

HERMENÉUSIS DEL LIDERAZGO CONSCIENTE EN LA GESTIÓN EDUCATIVA

HERMENEUSIS OF CONSCIOUS LEADERSHIP IN EDUCATIONAL MANAGEMENT

Cristian Jesús Alvarado Segovia¹  <https://orcid.org/0009-0001-2037-3870>

Recibido: 27-07-2024

Aceptado: 11-11-2024

Resumen

Este artículo tiene propósito interpretar los significados de los valores del liderazgo consciente en la gestión educativa de la Unidad Académica de IPSIARTE en Santiago de Chile. Se exploran antecedentes internacionales y nacionales sobre liderazgo educativo y se desarrollan descriptores de Liderazgo Consciente, Gestión Educativa y Capacitación por Competencias. Se utiliza un enfoque cualitativo y un método fenomenológico apoyado hermenéutico, aplicando entrevistas a profundidad a cuatro actores sociales. Se validan los resultados mediante la revisión interna y externa por actores sociales y un comité evaluador. Las categorías de estudio incluyen Gestión Educativa, Inteligencia Emocional, Atención Plena, Compasión y Liderazgo Consciente. Como conclusión se encontró que la organización implementa un enfoque humanista en la gestión educativa, influyendo en la cultura organizacional y la calidad de la enseñanza mediante herramientas como el mindfulness y la inteligencia emocional. La compasión es el fundamento del liderazgo consciente, enfrentando desafíos en la personalidad y dedicación al entrenamiento, con un impacto positivo en el contexto educativo.

Palabras clave: gestión educativa; liderazgo consciente; capacitación por competencias; atención plena; compasión.

Abstract

This article aims to interpret the meanings of the values of conscious leadership in the educational management of the IPSIARTE Academic Unit in Santiago de Chile. International and national antecedents on educational leadership are explored and descriptors of Conscious Leadership, Educational Management and Training by Competencies are developed. A qualitative approach and a hermeneutic method are used, applying semi-structured interviews to four social actors. The results are validated through internal and external review by social actors and an evaluation committee. The study categories include Educational Management, Emotional Intelligence, Mindfulness, Compassion and Conscious Leadership. In conclusion, it was found that the organization implements a humanistic approach in educational management, influencing the organizational culture and the quality of teaching through tools such as mindfulness and emotional intelligence. Compassion is the foundation of conscious leadership, facing challenges in personality and dedication to training, with a positive impact in the educational context.

Key words: educational management; conscious leadership; competency-based training; mindfulness; compassion.

¹ Psicólogo revalidado por la Universidad de Chile. Certificado como Instructor Mindfulness por REBAP Internacional y con entrenamiento en Search Inside Yourself en Leadership Institute, EE.UU. Máster en Psicología Clínica y de la Salud y Máster en Psicoterapia Cognitivo-Conductual. MSc. en Gerencia Educacional y Doctorando en Gerencia y Doctorando en Psicología. Miembro activo y afiliado internacional de la Asociación Estadounidense de Psicología (APA) en su División 10: Sociedad para la Psicología de la Estética, las Artes y la Creatividad. Presidente Fundador de la Fundación Venezolana de Psicología del Arte. cristian.alvaradosegovia@gmail.com

Introducción

La gestión eficiente y eficaz de equipos en un entorno organizacional actual se enfrenta a un panorama marcado por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (V.I.C.A.) (Krawczyńska, 2019). La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022) ha señalado que los entornos laborales deficientes, caracterizados por discriminación, desigualdad, cargas de trabajo excesivas, falta de control y seguridad, representan un riesgo significativo para la salud mental. Esta misma organización estimó que en el año 2019, el 15% de los adultos en edad laboral padecía un trastorno mental, y cada año se pierden 12 mil millones de días laborales debido a la depresión y la ansiedad, con un costo mundial de un billón de dólares en productividad perdida.

En Estados Unidos, el 76% de los trabajadores reportó al menos un síntoma de una condición de salud mental, y el 84% indicó que las condiciones laborales contribuyeron a estos problemas (U.S. Department of Health and Human Services, 2022). En Chile, según la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO, 2023), dos de cada tres trabajadores presentaron una enfermedad profesional relacionada con la salud mental en el año 2022, un aumento significativo respecto al 52% de 2021. La OMS (*ob. cit.*) sugiere que tanto gobiernos como empleadores deben establecer un entorno propicio para mejorar la salud mental en el trabajo.

El liderazgo en las instituciones educativas es decisivo para mejorar el rendimiento académico y organizacional. En este sentido, el liderazgo implica influir conscientemente en los miembros de la organización, centrándose en visión, valores y aspectos transformadores del recurso humano, siendo el proceso de influir intencionalmente en otras partes para guiar y organizar actividades dentro de grupos u organizaciones y representando el factor más importante para la mejora del rendimiento institucional (Muraru y Patrascu, 2017; Marturano y Gosling, 2007).

Investigaciones de Killingsworth y Gilbert (2010) señalan que nuestras mentes divagan el 46.9% del tiempo, afectando la atención y la eficiencia en tareas presentes. En este contexto, la incorporación de técnicas como el mindfulness, o atención plena, se está viendo cada vez más en ámbitos organizacionales y educativos. Lange, Bormann y Rowold (2018) destacan que el mindfulness en líderes puede reducir comportamientos no deseados y aumentar comportamientos transformacionales, subrayando la importancia de la consciencia plena en el proceso de liderazgo.

La pandemia de COVID-19 y otras crisis, como el estallido social en Chile entre octubre de 2019 y marzo de 2020, han resaltado la necesidad de prácticas de liderazgo efectivas para gestionar contingencias. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

(OCDE, 2022; referenciado por Izquierdo y Ugarte, 2023), las escuelas chilenas estuvieron cerradas por más de 250 días entre 2020 y principios de 2022, casi 52 semanas escolares, catalizando el desarrollo de prácticas de liderazgo adaptativo.

Los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) en Chile también adaptaron sus métodos debido a la pandemia, ofreciendo cursos de capacitación ocupacional para mejorar la productividad laboral (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo; SENCE, 2023). Estas medidas evidencian la importancia de un liderazgo eficaz, que responda a crisis locales y globales, e incorpore prácticas de atención plena para mejorar la salud mental de los empleados y el rendimiento organizacional.

De los 3.090 OTEC existentes en Chile, se ha escogido para su estudio a IPSIARTE Formación SpA (IPSIARTE) siendo una organización de carácter científica creada para la formación académica de la psicología, las artes, las terapias y afines en ámbitos clínicos, educativos, sociales, comunitarios y organizacionales donde su eje transversal es la atención plena o mindfulness. Fue conformada legalmente en febrero de 2021 en Santiago de Chile habiendo iniciado operativamente en 2020 con la llegada de la pandemia. Su casa matriz se ubica en Santiago de Chile y brinda experiencia formativa a través de la modalidad E-Learning a estudiantes nacionales e internacionales.

IPSIARTE es un Organismo Técnico de Capacitación (OTEC) reconocido por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE, *ob. cit.*), dependiente del Ministerio del Trabajo y Previsión Social y certificados por la Norma Chilena NCh 2728:2015 ante el Instituto Nacional de Normalización (INN). Actualmente, está estructurada en dos direcciones: Dirección Operativa y Dirección Académica. La Dirección Académica está integrada por una Coordinación Académica. A esta misma área están adscritos 27 facilitadores académicos quienes lideran los procesos de enseñanza-aprendizaje. Por otra parte, la Dirección Operativa cuenta con una Coordinación de Comunicaciones y una Área de Finanzas y una Coordinación Comercial con sus Asesores.

Académicamente, IPSIARTE cuenta con un total de 24 programas, distribuidos en las áreas de Arte y Educación, Clínica y Salud, Infanto-Juvenil, Laboral y Organizacional, Psicoterapia, Social y Comunitaria. Esta organización brinda un espacio para el encuentro académico, formativo y vivencial de las artes y las terapias que fomenta la expresión del pensamiento creativo y de las emociones, desde una mirada científica, humana y compasiva. En mi rol de investigador, me intereso en interpretar, desde una perspectiva de gerencia, las necesidades presentes en los

facilitadores que forman parte de IPSIARTE en cuanto a la gestión educativa, los elementos que integran el ejercicio del liderazgo consciente y las bondades, oportunidades y desafíos de utilizar un estilo de liderazgo de este tipo.

Desde mi postura ontológica como investigador, surge el interés metodológico considerando que formo parte del cuerpo académico de esta organización. En este sentido, el liderazgo consciente, por formar parte de la quinta ola dentro de los estilos de liderazgo, es nuevo, innovador y de poco conocimiento en el ámbito organizacional, ausente aún más en el ámbito educativo.

