

## GESTIÓN EMOCIONAL UNIVERSITARIA: CLAVE PARA EL FLORECER DE LA RESILIENCIA

### UNIVERSITY EMOTIONAL MANAGEMENT: KEY TO THE FLOURISHING OF RESILIENCE

Gladys Nubia Berdugo<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0001-65797960>

Recibido: 05-06-2025

Aceptado: 11-11-2025

#### Resumen

Este artículo generado de una investigación concluida, circunscrita al paradigma interpretativo, enfoque cualitativo, método fenomenológico trascendental hermenéutico, tuvo el propósito de reflexionar sobre la gestión emocional universitaria como clave para el florecer de la resiliencia. Se desarrolló la inteligencia emocional en escenarios resilientes universitarios, gestión emocional y bienestar colectivo institucional y el liderazgo empático para florecer en contextos adversos. Ontológicamente estuvo basada en la intersubjetividad. Se asumió la episteme del construccionismo social, que considera el conocimiento como una creación dialógica e histórica. La entrevista en profundidad fue aplicada al Rector, el Vicerrector Asistente de Investigación y Extensión, y el Vicerrector de Bienestar Universitario de la Universidad Francisco de Paula Santander de Cúcuta, Colombia, desde lo cual emergieron los sentidos y significados atribuidos por ellos en la realidad del fenómeno investigado. Los hallazgos develaron una visión holística de la inteligencia emocional desde las competencias gerenciales universitarias, destacando cualidades laborales, empatía y armonía interpersonal. Las reflexiones destacan la idea de una gestión universitaria ética y humanizada que proyecta comunidades académicas cohesionadas, emocionalmente saludables y orientadas al bienestar colectivo a través de decisiones asertivas. Se vislumbra un liderazgo universitario empático y resiliente, fundamentado en la inteligencia emocional como eje estratégico para afrontar entornos adversos.

**Palabras clave:** inteligencia emocional; liderazgo empático; resiliencia organizacional; gestión universitaria; bienestar colectivo.

#### Abstract

This article, derived from a completed investigation, limited to the interpretive paradigm, qualitative approach, and transcendental-hermeneutic phenomenological method, aimed to reflect on university emotional management as a key to the flourishing of resilience. It developed emotional intelligence in resilient university scenarios, emotional management and institutional collective well-being, and empathic leadership to flourish in adverse contexts. It was ontologically based on intersubjectivity. It embraced the episteme of social constructionism, which considers knowledge as a dialogical and historical creation. An in-depth interview was conducted with the Rector, the Assistant Vice Rector for Research and Outreach, and the Vice Rector for University Well-being at Francisco de Paula Santander University in Cúcuta, Colombia, from which the meanings and significance they attributed to the phenomenon under investigation emerged. The findings revealed a holistic view of emotional intelligence from the perspective of university

<sup>1</sup> Contador Público. Esp. Práctica Pedagógica Universitaria. MSc. Gerencia de Empresas Finanzas. Doctora en Gerencia. Docente universitaria. Investigadora. Universidad Francisco de Paula Santander. [gladysberdugo@ufps.edu.co](mailto:gladysberdugo@ufps.edu.co)

management competencies, highlighting work-related qualities, empathy, and interpersonal harmony. The reflections emphasize the idea of an ethical and humanized university management that projects cohesive, emotionally healthy academic communities oriented toward collective well-being through assertive decision-making. An empathetic and resilient university leadership is envisioned, grounded in emotional intelligence as a strategic axis for confronting adverse environments.

**Keywords:** emotional intelligence; empathic leadership; organizational resilience; university management; collective well-being.

### Ventana Introductoria

La internalización metafórica del florecimiento, se configura desde el pensamiento reflexivo en torno a la inteligencia emocional como una semilla ya plantada en el contexto universitario, la cual exige para su crecimiento sostenible, los nutrientes de un abono adecuado en el campo sinérgico de acciones gerenciales; en tanto, se proyectan sus frutos en la interacción con los colaboradores, así también, en la gestión de las propias emociones.

De este modo, se orienta la interpretación en el cimiento para la resiliencia en la adaptabilidad coherente de las actividades y procesos frente a contextos adversos, lo cual permite asumir el potencial de las capacidades en la toma de decisiones equilibradas, incluso bajo presión, en consonancia con los principios teóricos propuestos por Salovey y Mayer (1990) y Goleman (2020), favoreciendo al mismo tiempo, una praxis gerencial emocionalmente inteligente, con impacto transformador en la cultura organizacional universitaria y en los vínculos humanos que la sustentan.

