen, M. (2003). *Investigación educativa y experiencia vivida: Ciencia humana para una pedagogía de la acción y la sensibilidad*. Idea Books.