Actualmente, se evidencian secuelas post pandémicas, donde organizaciones importantes como la Asociación Estadounidense de Psicología (APA, 2023) nos dice que la supervisión del trabajo remoto genera estrés y malestar psicológico significativo. En este prolongar los procesos educativos en la virtualidad y reducirlos en la presencialidad, está generando desgaste y malestar en diferentes niveles. En este sentido, este estilo de liderazgo puede impactar en todos los niveles y es lo buscado en IPSIARTE para hacer la organización más consciente, desarrollar capacitaciones en mindfulness a través de la experiencia en la práctica de la atención plena y encontrarnos semanalmente para meditar, es decir, un encuentro semanal por parte de todo el talento humano de IPSIARTE para la práctica de la técnica.

En el marco de lo anteriormente expuesto, surge la conveniencia metodológica de establecer las siguientes interrogantes: ¿Cuáles categorías se develaron de los valores del liderazgo consciente en la gestión educativa de la Unidad Académica de IPSIARTE de Santiago de Chile?, ¿Cómo comprendí las categorías de los valores del liderazgo consciente en la gestión educativa de la Unidad Académica de IPSIARTE de Santiago de Chile?, ¿Qué resultó de la interpretación de las categorías de los valores del liderazgo consciente en la gestión educativa de la Unidad Académica de IPSIARTE de Santiago de Chile?

Propósitos de la Investigación

Develar las categorías de los valores del liderazgo consciente en la gestión educativa de la Unidad Académica de IPSIARTE de Santiago de Chile.

Comprender las categorías de los valores del liderazgo consciente en la gestión educativa de la Unidad Académica de IPSIARTE de Santiago de Chile.

Interpretar las categorías de los valores del liderazgo consciente en la gestión educativa de la Unidad Académica de IPSIARTE de Santiago de Chile.

Partiendo de esta información es entonces necesario justificar la importancia de la realización de este estudio considerando los aspectos social, cultural, científico, metodológico, académico y político por lo que se expone a continuación.

Justificación y Relevancia

Desde la perspectiva teórica, esta investigación recopila información actualizada que puede servir como referencia para los directivos, permitiéndoles mejorar sus prácticas gerenciales para alcanzar los objetivos institucionales. Pragmáticamente, la investigación pretende fomentar procesos de formación continua y fortalecer habilidades de liderazgo consciente, optimizando el desempeño de los gerentes. Estas habilidades permiten mejores decisiones, resolución de problemas y la creación de equipos de alto rendimiento.

La importancia de esta investigación radica en su potencial para mejorar las funciones directivas, impactando positivamente el desempeño laboral y los procesos de enseñanza-aprendizaje en las instituciones de capacitación. La justificación institucional se encuentra en su enfoque en el liderazgo consciente y el desempeño laboral, fundamentales ante los constantes cambios de paradigmas e innovaciones en la capacitación en Chile.

El rol de los directivos es esencial para crear condiciones que promuevan la eficacia institucional y el progreso social. La investigación destaca la necesidad de que los directivos adopten un liderazgo consciente, incentivando la excelencia y manteniendo mejoras en los centros formativos en beneficio de los estudiantes y la sociedad en general. Así, se justifica su realización, ya que los OTEC de Santiago de Chile son actores clave en la sociedad debido a su compromiso como agentes de cambio y socialización, con un impacto significativo en la vida de los individuos a corto, mediano y largo plazo.

Estado del Arte

Varias investigaciones previas han explorado el impacto de diversos estilos de liderazgo en el ámbito educativo. Entre ellas, Barrientos (2019) quien analizó el neuroliderazgo como estrategia gerencial en instituciones de educación superior, mientras que Burmansah et al. (2019; 2020) destacaron los beneficios del liderazgo consciente en el desarrollo de la claridad y creatividad de los líderes. Asimismo, Guédez (2019) profundizó en el liderazgo gerencial humanista desde la complejidad, y Rupprecht et al. (2019) examinaron el impacto del entrenamiento en mindfulness en las capacidades de liderazgo, evidenciando mejoras significativas en la gestión de tareas y el autocuidado.

Orientaciones Teóricas del Estudio

La Gestión Educativa se refiere a la aplicación de procesos de planificación, organización, dirección y control dentro de un contexto educativo, con el fin de alcanzar metas establecidas. Según Drucker (2006), y citado por Lugo (2015), implica utilizar recursos humanos, físicos y financieros para lograr objetivos económicos. Rodríguez y Sánchez (2019), referenciados por Gálvez y Llatas (2022), destacan que facilita la asignación equitativa de recursos y el involucramiento de la comunidad educativa. Además, Ibarrola (citado por Chabolla, 2001) la define como la administración eficaz y válida de los insumos educativos para lograr los resultados deseados.

El Liderazgo Consciente, formulado por Kofman (2006), se centra en la capacidad de los líderes para ser conscientes de su mundo interior y exterior, integrando cuerpo, mente y espíritu en su gestión. Según Wilber (citado en Kofman, *ob. cit.*), este enfoque abarca la totalidad de la experiencia humana y es esencial para el éxito organizacional. Este tipo de liderazgo promueve valores como la responsabilidad incondicional, integridad esencial y humildad ontológica (Kofman, *ob. cit.*). Además, se nutre de la práctica de mindfulness, que mejora la inteligencia emocional y social del líder (Wells, 2015).

Capacitación por Competencias

La Inteligencia Emocional (IE) se define como la capacidad para reconocer, comprender y gestionar nuestras propias emociones y las de los demás (Goleman, 1995a, 1998). Gardner (1993) la presenta como el potencial biosociológico para procesar información emocional dentro de un contexto cultural. Mayer y Cobb (2000) describen la IE como la habilidad para percibir, asimilar, comprender y dirigir emociones. Bar-On (1997) la concibe como un conjunto de habilidades no cognitivas que impactan el éxito en la adaptación al entorno. En síntesis, la IE involucra el autoconocimiento, el autocontrol, la automotivación, la empatía y las habilidades sociales (Gómez et al., 2000).

El Mindfulness, o atención plena, se origina del pali "Sati," traducido como "Mindfulness" en inglés (Jagannathan y Rodhain, 2016). Es central en la psicología budista y se define como "conciencia momento a momento" (Germer, Siegel y Fulton, 2005; Hanh, 1976). Daft (2005) sostiene que, en el liderazgo consciente, la atención plena implica reevaluar continuamente en contextos cambiantes, fomentando la creatividad y el aprendizaje. Además, fomenta la empatía y

la compasión, esenciales en la toma de decisiones y la gestión de crisis (Fulton, 2005; Goleman, 1995). Así, promueve un liderazgo que prioriza el bienestar y la sostenibilidad (Sanders, 2008).

La Compasión se define como la capacidad de experimentar dolor o pena por el sufrimiento del otro, actuando para aliviarlo (Swann, 2000, citado por Fernández, 2015). Hougaard, Carter y Chester (2018) la diferencian de la empatía, destacando su carácter proactivo y su contribución al bienestar ajeno. Kanov et al. (2004) estructuran la compasión en reconocer, interpretar, sentir empatía y actuar para mitigar el sufrimiento. En el ámbito organizacional, facilita la creación de recursos, el fortalecimiento de valores compartidos (Guinot *et al.*, 2020) y el desarrollo de habilidades relacionales (Worline *et al.*, 2017).

Métodos

Naturaleza de la Investigación

Para cumplir con esta promesa investigativa estructuré la naturaleza de su estudio con una postura ontológica interpretativa, una postura epistemológica reflexiva y construccionista, bajo el enfoque cualitativo, realizando un estudio fenomenológico – hermenéutico según lo planteado por Piñero y Rivera (*ob. cit.*), en el escenario propiamente dicho de concentración de los participantes, para describir las categorías que emergieron como producto del proceso de interacción dialógica y subjetiva, muy propio de la investigación cualitativa.

Plano Ontológico

Reflexiono sobre el plano ontológico, que en todo proceso de investigación, considerando lo expuesto por Piñero y Rivera (2013), se basa en el modo de cómo yo como investigador me sincronizo intersubjetivamente con los actores sociales; en este caso la Unidad Académica de IPSIARTE de Santiago de Chile; considerando mi participación como miembro de los facilitadores ya que formo parte de ese escenario, valiéndome de la observación participante y las entrevistas en profundidad semi estructurada.

Dado lo anterior, en el caso que me ocupa este trabajo de grado, mi relación con los actores sociales fue bajo el paradigma fenomenológico interpretativo puesto que mantuve una conversación dialógica e intersubjetiva, según lo señalan los pensadores anteriormente referenciados, requiriendo un tiempo prudencial de interacción para comprender e interpretar lo expresado, haciendo acopio de las palabras, tal cual ellos viven su realidad cotidiana.