Desde esta perspectiva, el presente artículo se propuso reflexionar sobre la gestión emocional universitaria como clave para el florecer de la resiliencia. Para ello, se desarrollaron los aspectos sobre la inteligencia emocional en escenarios resiliencia es universitarios, gestión emocional y bienestar colectivo institucional y el liderazgo empático para florecer en contextos adversos.

El abordaje metodológico de tipo fenomenológico trascendental con apoyo en la hermenéutica, utilizó la entrevista en profundidad para el acopio de la información sobre las vivencias y experiencias del Rector, Vicerrector Asistente de Investigación y Extensión, y el Vicerrector de Bienestar Universitario de la Universidad Francisco de Paula Santander de Cúcuta, Colombia, a partir de lo cual, se develaron los sentidos y significados atribuidos a las categorías: competencias gerenciales, elementos vinculantes a la inteligencia emocional y contexto universitario, a través de las cuales emergieron las subcategorías.

## Aspectos Teóricos

### Inteligencia emocional en escenarios resilientes universitarios

El quehacer cotidiano del gerente universitario se manifiesta en la competencia del saber hacer desde la inteligencia emocional, al asumir con resiliencia los desafíos y la realidad cargada de incertidumbre institucional en el marco entendido del comportamiento humano académico, dado el sistema de relaciones que buscan el bienestar psicológico en un ambiente laboral positivo. Tal como lo señalan Shengyao et al. (2024) ambas dimensionalidades dan cuenta de aspectos medulares hacia el logro académico en términos de autosuficiencia, motivación y resiliencia, representando un puente conectado y trascendente del liderazgo universitario inmerso en el reconocimiento y asimilación del ser emocionalmente inteligente.

En estos términos, la gestión universitaria convierte el ámbito de decisiones efectivas en el pensamiento flexible y afrontamiento adecuado, cuando emergen situaciones de estrés o crisis. De esta manera, se desarrolla e integra una praxis gerencial que favorece el propio bienestar y rendimiento profesional, así también la fortaleza de capacidades de resiliencia institucional, que moviliza los procesos de transformación, adaptabilidad y sostenibilidad organizacional, frente al devenir de situaciones complejas inherentes al sistema educativo contemporáneo. A ello se añade que la inteligencia emocional como la distinguen Huaranca y Villafuerte (2023):

(...) no sólo se relaciona con la gestión de las emociones propias, sino también con la empatía y la capacidad de establecer relaciones efectivas. Estas habilidades contribuyen significativamente a la resiliencia en contextos educativos complejos, permitiendo afrontar la presión, el agotamiento y la desmotivación. (p. 2931).

Por lo tanto, principios como la autoconciencia, autorregulación, motivación, habilidades sociales, entre otros, emergen en la realidad universitaria dentro de los componentes significativos que permiten consolidar la resiliencia en la gestión gerencial. Así, Akpan et al. (2024) confirmó la variabilidad de la resiliencia académica, manifestada en el rol determinante frente a desafíos emocionales, académicos y contextuales que se suscitan en el accionar de los actores del sistema educativo.

Situación que cobra interés cuando se asimila en el contexto gerencial, donde los líderes están llamados a gestionar estructuras institucionales que modelan comportamientos sensibles en el conglomerado administrativo cuando se suscitan conflictos interpersonales; lo que da cabida a

repensar la idea de elevar la aplicabilidad de la inteligencia emocional, a fin de perseverar ante la adversidad, identificando al gerente como un agente catalizador del bienestar organizacional.

De hecho, al inspirar climas de confianza, comunicación empática y sentido compartido de propósitos institucionales, da a entender que, el saber manejarse el gerente en estas aguas emocionales, es una competencia opcional estratégica para la gestión coherente, innovadora y humanizada en el escenario universitario actual, que favorece la construcción de entornos formativos inclusivos, resilientes y orientados al desarrollo integral de las comunidades académicas con propósito transformador.

En concreto, la idea subyacente planteada abre pasos a la interpretación de una estrategia gerencial en contextos académicos complejos y dinámicos que posibilite la capacidad de visualizar la relación académica y las responsabilidades compartidas con el equipo de colaboradores, al asumir la resiliencia como virtud personal y recurso estratégico organizacional en la gerencia universitaria al comprender que liderar no se trata únicamente de dirigir, sino más bien, de sostener vínculos colaborativos en momentos de presión, incertidumbre o conflictos, sin perder la compostura emocional ni la claridad ética.