Plano Epistemológico

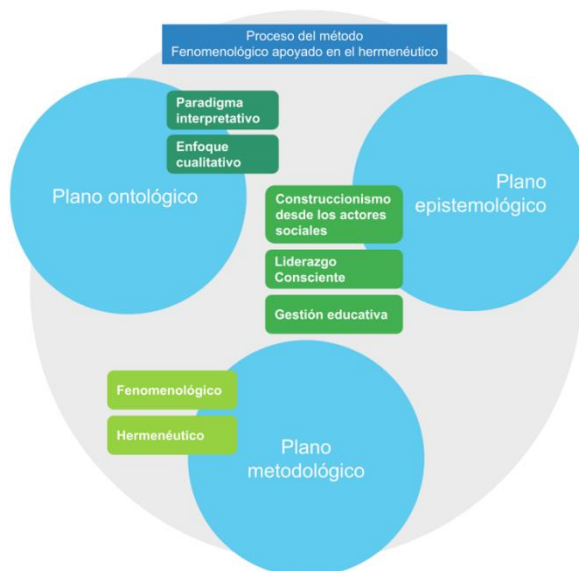
Es el plano epistemológico de la investigación que sustenta este trabajo de grado, en lo que respecta al liderazgo consciente para la gestión educativa, encaminándolo, en primer lugar, hacia el paradigma fenomenológico apoyado en el hermenéutico, bajo un enfoque cualitativo. A tal efecto, desde mi posición de investigador, atendiendo las corrientes epistemológicas, hice el abordaje de este estudio desde el construccionismo social. partiendo desde las voces de los actores sociales Martínez (2001). En este caso, mi persona como investigador y los actores sociales, es decir, los facilitadores de la Unidad Académica de IPSIARTE de Santiago de Chile, compartiendo saberes, modos de proceder, formación docente y gestión educativa. Es una construcción mental de la teoría subyacente comprendida desde las voces de los actores sociales, e interpretada en el orden de los referentes teóricos, convirtiéndose en una reflexión circular continua, en una red de relaciones de categorías y subcategorías donde intervienen tres elementos: sujeto cognoscente, sujeto por conocer y teórico.

Plano Metodológico

Considerando los planos ontológico y epistemológico, este estudio lo realicé de acuerdo al método fenomenológico apoyado en el hermenéutico evocando nuevamente a Piñero y Rivera (ob. cit.). Su procedimiento metodológico se fundamenta en escuchar detalladamente al sujeto o sujetos de estudio, en mi caso a los actores sociales de la Unidad Académica de IPSIARTE, registrar, en las matrices establecidas por mí, el *verbatim* pronunciado en la entrevista semi estructurada, tal cual como sean expresadas, categorizar y subcategorizar los elementos sobresalientes, para luego comprenderlos e interpretarlos, lo cual representa el telos de esta investigación.

En lo que respecta a la interpretación como propósito de este trabajo de grado, se cumplió a través del trabajo hermenéutico, siendo un método por excelencia para la exploración de las categorías subyacentes, de las realidades de los actores sociales para interpretarlas. Para ello, construí los protocolos específicos, es decir, tablas y matrices *ad hoc* en las cuales asenté la información recabada en la entrevista en profundidad, su proceso de categorización, comprensión e interpretación, esta última pudiendo reflejarse de manera particularista u holística, es decir, reuniendo todas las categorías para ser interpretadas. Con la finalidad de plasmar de manera visual estos planos, presento a continuación la Figura 1.

Figura 1: Planos del proceso onto-epistémico y metodológico.



Nota: El autor (2023).

Actores Sociales

El sujeto por conocer o informante clave, en mi caso de estudio, los actores sociales, son quienes reciben la atención de ser observado. Se aplicó una entrevista en profundidad a la directora académica, a la coordinadora académica, la tutora académica y a una facilitadora de IPSIARTE, quienes actuaron como actores sociales, al cual se puede definir como aquel sujeto de estudio quien maneja una información técnica destacada y que, a mayor profundidad, puede arrojar información importante sobre los encuestados.

Pasos de los Métodos

Fenomenológicamente el proceso investigativo cumplió con ciertas fases, que, de acuerdo con Martínez (2000; 2008), en primer lugar, se describió el fenómeno, acercándome a la realidad de la Unidad Académica de IPSIARTE donde me di a la tarea de observar los eventos, expresando su esencia a través de las voces de mis actores sociales, es decir, los actores sociales, facilitadores del centro de estudio, esto dio paso a la descripción del fenómeno desde mi punto de vista como investigador.

Como siguiente actividad, es decir, la búsqueda de la esencia y la estructura, utilicé y organicé la información que obtuve de parte de mis actores sociales hasta estructurar el fenómeno de estudio, es decir, las categorías y subcategorías que emergerán, y su relación. Una vez establecida esta estructura pasé a la construcción de los significados y significantes sobre la formación y la gestión educativa de los facilitadores de la Unidad Académica de IPSIARTE,

abstrayéndome de mis sentimientos y juicios para realizar una comprensión e interpretación desde la postura de los actores sociales.

A razón de ello los pasos de este método, explicado por varios autores, sin embargo, aquí tomo lo señalado por Martínez (*ob. cit.*): (1) La entrada al trabajo de campo, acá escojo a mis actores sociales, las técnicas de levantamiento de la información, construyo los protocolos de registro de la información para realizar la práctica hermenéutica. (2) Interactuación, relación directa dialógica e intersubjetiva con mis actores sociales para comprender sus sentimientos, pensamientos. (3) Como último paso, la salida al campo, corresponde al proceso hermenéutico, comprendiendo e interpretando el *verbatimum* esgrimido en el conversatorio mediante la entrevista semi estructurada. Ver estos pasos en la siguiente Figura 2.

Figura 2: Visualización del proceso del método fenomenológico-hermenéutico.



Nota: El autor (2023).

Técnica de Recolección de la Información

La técnica utilizada para la recolección de datos y de donde se tomaron, para realizar el estudio hermenéutico, la entrevista en profundidad, estrategia por excelencia usada por la investigación cualitativa para el levantamiento de datos. Las entrevistas en profundidad dirigidas a actores sociales en mi investigación docentes y directivos de la Unidad Académica de IPSIARTE, con conocimiento de los aspectos fenomenológicos existente en cuanto a Gestión Educativa, Inteligencia Emocional, Atención Plena, Compasión, Liderazgo Consciente para luego ser interpretados, considerando lo observado en la Gestión Educativa con Liderazgo Consciente y los referentes teóricos estudiados.

Una vez realizadas las preguntas en cuestión, (Ver Tabla 1) se procedió a triangular hermenéuticamente la información. Esto quiere decir, que se tomaron los datos de los actores sociales, las bases teóricas y legales establecidas en el marco de referencias a fin de producir un argumento lógico producido por el investigador con la finalidad de interpretar el fortalecimiento de las categorías Gestión Educativa, Inteligencia Emocional, Atención Plena, Compasión, Liderazgo Consciente ejercido por IPSIARTE a través de los valores Creatividad-Innovación, Humanidad-Integridad y Agilidad en los facilitadores pertenecientes a Unidad Académica.

Tabla 1: Cuestionario de la entrevista semi estructurada aplicado a la directora, a la coordinadora, a la tutora y la facilitadora de la Unidad Académica de IPSIARTE.

Categoría	Ítem	Pregunta
Gestión Educativa	1	¿De qué manera cree usted que la implementación de las estrategias organizacionales establecidas por IPSIARTE influyen positivamente en la gestión educativa por parte de los facilitadores?
Inteligencia Emocional	2	¿Cómo cree usted que se ve afectada la inteligencia emocional de los facilitadores de la Unidad Académica de su organización a través de los valores de IPSIARTE?
Atención Plena	3	¿Cuál es su criterio con respecto al interés que muestran los facilitadores de la Unidad Académica de IPSIARTE por el crecimiento de práctica de la atención plena o mindfulness para la gestión educativa de sus programas?
Compasión	4	¿Cuál es el aporte o contribución de IPSIARTE para el desarrollo de la compasión en sus facilitadores?
Liderazgo Consciente	5	¿De qué manera IPSIARTE propicia el liderazgo consciente?

Nota: El autor (2023).

Protocolos de Registro de Información y Proceso de Categorización

A juicio de poder develar desde las voces de los actores sociales de la Unidad Académica de IPSIARTE como investigador me ocupé de construir varias matrices para el registro de la entrevista semi estructurada en la cual sistematicé la información dada. De acuerdo con la primera matriz que he presentado, denominada matriz de registro de entrevista semi estructurada y categorización, en una primera columna con la letra L, allí coloqué los números de las líneas del *verbatim*, la siguiente columna, estuvo dirigida al *verbatim*, es decir, la entrevista sostenida entre el sujeto cognoscente y los sujetos por conocer, es decir, los actores sociales. A la derecha, unas siguientes dos columnas para asentar las categorías y subcategorías emergentes. Una última columna al margen derecho para colocar la codificación compuesta por el número de líneas, las iniciales de la categoría, las iniciales de la subcategoría y a cuál actor social pertenece, 1, 2 o 3. (Ver Tabla 2).

Tabla 2: Matriz de Registro de Entrevista Semi Estructurada y Categorización.

Entrevista: Actores sociales				
L	Verbatim	Categoría	Subcategoría	Código

Nota: Construcción del investigador. El autor (2023).

En este mismo registro del discurso, el investigador procedió a resaltar lo más significativo con varios colores lo dicho por la entrevistada atendiendo las categorías de estudio a saber: **Gestión Educativa**, **Inteligencia Emocional**, **Atención Plena**, **Compasión** y **Liderazgo Consciente**. Una vez realizados estos registros informativos se procedió a interpretar la información total de todos los sujetos de los actores sociales, triangulando la reflexión de lo resaltado en la entrevista semi estructurada, los conceptos utilizados en las bases teóricas y lo argumentado por el investigador quien en este caso actuó como psicólogo y gerente educativo, lo cual sirvió como punto de partida para emitir las conclusiones y recomendaciones de este estudio.

Considerando este proceso de categorización se desprendió una matriz axial esto permitió el agrupamiento de manera cromática las categorías y subcategorías que emergieron como producto del *verbatim* dado entre mi persona como investigador y los actores sociales de la Unidad Académica de IPSIARTE. Asimismo, de acuerdo a lo señalado por Piñero y Rivera (*ob. cit.*), allí

se vislumbran las categorías y subcategorías surgidas con su respectiva codificación para apreciarlas visualmente de manera general (Ver Tabla 3).

Tabla 3: Sistema de Codificación de Categorías y Subcategorías Emergidas.

Categoría	Sub Categoría	Código
XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXX

Nota: El autor (2023).

Como siguiente paso, se construyó otra matriz para desarrollar el proceso de triangulación entre el *verbatim* de los actores sociales, mi posición como investigador y los referentes teóricos y jurídicos desarrollados. Presento a continuación la matriz en la Tabla 4 y luego hago una explicación sobre la triangulación.

Tabla 4: Comprensión e Interpretación.

Categorías de Análisis: Xxx. Xxx. Xxx. Xxx. Xxx.
Subcategoría de Análisis: Xxx. Xxx. Xxx. Xxx. Xxx.
Información develada por los actores sociales: Comprensión:
Interpretación:

Nota: El autor (2023).

De manera ulterior, la triangulación como proceso hermenéutico la comprendí e interpreté como la relación de los aportes brindados por los actores sociales escogidos y comprometidos en la investigación. En este sentido, se triangularon las respuestas presentadas por los actores sociales privándome como investigador de emitir algún juicio sobre lo dicho por los actores sociales. Esta herramienta fue manejada para articular la información expuesta por los actores sociales y mi persona como investigador; quienes se manifestaron con el objetivo de describir sus significados de los valores del liderazgo consciente en la gestión educativa de la Unidad Académica de IPSIARTE de Santiago de Chile.

Para complementar los hallazgos develados desde las voces de los actores sociales considerándolos elementos de este proceso metodológico, me correspondió construir otra matriz de contrastación axiológica cromática señalando las categorías pronunciadas por cada uno de los actores sociales con la finalidad de tener una visión panorámica (Ver Tabla 5).

Tabla 5: Confrontación Axial de las Categorías y Subcategorías Emergentes de los Actores Sociales.

Categoría	Sub Categoría	Actor social 1	Actor social 2	Actor social 3	Actor social 4
XXXXX	XXXXX				
XXXXX	XXXXX				
XXXXX	XXXXX				
XXXXX	XXXXX				
XXXXX	XXXXX				

Nota: El autor (2023).

La matriz expuesta en la tabla anterior consistió en agregarle en la celda de cada actor social, de acuerdo a sus respuestas, un color asignado por mí como investigador según la cromatización de la categoría. Debo señalar que, la celda que estuviese sin color, significa que no hubo pronunciamiento sobre esa categoría, por parte de los actores sociales, por lo tanto, se mantendrá en blanco.

Validez y Confiabilidad de los Resultados

Finalmente, este proceso metodológico señala la confiabilidad de los resultados que toda investigación debe acreditar responsablemente, privando para ello lo fáctico a pesar de la intersubjetividad que se produzca en la relación de los sujetos de estudio; es decir, el cognoscente y el por conocer. En este sentido, esta investigación fue sometida a la revisión de los actores sociales, de igual modo fue revisado, la pulcritud y su proceso metodológico por parte del comité examinador de la Universidad Yacambú para confirmar la reunión de todos los elementos, pasos y enfoques bajo los cuales fue concebido y desarrollado para así darla por valedera.

Hallazgos

Para cumplir con el primer propósito, presento, de manera conjunta, las categorías y subcategorías que fueron comunes para todos los actores sociales quienes se pronunciaron en la entrevista a profundidad. Las celdas que están en negro significa que estos actores se eximieron siendo entre ellas las subcategorías Gestión de la satisfacción y calidad en los actores 1 y 3, Gestión del talento humano en el actor 2, Valores institucionales en los actores 2 y 3, Gestión de objetivos y metas en los actores 2, 3 y 4. Empatía en los actores 1, 2 y 4, Creatividad en los actores 2, 3 y 4, Autoconocimiento en los actores 2 y 4, solución de problemas en el actor 3 y Autogestión en los actores 3 y 4. Mindfulness en la educación en los actores 1 y 2, Actitudes básicas en la práctica en el actor 2 y Entrenamientos basados en mindfulness en el actor 3. Desafíos de la compasión en el

actor 2, Entrenamientos en compasión en los actores 2, 3 y 4. Integridad esencial en los actores 1, 3 y 4, Humildad ontológica en los actores 1, 2 y 3, Inspirar en el actor 1, Negociación constructiva en el actor 2, Coordinación impecable y Comunicación auténtica en el actor 3 (Ver Tabla 6).

Tabla 6: Matriz Axial Cromatizada de las Categorías y Subcategorías Develadas Por todos los Actores Sociales en su Conjunto.

Categoría	Actor Social 1	Actor Social 2	Actor Social 3	Actor Social 4
Gestión educativa	Gestión del talento humano Valores institucionales Gestión pedagógica Gestión de objetivos y metas	Gestión talento humano Gestión pedagógica Gestión de la satisfacción y calidad	Gestión del talento humano Gestión pedagógica	Gestión del talento humano Valores institucionales Gestión pedagógica Gestión de la satisfacción y calidad
Inteligencia emocional	Solución de problemas Creatividad Autogestión Autoconocimiento	Solución de problemas Autogestión	Autoconocimiento o Empatía	Solución de problemas
Atención plena	Entrenamientos basados en mindfulness Desafíos del mindfulness Actitudes básicas en la práctica	Entrenamientos basados en mindfulness Desafíos del mindfulness	Desafíos del mindfulness Mindfulness en la educación Actitudes básicas en la práctica	Entrenamientos basados en mindfulness Desafíos del mindfulness Mindfulness en la educación Actitudes básicas en la práctica
Compasión	Humanidad compartida Desafíos de la compasión Entrenamientos en compasión	Humanidad compartida	Humanidad compartida Desafíos de la compasión	Humanidad compartida Desafíos de la compasión

Liderazgo	Coordinación impecable	Coordinación impecable		Coordinación impecable
	Comunicación auténtica	Integridad esencial		Comunicación auténtica
	Negociación constructiva	Comunicación auténtica	Negociación constructiva	Negociación constructiva
	Desafíos del liderazgo consciente	Inspirar Desafíos del liderazgo consciente	Inspirar Desafíos del liderazgo consciente	Humildad ontológica
				Inspirar Desafíos del liderazgo consciente

Nota: El autor (2023).

Como segundo propósito, me dispuse a dilucidar las subcategorías develadas desde las voces de los actores sociales, de mis colegas psicólogos y facilitadores quienes me apoyaron con su posición ante la realidad de estudio, acerca de los saberes y haceres sobre formación docente en la gestión educativa, lo cual lo realicé despojándome de mis propios juicios al considerar que como investigador también soy colaborador de la organización educativa y planteándolo en matrices. Por motivos de límites de extensión, a continuación, presento un extracto a fin de dejar evidencia de lo realizado en el trabajo de campo. (Ver Tabla 7).

Tabla 7: Comprensión e Interpretación.

Categorías de Análisis: Xxx. Xxx. Xxx. Xxx. Xxx.

Subcategoría de Análisis: Xxx. Xxx. Xxx. Xxx. Xxx.

Información develada por los actores sociales: es un beneficio personal para el ser humano en sí. Porque ayuda en muchos aspectos, muchos aspectos de la vida y todo lo que se hace a nivel personal va a fluir en los otros niveles, tanto laboral, tanto familiar. Entonces es algo que inicia desde uno y se va a difundir entre, entre los demás aspectos, LC-IE-AS2-L326-330.

Comprensión: Según la perspectiva del actor social, esta integridad no solo impacta a nivel personal, sino que se extiende de manera significativa a otros aspectos de la vida, incluyendo las esferas laboral y familiar. Este planteamiento resalta la idea de que la autenticidad y coherencia en las acciones y valores personales tienen un efecto positivo y trascendental en diferentes ámbitos.