En este ejercicio proyectivo en la cosmovisión de situaciones críticas, el gerente que practica manifestaciones de inteligencia emocional aplicada a la praxis directiva, fundamenta la toma de decisiones asertivas orientadas a la solución de problemas académicos, sin recurrir a las acciones reactivas o impulsivas, lo cual da cabida a las actuaciones equilibradas que van promoviendo la serenidad y el diálogo, así como el fortalecimiento de la cultura de paz organizacional al generar condiciones cooperativas, respeto mutuo y el desarrollo de un clima institucional más humano y eficaz, donde el pensamiento creativo e innovador se hace colectivo.

De hecho, la resiliencia, al estar relacionada con las actitudes y comportamientos de los gerentes, tiene una raíz personal (virtud), y simultáneamente, incide de manera estratégica en la conectividad organizacional con el entorno (recurso). Tal como lo indagaron Barrón y Sánchez (2022) a nivel sistémico esta categoría muestra conexión con otros niveles, como “el organizacional y el individual, para reconocer el efecto que tienen las actitudes y comportamientos de los directivos en la relación con empresas de su entorno” (p.236).

En apego a los razonamientos de los precitados autores, la resiliencia gerencial, articula los ámbitos de trascendencia individual y organizacional, que hace pensar acerca de la cosmovisión universitaria implicada directamente con la inteligencia emocional, en tanto, el gerente en el

manejo consciente de las emociones potencia la toma de decisiones fortalecidas desde la resiliencia institucional, a fin de ir procurando la sensibilidad colaborativa y empática junto a sus colaboradores en la búsqueda de respuestas a desafíos cambiantes.

### **Gestión emocional y bienestar colectivo institucional**

La asimilación eficiente en la gestión universitaria fundamentada en la inteligencia emocional, cubre las expectativas hacia el oferente de un bienestar colectivo académico que se edifica sobre la base de las capacidades integradas en la promoción de climas afectivos positivos dada la dinámica de relaciones saludables que connotan esquemas de interacciones institucionales productivas y de calidad.

En este orden de ideas, la investigación de Aloka et al. (2023) da lugar a la comprensión de la gestión emocional del gerente universitario, cuando se convierte en un eje significativo que vincula directa e indirectamente el ambiente académico con entornos de equipos solidarios, prácticas de mentoría integral, creación de redes sociales significativas y oportunidades de participación estudiantil.

Por lo tanto, se trata de una praxis emocionalmente inteligente que fundamenta el gerente al responder con equilibrio ante situaciones de tensión, que favorecen el florecimiento humano en la comunidad universitaria. Por tanto, el bienestar académico colectivo emerge como una construcción intersubjetiva que connota la capacidad del líder para integrar la dimensión emocional como componente esencial de su acción gerencial, desde una perspectiva holística del cuidado institucional y humano.

En este sentido, al ir reforzando las redes de apoyo social y las prácticas de acompañamiento gerencial, hacia el favorecimiento de la autorregulación, resiliencia y el equilibrio en la síntesis académica de nuevas realidades personales e institucionales, se manifiesta la inteligencia emocional con influencia en las decisiones propias hacia el eje articulador del bienestar colectivo que fortalece los vínculos sociales, cohesionando al mismo tiempo, la unidad del equipo educativo en el amplio margen de pertenencia de la comunidad académica.

En este sentido, Córdoba y Álvarez (2023), destacan que "indicadores como buena autoestima, autocontrol y seguridad en sí mismo muestran cómo el buen manejo de sus emociones influye en la resiliencia de los universitarios encuestados" (p. 11). De allí, se abre el campo significativo en el hecho que la gestión emocional del gerente universitario ha de cultivar, modelar

y facilitar ámbitos de trascendencia promotores de la autoestima, autocontrol y la seguridad emocional en los actores del hecho pedagógico.

En todo caso, se valora la praxis gerencial comprometida que ha de vincular de manera saludable, la comunicación emocionalmente inteligente y la toma de decisiones orientadas hacia el cuidado integral del otro, sobre todo en la adecuación de las propias emociones, al comprender la influencia directa de éstas en los procesos resilientes de los demás; situación que cataliza el bienestar colectivo frente a cualquier emergencia adversa en el contexto del crecimiento humano y académico.