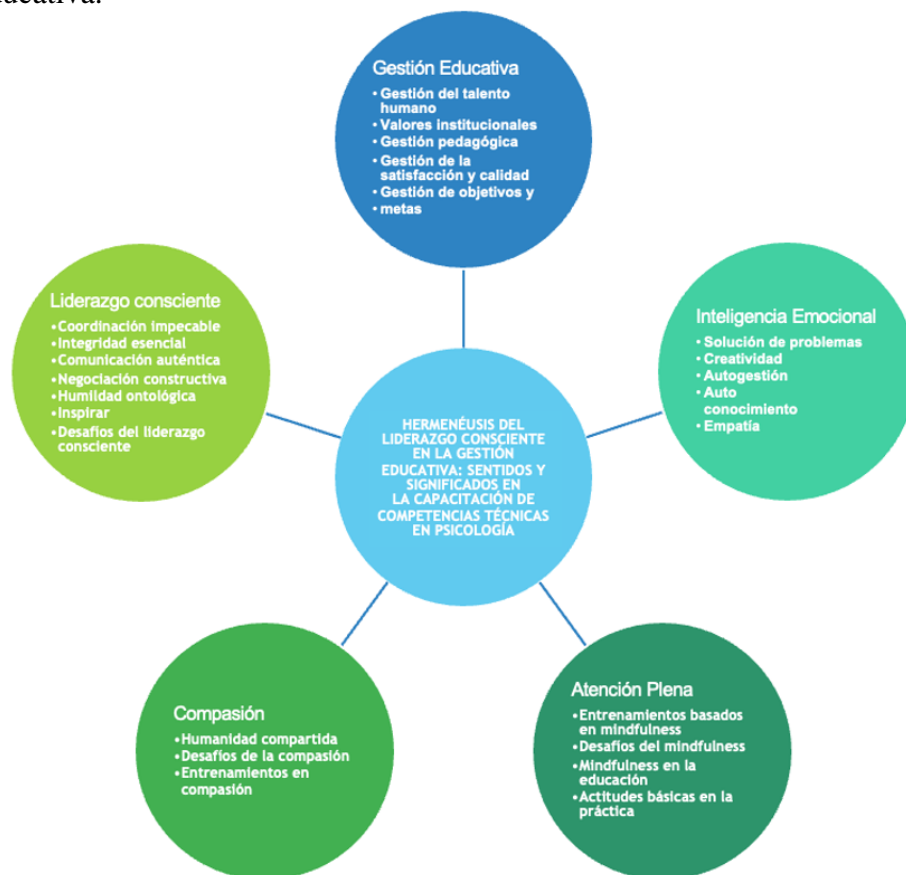
Interpretación: La noción de "Integridad Esencial" en el marco del liderazgo consciente se ilustra en la percepción de la entrevistada, quien destaca que este concepto representa un beneficio personal fundamental para el individuo. Este enfoque resuena con la idea de Kofman (*ob. cit.*) sobre el liderazgo consciente, donde la integridad esencial implica una alineación profunda con los valores personales y la coherencia en la toma de decisiones. La entrevistada sugiere que esta

integridad no solo tiene repercusiones en el ámbito personal, sino que también influye significativamente en otros niveles de la vida, incluyendo lo laboral y lo familiar. Esta perspectiva refleja la interconexión propuesta por Bolívar (2009), donde la vida se percibe como un sistema integral, y los valores personales actúan como el núcleo que impulsa la coherencia en todas las esferas. La idea de que la integridad esencial fluye desde el individuo hacia otras áreas de la vida respalda la noción de Goleman (2000) sobre la inteligencia emocional y su impacto en las interacciones laborales y familiares. La cohesión entre la integridad personal y las acciones en los diferentes niveles de la vida subraya la importancia de una autenticidad arraigada, en línea con los principios del liderazgo consciente.

Nota: El autor (2023).

Acto seguido, me di a la tarea de interpretar, desde el conocimiento aportado por los teóricos los saberes y haceres de mis actores sociales, en el marco de la construcción del conocimiento apoyado en la hermenéutica. Toda esta información la presento de manera resumida en la Figura 3, la cual resume la relación de las subcategorías encontradas respecto a los actores sociales, en las intersecciones entre actores están las subcategorías compartidas en cuanto a las impresiones sobre su gestión educativa.

Figura 3: Radial de las categorías y subcategorías de la Hermenéusis del liderazgo consciente en la gestión educativa.



Nota: El autor (2023).

Con este desarrollo, se verifica la utilización de herramientas y recursos educativos gerenciales no tradicionales y centrados en la persona. Esto permite conectar con la idea de que en gran parte de las instituciones no responden a este perfil de gerente, puesto que la mayoría de las organizaciones están basadas en la obediencia, el orden y una autoridad eminentemente lineal y los gerentes responden adaptándose a dichos lineamientos formales alejándose del carácter humano necesario en el pensamiento y accionar de todo gerente.

Lo anteriormente expuesto brinda la oportunidad apreciar que, de alguna manera, la Unidad Académica de IPSIARTE, implementa estrategias educativas innovadoras desde una perspectiva humanista. Esta gerencia denominada humanista es considerada como una nueva ola en la administración de las empresas, cuyos pilares son el bienestar de las personas, el crecimiento personal, un ambiente agradable de trabajo y el mejoramiento de las relaciones interpersonales. Personas consideradas como organismos vivos y más aún, como seres humanos, donde su bienestar total sólo puede conseguirse a plenitud mediante el logro equilibrado del bienestar físico, emocional, mental y espiritual, es decir, un bienestar bio psico socio espiritual.

Adicionalmente, es necesario mencionar en cuanto al liderazgo consciente, considerando el escaso soporte conceptual hasta la fecha, que este podría asumirse como parte de un estilo Gerencial Humanista, el cual ofrece otra perspectiva gerencial desde la concepción de las personas en la empresa, no como recursos sino como lo que son, seres humanos. En cuanto a la gestión educativa que realiza la Unidad Académica de IPSIARTE se puede decir que la gestión del talento humano se configura como un componente esencial de la gestión educativa, contribuyendo al desarrollo profesional, bienestar emocional y rendimiento óptimo del personal; así como también, fortaleciendo la calidad de la educación impartida, donde su enfoque se alinea en fundamentos y teorías contemporáneas que destacan la importancia de la tutoría, la experiencia práctica, la flexibilidad y la participación activa del estudiante.

En este orden de ideas, los valores institucionales de IPSIARTE no son simplemente declaraciones abstractas, sino que se integran activamente en la gestión educativa, influyendo en la cultura organizacional, la selección de personal y la calidad de la enseñanza ofrecida, lo cual quiere decir que la organización no solo enfoca la gestión del talento humano en la adquisición de habilidades técnicas, sino también en la alineación con los valores institucionales, demostrando un enfoque integral y estratégico. Es así como los valores institucionales de IPSIARTE no solo son principios teóricos, sino que se traducen en acciones concretas, influenciando la cultura

organizacional y guiando la gestión educativa hacia un enfoque humano, innovador y comprometido con la excelencia.

De esta manera, la gestión pedagógica se configura como un componente integral y adaptable de la gestión educativa, centrado en el acompañamiento, la flexibilidad y la promoción de una experiencia educativa rica y significativa, entiendo que la gestión de la satisfacción y calidad en IPSIARTE se centra en la atención personalizada, la comunicación transparente, la pronta resolución de problemas y la adaptabilidad en la programación, para responder a las necesidades de sus estudiantes. Estas prácticas contribuyen a la construcción de un entorno educativo que promueve la satisfacción y la calidad en todos los aspectos del proceso educativo.

En cuanto a la gestión de objetivos y metas, se evidencia en la planificación de capacitaciones, desarrollo de liderazgo compasivo y la propuesta de proyectos significativos. Estas acciones demuestran un enfoque proactivo hacia la mejora continua en el ámbito educativo, entre las que destacan la aplicación de Mindfulness o Atención Plena para Mejorar la Concentración, la Formación propia en Liderazgo Compasivo, Transmisión Gradual de Valores y Capacitaciones y la Proyecto de Introducción al Mindfulness en la Plataforma. En cuanto a la utilización del mindfulness, es importante mencionar que a pesar de que no se ha ejecutado un programa estructurado basado en estas técnicas, la práctica de misma esté presente en IPSIARTE, evidenciado en:

Habilidad de Mantener la Atención y Conciencia Plena: Se destaca la importancia de cultivar la habilidad de mantener la atención y la conciencia plena durante el ejercicio profesional, especialmente al dar clases.

Encuentros Regulares de Mindfulness: Se mencionan encuentros regulares programados los lunes a las 9 de la mañana, donde participan todas las personas de IPSIARTE. Estos encuentros ofrecen un espacio dedicado para continuar adquiriendo habilidades de mindfulness y fomentan la práctica colectiva.

Formación de Facilitadores en Mindfulness: Actualmente, IPSIARTE está formando a sus facilitadores en cursos de iniciación, tanto en el campus virtual de la organización como en un curso específico de formación en mindfulness. Esta formación se presenta como una herramienta para el crecimiento profesional y personal de los profesores.

Enfoque en lo Personal y Presente: Durante ciertos momentos, el equipo de IPSIARTE se une en un espacio único donde se relacionan sólo desde lo personal, enfocándose en el

enriquecimiento personal y en el momento presente, excluyendo discusiones laborales o programáticas, centrándose exclusivamente en el yo y la persona en ese momento.

Aplicación Práctica de Mindfulness en la Enseñanza: Se destaca la importancia de las prácticas de mindfulness para observar y comprender a los participantes en las clases. Esto permite adaptar las estrategias educativas de manera efectiva, respondiendo a las necesidades y dinámicas particulares de la sala.

Al explorar los desafíos asociados a la incorporación de la atención plena o Mindfulness en el contexto de IPSIARTE se encontraron algunas observaciones claves:

Espacio de Incorporación Abierta: Se destaca la apertura para la incorporación de la atención plena, con un espacio que no sigue secuencias específicas y aborda diferentes componentes de la práctica cada lunes. Este enfoque flexible puede adaptarse a las necesidades y disponibilidad individual de los participantes.

Desafío de la Personalidad y Resistencia: Se reconoció que uno de los desafíos fundamentales es tocar la personalidad y la visibilidad, lo cual implica enfrentar resistencias. La conexión con la disposición personal para abrirse a esta nueva práctica es identificada como uno de los aspectos más difíciles, especialmente considerando los posibles mitos asociados con el mindfulness.

Receptividad y Participación Variable: Se reconoce que la receptividad y participación varían entre los facilitadores. Factores como disponibilidad, tiempo y trabajo influyen en la disposición de participar en la práctica del mindfulness. A pesar de estos desafíos, se destaca que la receptividad ha sido favorable.

Incorporación por Parte de Facilitadores: Se señala que algunos facilitadores han incorporado estrategias de mindfulness, incluso aquellos que inicialmente no estaban familiarizados con ellas. Esto destaca la importancia de que los facilitadores muestren interés y practiquen la herramienta para poder integrarla efectivamente en su enseñanza.

Necesidad de Práctica Continua: Se resalta que la información sobre mindfulness debe ser respaldada por la práctica regular, tanto en meditaciones formales como informales. La incorporación efectiva de mindfulness implica más que solo tener información; requiere una práctica constante y comprometida.

Ahora bien, en cuanto a los beneficios de la aplicación de la atención plena (Mindfulness) en la educación dentro de IPSIARTE. Se observa que el enfoque mindfulness se integra en varios aspectos de la metodología educativa:

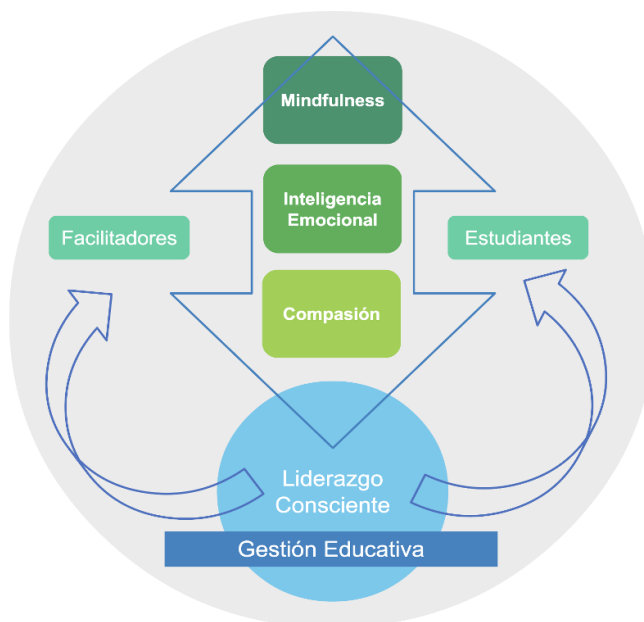
Dinámicas y Conexión con Experiencias: Se enfatiza la importancia de cómo se acercan los estudiantes, las dinámicas desarrolladas y la conexión con las experiencias que se despliegan durante la clase. Esto sugiere que la atención plena no solo se considera como una técnica, sino como una filosofía integrada en la experiencia educativa, fomentando la conciencia y la conexión con el momento presente.

Estímulos Sensoriales: Se menciona el uso de colores y material audiovisual para mantener la conexión a través de diferentes estímulos sensoriales. Esto precisa una atención consciente a la presentación de la información, reconociendo la importancia de los estímulos visuales y auditivos en el proceso de aprendizaje.

Aplicación en Clases: Se plantea la pregunta sobre cómo se puede aplicar el concepto de traer la atención al momento presente dentro de las clases mediante estrategias y actividades. Esto indica una reflexión sobre la integración práctica de la atención plena en el diseño y la implementación de las clases.

Se entiende entonces que, la integración de actitudes básicas en la práctica del mindfulness, entre ellas, "mente de principiante", contribuyen a una aproximación abierta y receptiva a cada experiencia educativa impactando en la inteligencia emocional para la construcción de procesos empáticos y por ende, compasivos, para finalmente, llegar a la consolidación de un liderazgo consciente al gestionar educativamente. (Ver Figura 4).

Figura 4: Visualización y ensamblaje del proceso mindfulness-inteligencia emocional-compasión-liderazgo consciente-gestión educativa.



Nota: El autor (2023).

Ahora bien, en cuanto a la inteligencia emocional, esta se manifiesta en “Solución de problemas” siendo un como un componente clave dado que influyen tanto en la gestión de conflictos como en la planificación y respuesta ante situaciones imprevistas. Así mismo, la “Creatividad” contribuye tanto a la gestión emocional como al desarrollo de enfoques pedagógicos innovadores y manifestándose de diversas maneras en la dinámica educativa de la institución. De igual manera, contribuye la “autogestión” que capacita a los facilitadores para enfrentar desafíos imprevistos con flexibilidad, adaptabilidad y una actitud proactiva. Desde la perspectiva de la gerencia educativa, la “Autogestión” se erige como un elemento crucial de la “Inteligencia Emocional” en IPSIARTE, particularmente en situaciones imprevistas que podrían afectar la continuidad de las clases.

Por otra parte, se observó la presencia del componente de “autoconocimiento” dentro del marco de la inteligencia emocional, influyendo positivamente en la seguridad, estabilidad emocional y desarrollo profesional de los facilitadores. Es necesario mencionar que la intervención desde herramientas de contención emocional y el contacto empático con quienes participan en el proceso educativo de IPSIARTE destacan la importancia de la empatía como componente esencial de la inteligencia emocional.

La empatía en IPSIARTE se manifiesta a través de la intervención emocional y el acompañamiento proporcionado por quienes coordinan las clases, así como mediante la consideración consciente de los recursos sensoriales para facilitar la conexión emocional en el proceso de aprendizaje con los estudiantes, y profundizando la capacidad de brindar apoyo emocional de manera efectiva.

Todo esto conlleva a la construcción de procesos compasivos y autocompasivos dentro del sistema y con la participación de los actores educativos. Desde la perspectiva de la gerencia educativa, se resalta la importancia del concepto de "Humanidad Compartida" dentro del marco de la "Compasión" que se manifiesta a través de la escucha activa, la acción inmediata, la proyección de compasión desde la dirección académica, la conexión dinámica en el equipo, la adaptabilidad a las circunstancias individuales y la confianza depositada en los facilitadores por parte de los Directores. Este enfoque contribuye a un ambiente educativo que va más allá de lo académico, priorizando la comprensión y el bienestar humano.

Por ser un estilo de liderazgo consciente, inicialmente enfrenta la resistencia, así como las percepciones equivocadas sobre la compasión presentan desafíos significativos en la aplicación de este concepto en el ámbito psicológico desde lo individual y cultural. Superar estas barreras implica incidir y enfatizar en los valores personales, cambiar percepciones erróneas y adoptar una comprensión más profunda y positiva de la compasión, lo cual es crucial para su efectiva integración en la práctica psicológica.

Todo esto conlleva a entender que los entrenamientos en compasión son fundamentales en IPSIARTE para continuar no solo para el desarrollo de habilidades técnicas, sino también para fomentar una conexión genuina con la humanidad compartida. Es así como se entiende que, a pesar de los desafíos presentes, esta perspectiva influye positivamente en la dirección académica y destaca la relevancia de la compasión en la gestión educativa en su conjunto.

Ahora bien, los componentes descritos anteriormente, permiten reconocer la "coordinación impecable" dentro del liderazgo consciente como una cualidad que se manifiesta no solo en la resolución práctica de desafíos, sino también en la creación de un entorno colaborativo, igualitario y apoyo organizacional, en donde la planificación estratégica, la colaboración y la atención a los detalles son elementos fundamentales. La "Integridad esencial" se manifiesta como un beneficio personal que trasciende hacia otras áreas de la vida. Este enfoque resalta la importancia de la

integridad como un pilar fundamental para un liderazgo ético y efectivo, influyendo positivamente en el ámbito laboral y familiar de los colaboradores de IPSIARTE.

La "Comunicación Auténtica" se revela a través de la apertura a las propuestas, la eliminación de barreras en la comunicación, la atención personalizada y la influencia positiva. Estas prácticas reflejan un compromiso genuino con el desarrollo integral de los colaboradores, fomentando un ambiente de aprendizaje y colaboración. Adicionalmente, la "Coordinación impecable" se manifiesta a través de la planificación proactiva, la colaboración equitativa y la atención cuidadosa a las necesidades del equipo. Estas prácticas reflejan un liderazgo consciente que valora la coordinación efectiva.