Así, la gestión emocional del gerente se devela como ángulo significativo que provoca el bienestar colectivo en el entorno académico, mientras que se orienta con la proximidad del ser integrado para la satisfacción vital, con sentido de propósito y emociones positivas. De acuerdo con Feller et al. (2018) se adiciona el enfoque transdisciplinar al destacar que el bienestar emocional implica una forma activa, compleja en el funcionamiento psicológico saludable para la cohesión social donde se activa el liderazgo emocionalmente inteligente al generar climas institucionales saludables que inciden positivamente en la construcción de comunidades académicas resilientes y cohesionadas.

En palabras de Brahm (2018), este mismo referente vinculado con la proximidad del gerente universitario hacia un conocimiento profundo de sí mismo, se asimila en su postura como ser humano, capaz de ejercer dominio sobre sus emociones al tiempo que demuestra tener la conciencia reflexiva acerca de cómo acceder a ellas a través de sus competencias sensibles.

De este modo, la comprensión se fundamenta en una actitud epistemológica orientadora en términos de la plenitud personal, permitiendo reconocer "el sentido, significado, capacidad de asombro, auto realización de las potencialidades del ser" (p.23), lo cual resulta medular en la construcción de una gestión emocional auténtica, coherente y ética en conformidad con los requerimientos organizacionales contemporáneos.

Ahora bien, en una perspectiva holística con fundamento en los hallazgos de Cage et al. (2021), la gestión emocional del gerente universitario ha de evolucionar en términos de catalizador hacia el encuentro de nuevas realidades de bienestar colectivo, de manera que la comprensión profunda de las transiciones que atraviesa la comunidad académica en el sentido de permanencia, se implique con el reconocimiento de los desafíos psicológicos y emocionales, además de los

contextos identificativos de los roles que se han de asumir para el soporte institucional configurado dentro de la salud mental.

Se trata de un ámbito gerencial configurado desde las políticas, la cultura inclusiva y las redes de apoyo, exigentes de sensibilidad emocional estratégica a fin de manifestar los signos de malestar colectivo, así como el liderazgo dentro de prácticas colaborativas que promuevan la formación del personal y la garantía de la vigilancia epistemológica en los procesos adaptables que trascienden la administración convencional y se circunscriben en una praxis empática de influencia positiva en el tejido institucional.

### **Liderazgo empático para florecer en contextos adversos**

Los elementos, factores y condiciones del entorno gerencial universitario, apuestan a la diversidad de desafíos derivados de la volatilidad, complejidad y sinergia de actuaciones que exige las capacidades de un liderazgo empático sostenido sobre la base de comprender al otro, en las realidades emocionales y laborales de su equipo, así como el sentir y hacer de la motivación intrínseca en el sentido de apostar hacia el cumplimiento de propósitos compartidos que resuenan con la emocionalidad, al optimizar el sistema de creencias organizacionales para el fomento del compromiso académico.

Es así como el gerente universitario, potencia la efectividad en la toma de decisiones, viendo el lado humano de manera asertiva, en la puesta en práctica del liderazgo empático que transforma la autoridad en influencia genuina en el reconocimiento emocional de sus colaboradores para lograr el desempeño institucional integral. De allí que, traigo a colación la conceptualización de Galiani y Terlato (2020), cuando señalan que:

La empatía, entendida como la capacidad de comprender lo que los demás sienten y necesitan, es esencial en un líder. Permite dominar las relaciones interpersonales, fomentar la colaboración, reducir el conflicto y fortalecer la iniciativa, siendo crítica en contextos complejos, donde identificar emociones, acompañar a las personas y potenciar su bienestar resulta vital para una gestión universitaria emocionalmente inteligente. (p.1).

La afirmación a la cual hacen referencia los precitados autores hace ver que la esencia del liderazgo empático como una competencia medular del gerente universitario, transita en las alternativas de solución frente a problemas que emergen en la realidad educativa, compleja e incierta, tal como ocurre en muchas instituciones de esta naturaleza, donde se exige la capacidad de comprender lo que sienten y hacen para los demás, no solamente al favorecer relaciones más



humanas, sino también en el hecho de convertirse en un modo estratégico de promoción de climas organizacionales saludables, al tiempo que, su caracterización como líder empático estimula la colaboración, disminuye las tensiones y revitaliza las iniciativas del equipo.

En el mismo orden de ideas, Mendoza (2020) afirma que la adversidad “va mermando el sentir de los individuos, tanto en lo personal como en lo laboral, de ahí que, ante la crisis moral, requiere contrarrestar aspectos como negativismo, desidia y desesperanza, para poder actuar con pertinencia en momentos difíciles” (p.7). Asimismo, para este autor, la resiliencia contempla elementos como la salud mental, actitud vital positiva, aprendizaje por medio de la derrota, transformación del fracaso en oportunidad, frente a lo cual, el ser humano desea superar sus miedos y situaciones negativas a través de la adaptabilidad.

En este análisis respecto a lo mencionado por el precitado autor, se comprende que el liderazgo empático del gerente universitario se vuelve medular en el hecho de poder contrarrestar los efectos emocionales que le impactan en contextos adversos, donde deviene una crisis moral y desgaste emocional de su desempeño laboral y personal, exigiendo de esta manera, alternativas de respuestas sensibles en su caracterización del líder institucional.

He allí donde el gerente con liderazgo empático identifica frente al negativismo y la desidia de sus colaboradores, una oportunidad para sus actuaciones en la cercanía emocional y la comprensión sinérgica que promueve espacios de resiliencia y transformación, lo cual significa que, liderar con empatía en la gestión universitaria, otorga sentido y significado en el reconocimiento del sufrimiento, para poder canalizar el aprender haciendo desde el fracaso, al tiempo que, se ofrecen incentivos para tomar actitudes positivas de la vida misma en medio de los desafíos.

De acuerdo con Mbah (2025) el enfoque del liderazgo empático trasladado al contexto del gerente universitario, con fundamentos en la expresión y acción, hace pensar sobre el reconocimiento y validación que emocionalmente aborda en cada situación crítica vivida por su comunidad, además de actuar con propósito de minimizar sus efectos adversos.

De este modo, resulta fundamental que cuando el entorno institucional se ve afectado por crisis internas, tal es el caso de déficits financieros o conflictos de gestión; o quizás por impactos externos, como guerras, pandemias o desastres naturales, se va generando la incertidumbre emocional y estructural; lo que da cabida a la actuación eficiente del líder empático como agente medular en la reconstrucción, integración de la sensibilidad emocional de sus colaboradores,



compromiso ético y acción estratégica en la idea de proyectar un tejido humano e institucional universitario restablecido ante los embates de realidades adversas.

### **Orientación metodológica**

El estudio fue circunscrito en el paradigma interpretativo, enfoque cualitativo, método fenomenológico trascendental con apoyo de la hermenéutica, asumió la realidad como una construcción simbólica, intersubjetiva y contextual, en constante transformación, valorando las experiencias y vivencias de los actores sociales para generar el conocimiento integrado en el privilegio comprensivo de los significados atribuidos a la realidad cotidiana.

Tal como refiere Sandín (2003), quien refiere: “cómo se trata de acceder a una realidad simbólicamente estructurada (en tanto), el investigador debe compenetrarse en el mundo estudiado, para lo cual debe tomar la perspectiva indagatoria desde los sujetos” (p. 57). Así, se fueron destacando las narrativas y emociones como fuentes legítimas del saber hacer gerencial. De este modo, se asumieron las dimensiones: ontológica, epistemológica y metodológica, como bases articuladoras que legitimaron la interpretación del fenómeno inherente a la inteligencia emocional como modificadora de paradigmas en las competencias gerenciales directivas de la Universidad Francisco de Paula Santander de Cúcuta, Colombia.

La postura ontológica asumida fue la intersubjetividad, la cual según Lecourt (2010) se basa en “las construcciones sobre la realidad ideadas por los individuos a medida que intentan darle sentido a sus experiencias, las cuales son siempre de naturaleza interactiva” (p. 96), implicándose un contexto no independiente del observador, sino configurado en el proceso de interacción con los actores sociales. La comprensión profunda del fenómeno se ancla en el reconocimiento del gerente como ser social, cuyas competencias se manifiestan en escenarios comunicativos y emocionales complejos que permitieron emerger el conocimiento considerados subjetivo, contextual y momentáneo.

Asimismo, este estudio se sustentó en el construccionismo social como postura epistemológica, concebida como una metateoría dialéctica e histórica según Ibáñez (2001), donde el conocimiento se construye intersubjetivamente en interacción con otros. Así, se dio lugar a la comprensión de las múltiples realidades sociales, reconociendo que los significados emergen desde las creencias, valores, motivos e intencionalidades relatadas por los propios actores, contextualizadas en sus entornos organizacionales y humanos.

En sintonía con Zemelman (2013), se asume el conocimiento como herramienta conceptual para reconocer la diversidad del mundo vivido, dejando atrás el juicio predeterminado y abriendo paso a la comprensión crítica de lo que acontece. En los mismos términos, el estudio asumió la fenomenología trascendental con apoyo en la hermenéutica, basada en Heidegger (2005), orientada a develar la esencia de las experiencias vividas por los actores sociales desde su propia conciencia y temporalidad. Este camino permitió la interpretación de los significados emergentes a través del lenguaje y la historia compartida, promoviendo una comprensión profunda del fenómeno estudiado.