En cuanto a la "Negociación Constructiva" esta se manifiesta en la flexibilidad en las estrategias, la promoción del cambio constante, la autonomía otorgada a los facilitadores y la resolución de problemas de manera asertiva. Estas prácticas reflejan un liderazgo consciente que valora la colaboración, la adaptabilidad y la resolución constructiva de conflictos. En este sentido, la negociación constructiva se alinea con el liderazgo consciente al promover la comunicación abierta y la gestión eficaz de los desafíos.

En la "Humildad Ontológica" dentro el liderazgo consciente se destaca la importancia de reconocer y valorar la posición del facilitador desde el área de conocimiento y habilidades., manifestándose a través de la apertura del facilitador para proponer temas desde su área de conocimiento, la valoración de sus habilidades y la disposición a desarrollarlas continuamente. Estas prácticas reflejan un liderazgo que fomenta la reflexión, el aprendizaje y la colaboración.

La organización demuestra una comprensión profunda de la inspiración, la motivación y el apoyo emocional mediante el creer en las potencialidades de sus facilitadores. Este enfoque no solo mejora la calidad de la enseñanza, sino que también contribuye al bienestar emocional de los facilitadores, fortaleciendo la conexión entre la organización y su personal. Este testimonio refuerza la comprensión de cómo la inspiración en el contexto educativo no solo afecta el desempeño académico, sino que también contribuye significativamente al desarrollo personal y al empoderamiento de los facilitadores.

Discusión

El análisis de los hallazgos obtenidos en esta investigación revela múltiples dimensiones y subcategorías esenciales para la comprensión del liderazgo consciente, la compasión y la atención plena en la gestión educativa. Los datos muestran consistencias y disparidades cuando se

contrastan con investigaciones anteriores, lo que permite una teorización robusta y creativa. La subcategoría de Inspirar en el liderazgo consciente destaca la importancia de líderes que no solo gestionan, sino que también inspiran a sus equipos. Según lo develado, la habilidad de inspirar se asocia con la promoción de un cambio positivo y la motivación intrínseca en los miembros del equipo. Este hallazgo es consistente con estudios previos que demuestran que los líderes inspiradores aumentan el compromiso y satisfacción laboral en las organizaciones (Kouzes & Posner, 2017).

Por otra parte, la coordinación impecable, sugiere que una planificación y ejecución perfecta de las tareas es esencial para un liderazgo consciente exitoso. Este aspecto del liderazgo es también mencionado por Goleman (ob. cit.), quien señala que la coordinación y la capacidad ejecutiva son componentes esenciales de la inteligencia emocional en líderes efectivos.

También, se destaca la comunicación auténtica como una subcategoría fundamental. Este tipo de comunicación permite la creación de un ambiente de confianza y apertura, esencial para el desarrollo de relaciones laborales saludables. Según los principios de la comunicación organizacional, la autenticidad en la comunicación está vinculada a una mayor satisfacción laboral y rendimiento organizacional (Men, 2015).

La investigación también aborda los desafíos de implementar compasión. Algunos actores sociales identifican la resistencia al cambio y la necesidad de superar barreras internas para abrazar plenamente la compasión (Hougaard, Carter, & Chester, 2018a). Los datos corroboran lo encontrado por Neff y Germer (2013), quienes sostienen que la auto-compasión puede ser inicialmente confrontada con escepticismo en contextos organizacionales.

La subcategoría Humanidad Compartida, indica que reconocer y valorar la experiencia compartida de la condición humana libera el potencial para la empatía y la conexión. Esta perspectiva está apoyada por Singer y Klimecki (2014), quienes afirman que la empatía y la compasión son críticas para el bienestar tanto individual como colectivo. Por otra parte, se revelan que la integración del mindfulness en la educación enfrenta desafíos significativos debido a la falta de conocimiento y confianza en su aplicación. Kabat-Zinn (2003) expone que una estrategia gradual y contextual para la implementación de mindfulness puede abordar estos desafíos eficientemente.

También, aborda la gestión de objetivos y metas, un aspecto crucial para la efectividad de la educación. Según Locke y Latham (2002), establecer objetivos claros y específicos correlaciona

positivamente con un mayor rendimiento y motivación en los estudiantes. Se destacan la importancia del autoconocimiento y la empatía en la inteligencia emocional, esenciales para la gestión de relaciones interpersonales y la efectividad del liderazgo. Goleman (ob. cit.) subraya que el autoconocimiento es una piedra angular de la inteligencia emocional, permitiendo a los líderes reconocer sus propios estados emocionales y su impacto en los demás. Se resalta la creatividad como un componente crucial de la inteligencia emocional. Amabile (1996) sostiene que la creatividad es fundamental para resolver problemas de manera innovadora y eficiente, lo cual es indispensable en un contexto educativo.

Los resultados de esta investigación, junto con la literatura actual, sugieren que el liderazgo consciente, la compasión y la atención plena pueden integrarse efectivamente en la gestión educativa para mejorar tanto el ambiente de trabajo como el desempeño educativo. La creatividad en la teorización de estos conceptos es vital, ofreciendo una aproximación innovadora y lógica que fomente el desarrollo personal y profesional.

Reflexiones

IPSIARTE es una organización joven que ha decidido utilizar un tipo de gestión educativa no convencional y centrada en la persona, es decir, humanista, siendo valioso e importante para sus líderes incorporar dentro de sus valores componentes que impactan en su propia gestión académica para el desarrollo de sus programas formativos y la propia gestión de su talento humano, tal como la creatividad, la humanidad y la integridad, categorías que fueron develadas a través de los actores sociales entrevistados y alineadas al significado del liderazgo consciente.

A pesar de la existencia de esta alineación, es importante mencionar que la gestión educativa y organizacional en general que realiza IPSIARTE no ha implementado un programa sistemático basado en el mindfulness, inteligencia emocional, compasión y/o liderazgo consciente, ya que solo ha aplicado técnicas propias de estos constructos para el desarrollo de estas habilidades. Entendiendo que sus líderes consideran la posibilidad de implementarlos en un futuro, sería valioso explorar dichas técnicas para su vinculación y validación con el liderazgo consciente.

También, sería valioso explorar más a fondo cómo se promueve y se practica la "Humildad Ontológica" en el contexto educativo de IPSIARTE. Investigar las estrategias específicas utilizadas para fomentar la reflexión y el desarrollo personal y profesional de los facilitadores podría ofrecer insights valiosos acerca de cómo esta dimensión del liderazgo consciente contribuye al éxito y la efectividad en el ámbito educativo.

Además, explorar más a fondo cómo estas prácticas inspiradoras impactan en la inteligencia emocional de los facilitadores y cómo esta influencia se traduce en un ambiente educativo más enriquecedor y efectivo en IPSIARTE, podrían brindar datos valiosos del papel que tienen lo inspiracional en la gestión educativa. Finalmente, consideraría profundizar en los desafíos identificados: los prejuicios en la práctica de la atención plena, la resistencia para su práctica, el papel de los rasgos de la personalidad para el desarrollo de la compasión, entre otros; explorando estrategias específicas para abordarlos y promoviendo la adopción exitosa del liderazgo consciente en IPSIARTE. Este enfoque permitiría mejorar la implementación de prácticas conscientes y fortalecer la capacidad de liderazgo en el ámbito educativo.

Referencias

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
<https://doi.org/10.4324/9780429501234>
- Asociación Estadounidense de Psicología (2023). Work in America Survey. *Workplaces as engines of psychological health and well-being*. <https://www.apa.org/pubs/reports/work-in-america/2023-workplace-health-well-being>
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient inventory (EQ-I): Technical Manual*, Toronto, Canadá: Multi-Health Systems.
[https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjt55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2021693](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjt55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2021693)
- Barrientos, O. (2019). *Neuroliderazgo como estrategia gerencial para el desempeño laboral docente en instituciones de educación superior universitaria*. Trabajo de grado presentado para optar al grado de magister. Universidad Yacambú. Cabudare.
https://biblioteca.uny.edu.ve/Bonline/TG/TGM_MGE_1279.pdf
- Bolívar, A. (2009). *Liderazgo emocional*. Editorial CCS.
- Hougaard, R., Carter, C., y Chester, P. (2018). *The Mind of the Leader: How to Lead Yourself, Your People, and Your Organization for Extraordinary Results*.
- Burmansah, B., Rugaiyah, R., & Mukhtar, M. (2020). A Mindful Leader: Mindfulness Strengthens the Leadership Ability of the Leaders in Higher Education Institute. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 14(4), 6587-6602.
<http://journal.staihubbulwathan.id/index.php/alishlah/article/download/2734/1314>