### **Actores sociales y acopio de la información**

La selección intencionada de los actores sociales respondió a una lógica de relevancia experiencial y conocimiento sobre la realidad indagada, más que de representatividad estadística. En este sentido, Sandoval (2010) sostiene que dicha elegibilidad permite acceder a personas con conocimiento situado del fenómeno. En esta investigación, participaron tres gerentes de la Universidad Francisco de Paula Santander de Cúcuta: Rector, Vicerrector Asistente de Investigación y Extensión, y Vicerrector de Bienestar Universitario. Para el acopio de información, se empleó la entrevista en profundidad, entendida como un diálogo empático entre iguales (Taylor & Bogdan, 2002), lo cual permitió captar significados desde sus perspectivas. El proceso se cerró cuando se alcanzó la saturación teórica, según lo plantea Bertaux (2011).

### **Hallazgos y discusión**

En los hallazgos se reconocieron las tendencias dominantes compartidas por los actores sociales en torno al fenómeno de estudio, con la interpretación profunda desde una mirada integral de la inteligencia emocional en el contexto universitario. A partir de las categorías generadoras: competencias gerenciales, contexto universitario y elementos vinculantes a la inteligencia emocional, emergieron subcategorías significativas que fueron sistematizadas mediante tablas de contenido con códigos e identificadores visuales, que facilitaron la organización de la información.

Este proceso, asumido de forma artesanal, permitió construir sentidos desde la experiencia vivida, favoreciendo su comprensión. En apego a Gibbs (2012) se siguió la “asignación de códigos que se refieren simplemente a características superficiales de las personas, acontecimientos, entornos, etc.” (p. 190). Éstos emergieron del primer contacto con la información al comprender la significación y luego se fueron reduciendo por síntesis comprensiva. La siguiente tabla 1, muestra el resumen categorial y subcategorial y la figura 1, visualiza la red semántica.

**Tabla 1. Resumen categorial y subcategorial**

Unidad de Interpretación	Categorías	Subcategorías
Inteligencia emocional como ámbito de las competencias gerenciales	Competencias Gerenciales	Cualidades laborales
		Potencialidad del ser humano
		Capacidad para entender al otro
	Elementos Vinculantes a la Inteligencia Emocional	Armonía y empatía con los otros
		Práctica de la inteligencia emocional
		Esquemas de conocimiento emocional de la gerencia
	Contexto Universitario	Gerencia social y humana
		Reflexiones gerenciales
		Revisar las habilidades gerenciales y el manejo de inteligencia emocional

**Nota:** elaboración propia (2025).

**Figura 1. Red semántica de significados conectados**



**Nota:** elaboración propia (2025).

El abordaje comprensivo en la conectividad de las competencias gerenciales que asume la rectoría de la Universidad Francisco Santander de Cúcuta en los escenarios emergentes relacionados con el potencial de la inteligencia emocional para el cumplimiento de las funciones

gerenciales, tuvo su génesis en la definición y codificación de las unidades de interpretación, significadas como elementos orientadores del discurso categorial con las respectivas interacciones incluyentes de las subcategorías.

Así, la figura 1, es representativa del proceso de triangulación de la información, siguiendo los razonamientos de Ballesteros (2014), en tanto, sus aportes revisten el interés por “la creatividad, inteligibilidad y reconocimiento de la postura descriptiva de los actores sociales en la información aportada, además del pensamiento del investigador” (p.141), ante la capacidad de ofrecer espacios coherentes y convincentes de situaciones planteadas que en la práctica de la investigación de donde no pueden estar desechadas, pues la misma condición del investigador, la confluencia de los actores sociales y el argumento representativo de los autores que sustentan los trozos de información interpretados, se acogen al propio diseño de la triangulación.

La red semántica de significados interconectados, de carácter emergente de acuerdo con las descripciones recurrentes y complementarias expresadas en las voces de los actores sociales, permitió la construcción de la figura 1, diseñada intencionalmente para ofrecer una respuesta investigativa coherente, como hallazgos significativos, en torno a la congruencia entre las competencias gerenciales en el contexto universitario y su cimentación en la inteligencia emocional. En esta línea de análisis, se concretó una cosmovisión holística de dichas competencias, reconocidas a través de las subcategorías cualidades laborales, potencialidad del ser humano y capacidad para entender al otro, lo cual permite dimensionar las capacidades del gerente, más allá del hacer especializado de sus funciones, hacia una comprensión empática e integradora del entorno.

Asimismo, los elementos vinculantes a la inteligencia emocional develaron un mayor peso descriptivo en las subcategorías: armonía y empatía con los otros, práctica de la inteligencia emocional y esquemas de conocimiento emocional de la gerencia, consolidando su centralidad en el desempeño gerencial efectivo. Por otra parte, el referente del contexto universitario fue reafirmado por los actores sociales mediante recurrencias narrativas en las subcategorías gerencia social y humana, reflexiones gerenciales y revisión de habilidades gerenciales e inteligencia emocional, articulando una red de sentido que estructura la base teórica y empírica del fenómeno interpretado.

Este entramado significativo se sustenta en la postura de Fastier (2005), quien argumenta que “el comprender la dimensión comprensiva del lenguaje que puede hacer resaltar, en un

principio, tanto los ámbitos semiológicos individuales perceptibles en las voces de los actores sociales como su caracterización humana, social y emotiva” (p. 104), se devela así, una dimensión simbólica del discurso que integra el hacer colectivo dentro del escenario universitario. De esta forma, se configura la red de significaciones que se entrelazan con el sentir y el pensar de los participantes, permitiendo explicitar los fundamentos teóricos de mayor profundidad estructural y develar las experiencias subjetivas, cargadas de enfoques emocionales, cognitivos y representacionales, articulados en virtud de las competencias gerenciales, desde un lenguaje con pertinencia social y humana.

### **Reflexiones y prospectiva**

El hacer competitivo y estratégico de la praxis gerencial universitaria, en la puesta en práctica de la inteligencia emocional, frente a contextos cargados de incertidumbre y presión institucional, se ha de asumir con la integración resiliente, al afrontar desafíos emocionales y organizacionales de manera equilibrada y ética, dado el principio de autorregulación, unido al pensamiento flexible y la empatía, para favorecer entornos laborales positivos hacia la prevalencia del bienestar psicológico de la comunidad académica.

La resiliencia, en el marco entendido de la virtud personal y recurso organizacional, es fundante de la reinterpretación del rol del gerente universitario desde la inteligencia emocional, con el fin de fortalecer las decisiones asertivas, orientadas hacia el diálogo y la cultura de paz, bajo el enfoque humanizado que promueve vínculos colaborativos e incentiva la creatividad colectiva con miras al desarrollo integral del escenario universitario.

El liderazgo universitario efectivo da cabida a una profunda conciencia emocional vinculada al saber hacer gerencial con el sentir humano, en tanto; se asume desde la inteligencia emocional como fundamento para la consolidación de la resiliencia institucional, donde el gerente se convierte en un catalizador de procesos transformadores a través de la comunicación asertiva, la empatía y el sentido vital que inspira climas organizacionales sanos para la sostenibilidad académica.

La gestión emocional del gerente universitario se comprende como praxis estratégica trascendente al articular la inteligencia emocional con el bienestar colectivo en un accionar que propicia climas afectivos y vínculos interpersonales significativos, donde las mentorías, participación activa y acompañamiento institucional, son parte de los elementos que catalizan el

accionar comprensible de la resiliencia apegada al modelaje de actitudes que cohesionan el equipo académico en el florecimiento humano compartido.

El liderazgo empático en contextos universitarios adversos da cabida a una competencia transformadora capaz de convertir la autoridad en una influencia afectiva, intencional y estratégica, lo cual significa que la comprensión emocional de las necesidades del equipo, deben ser reconocidas por el gerente universitario en una praxis que revitaliza la motivación intrínseca del personal alineada con los propósitos compartidos de la organización.

Frente a la crisis moral, el desgaste emocional y la incertidumbre en tiempos de cambio, se significa al liderazgo empático como canalizador del sufrimiento colectivo hacia la resiliencia organizacional, reconociendo emocionalmente las vivencias de sus colaboradores para la construcción de puentes de cercanía al resignificar el fracaso como una oportunidad.

Cuando las universidades enfrentan crisis estructurales o impactos externos disruptivos, se comprende que el liderazgo empático es la manifestación de reconstrucción institucional a través de acciones fundamentadas en la sensibilidad emocional para responder de manera ética y cohesionada en un tejido resiliente, que proyecta soluciones organizativas, prácticas de acompañamiento para el bienestar emocional y sentido de pertenencia.