- Burmansah, B., Rugaiyah, R., y Mukhtar, M. (2019). A Case Study of Mindful Leadership in an Ability to Develop Focus, Clarity, and Creativity of the Buddhist Higher Education Institute Leader. *International Journal of Higher Education*, 8(6), 57-69. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1230581.pdf>
- Chabolla, J. (2001). *Un proyecto de docencia: Para las instituciones de Educación superior*. (IES) en México. Editorial Plaza y Valdés. Impreso en México. https://www.google.cl/books/edition/Un_proyecto_de_docencia/IYdZtIwE87gC?hl=es&gbpv=1&dq=inauthor:%22J.+Manuel+Chabolla+Romero%22&printsec=frontcover
- Daft, R. (2005). *Leadership*, Cengage Learning India, New Delhi, pp. 132–141.
- Fernández, M. (2015). Liderazgo positivo y compartido. Padres y Maestros. *Journal of Parents and Teachers*, (361), 12-17. <https://revistas.comillas.edu/index.php/padresymaestros/article/download/5336/5136>
- Fulton P. (2005). “Mindfulness as Clinical Training”, in *Mindfulness and Psychotherapy* edited by Germer, Siegel and Fulton, Guilford Press, New York, pp. 55–72. https://www.anagrama.co.il/wp-content/uploads/2020/03/Mindfulness_and_Psychotherapy.pdf
- Gálvez, M. y Llatas, F. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria. *Conrado*, 18(85), 246-251. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v18n85/1990-8644-rc-18-85-246.pdf>
- Gardner, H. (1993). *Multiples Intelligences*. New York: BasicBooks, Traducción española en Ed. Paidós. https://www.academia.edu/5224535/Gardner_Howard_Teoria_De_Las_Inteligencias_Multiples
- Germer C., Siegel R. y Fulton P. (2005). *Mindfulness and Psychotherapy*. Guilford Press, New York, pp. 3–27. https://www.anagrama.co.il/wp-content/uploads/2020/03/Mindfulness_and_Psychotherapy.pdf
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books. <https://www.penguinrandomhouse.com/books/68140/emotional-intelligence-by-daniel-goleman/>

- Goleman, D. (1995a). *Emotional intelligence*. New York: Bantam.
https://books.google.cl/books/about/Emotional_Intelligence.html?id=XP5GAAAAMAAJ&redirese=y
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Nw York: Bantman.
<https://www.academia.edu/44384606/WORKINGWITHEMOTIONALINTELLIGENCE>
- Goleman, D. (2000). *Working with emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
https://www.academia.edu/download/57210792/Daniel_Goleman_Working_With_Emotional_Intelligenb-ok.xyz_1.pdf
- Gómez, J., Galiana, D. y León, D. (2000). “*Que debes saber para mejorar tu empleabilidad*”. Elche: Universidad Miguel Hernández. <https://observatorio.umh.es/files/2011/06/que-debes-saber-para-mejorar-tu-empleabilidad.pdf>
- Guédez, E. (2019). *Liderazgo gerencial, una aproximación teórica humanista en la universidad Yacambú, desde la perspectiva de la complejidad*. Tesis doctoral presentada a la Universidad Yacambú. Cabudare.
https://biblioteca.uny.edu.ve/Bonline/TG/TD_PGE_493.pdf
- Guinot, J., Miralles, S., Rodríguez, A., & Chiva, R. (2020). Do compassionate firms outperform? The role of organizational learning. *Employee Relations*, 42(3), 717-734.
https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/187483/Guinot_2020_Do.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hanh, T. (1976). *The miracle of mindfulness*. Boston, Beacon Press.
- Hougaard R., Carter J., y Chester L. (2018). Power Can Corrupt Leaders. Compassion Can Save Them. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/02/power-can-corrupt-leaders-compassion-can-save-them>
- Hougaard, R., Carter, J., & Chester, G. (2018a). Hougaard, R., & Carter, J. (2018). The mind of the leader: How to lead yourself, your people, and your organization for extraordinary results. *Harvard Business Press*.
<http://voicebucketvoitto.s3.amazonaws.com/pdf/ingles/%5BENG%5D%20The%20Mind%20of%20the%20Leader.pdf>
- Izquierdo, S., y Ugarte, G. (2023). Crisis educacional escolar pospandemia. *Puntos de Referencia*, 641. https://www.cepchile.cl/wp-content/uploads/2023/01/pder641_izquierdo_ugarte-1.pdf

- Jagannathan, S. y Rodhain, F. (2016). What is Mindful Leadership? Sunita Singh Senghupta. *Compendium on Integrating Spirituality & Organizational Leadership.*, 5, ISOL Publications, pp.94 - 100, 2016, The Power of Mind and Managerial Decision Making, 978-93-85355-04-2. hal-01954815 <https://hal.science/hal-01954815/document>
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-Based Interventions in Context: Past, Present, and Future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144-156. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bpg016>
- Kanov, J., Maitlis, S., Worline, M., Dutton, J., Frost, P., & Lilius, J. (2004). Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 808-827. <https://doi.org/10.1177/0002764203260211>
- Killingsworth, M. & Gilbert, D. (2010). A wandering mind is an unhappy mind. *Science*, 330(6006), 932-932. <https://dtg.sites.fas.harvard.edu/KILLINGSWORTH%20&%20GILBERT%20%282010%29.pdf>
- Kofman, F. (2006). *Conscious business: How to build value through values*. Sounds True.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Hoboken: Wiley. <https://cjpl.org/wp-content/uploads/2023/11/cjplvolume2number4.pdf#page=24>
- Lange, S., Bormann, K. & Rowold, J. (2018). Mindful leadership: mindfulness as a new antecedent of destructive and transformational leadership behavior. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift Fur Angewandte Organisationspsychologie*, 49(2). <https://iranarze.ir/wp-content/uploads/2018/08/E9082-IranArze.pdf>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Lugo, B. (2015). *Visión Holística del Gerente como Líder Transformador en el Contexto Educativo*. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/914/blugo.pdf?sequence=5>
- Martínez, M. (2000). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. México: Trillas.
- Martínez, M. (2008). *Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales*. México: Trillas.

- Marturano, A. & Gosling, J. (Eds.). (2007). *Leadership: The key concepts*. Routledge.
<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203099643/leadership-key-concepts-jonathan-gosling-antonio-marturano>
- Mayer, J. y Cobb, C. (2000). *Educational policy on emotional intelligence: the case for ability scales*. In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence*. San Francisco, Jossey Bass.
https://www.researchgate.net/publication/226565202_Educational_Policy_on_Emotional_Intelligence_Does_It_Make_Sense
- Men, L. R. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41(4), 461-471.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>
- Muraru, D. & Patrascu, E. (2017). Management models and school leadership. *The Journal Contemporary Economy*, 2(4), 125-130.
http://www.revec.ro/images/images_site/categorii_articole/pdf_categorie_0ab7053a15063503229ade8a6b1bbd63.pdf#page=125
- Neff, K. D., & Germer, C. K. (2013). A pilot study and randomized controlled trial of the mindful self-compassion program. *Journal of Clinical Psychology*, 69(1), 28-44.
<https://doi.org/10.1002/jclp.21923>
- Organización Mundial de la Salud (2022). *La salud mental en el trabajo*.
https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work/?gclid=Cj0KCQjwx5qoBhDyARIsAPbMagA0T-GVKG9iTtZkiRNUusbXbAArGomSN6iQJJxQ8FfBvU8Dq1FLXI0aAjQYEALw_wcB
- Piñero, M. y Rivera, M. (2013). *Investigación cualitativa: orientaciones procedimentales*. Barquisimeto: ediciones de la UPEL.
- Rupprecht, S., Falke, P., Kohls, N., Tamdjidi, C., Wittmann, M., & Kersemaekers, W. (2019). Mindful leader development: How leaders experience the effects of mindfulness training on leader capabilities. *Frontiers in psychology*, 10, 1081.
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.01081/pdf>
- Sanders, D. (2008). *Built to Serve: How to Drive the Bottom Line with People-First Practices*, McGraw Hill, NY. pp. 42-43.

- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (2021). *Contingencia Covid-19*.
<https://sence.gob.cl/empresas/contingencia-covid-19>
- Singer, T., & Klimecki, O. M. (2014). Empathy and compassion. *Current Biology*, 24(18), R875-R878. <https://doi.org/10.1016/j.cub.2014.06.054>
- Superintendencia de Seguridad Social (2023). *Adelanto de cifras de Informe de Seguridad y Salud en el Trabajo*. 67% de diagnósticos de enfermedades profesionales en Chile corresponden a salud mental. <https://www.suseso.cl/605/w3-article-705997.html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20cifras%20de%20la%20Superintendencia,alcanz%C3%B3%20el%2052%25%20del%20total>
- U.S. Department of Health and Human Services. (2022). *Workplace well-being*. <https://www.hhs.gov/surgeongeneral/priorities/workplace-well-being/index.html>
- Wells, C. (2015). Conceptualizing mindful leadership in schools: how the practice of mindfulness informs the practice of leading. *Education Leadership Review of Doctoral Research*, 2(1), 1-23. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1105711.pdf>