La proyección del conocimiento en esta producción académica da cabida a la visualización de un liderazgo empático como pilar estratégico en la gestión universitaria, orientado a la humanización floreciente de las estructuras organizacionales. Desde allí, se avizora la posibilidad de una transformación institucional cuyo fundamento es el reconocimiento emocional, la resiliencia colectiva y la acción ética, promoviendo comunidades educativas más cohesionadas, emocionalmente inteligentes y capaces de prosperar en contextos adversos.

### Referencias

- Akpan, I. S., Isobara, C. I., & Umana, A. C. (2025). Relationship between emotional intelligence and academic resilience among university students in Nigeria. *European Journal of Training and Development Studies*, 12(1), 1-13. <https://doi.org/10.37745/ejtds.2014/vol12n1113>
- Aloka, P. J. O., Omare, J. M., Owuor, E. A., & Okongo, C. (2023). *Well-being and mental health initiatives for students in universities. En Mental health crisis in higher education* (pp. 1-13). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2833-0.ch001>
- Ballesteros, B. (Coord.). (2014). *Taller de investigación cualitativa*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.



- Barrón, J. G., & Sánchez, M. L. (2022). Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 235-249. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4912>
- Bertaux, D. (2011). El enfoque biográfico: su validez metodológica, sus potencialidades. *Acta Sociológica*, 1(56), 61-93. <https://doi.org/10.22201/fcpys.24484938e.2011.56.29458>
- Brahm, S. (2018). *Pedro Morandé. Escritos sobre universidad*. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Cage, E., Jones, E., Ryan, G., Hughes, G., & Spanner, L. (2021). Student mental health and transitions into, through and out of university: student and staff perspectives. *Journal of Further and Higher Education*, 45(8), 1076-1089. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2021.1875203>
- Córdoba, N., Álvarez, N., & Santos Figueroa, E. M. (2024). Resiliencia en estudiantes universitarios del Centro Regional Universitario de San Miguelito *Revista Contacto*, 3(3), 11-26. DOI <https://doi.org/10.48204/contacto.v3n3.4813>
- Feller, S. C., Castillo, E. G., Greenberg, J. M., Abascal, P., Van Horn, R., Wells, K. B., & University of California, Los Angeles Community Translational Science Team. (2018). Emotional well-being and public health: Proposal for a model national initiative. *Public Health Reports*, 133(2), 136-141. <https://doi.org/10.1177/0033354918754540>
- Galiani, D., & Terlato, A. N. (2020). *Desde la inteligencia emocional al liderazgo empático* (Serie Documentos de Trabajo, No. 768). Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA). <https://hdl.handle.net/10419/238393>
- Gibbs, G. (2012). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa* (T. del Amo & C. Blanco, Trads.). Ediciones Morata.
- Goleman, D. (2020). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ* (25th anniversary ed.). Bloomsbury Publishing.
- Heidegger, M. (2005). *Ser y tiempo* (J. E. Rivera, Trad.). Universitaria. (Obra original publicada en 1972)
- Huarancca, D., & Villafuerte, C. A. (2023). Importancia de la inteligencia emocional en la resiliencia de estudiantes y docentes. *Revista de Climatología*, 23(Edición especial ciencias sociales), 2930-2938. <https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.2930-2938>
- Ibáñez, T. (2001). *Psicología social construccionista* (2.<sup>a</sup> ed.). Universidad de Guadalajara.



- Lecourt, D. (2010). *Diccionario de historia y filosofía de las ciencias* (M. L. de la Cámara, Trad.). Ediciones Akal. (Trabajo original publicado en 2006).
- Mendoza, N. (2020). Aproximación teórica al significado del liderazgo resiliente en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. *Revista Educare*, 24(1), 6-27.
- Mbah, M., Milani, S. Z., & Kushnir, I. (2025). The exercise of empathetic leadership at universities. *Cogent Education*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2450999>
- Morse, J. M. (Ed.). (2005). *Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa*. Universidad de Alicante
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Sandín, M. (2003). *Investigación cualitativa en educación: Fundamentos y tradiciones*. McGraw-Hill.
- Sandoval, J. (2010). Construccinismo, conocimiento y realidad: una lectura crítica desde la Psicología Social. *Revista Mad*, (23), 31-37. <https://doi.org/10.5354/rmad.v0i23.13633>
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (2002). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.
- Shengyao, Y., Xuefen, L., Jenatabadi, H. S., & et al. (2024). Emotional intelligence impact on academic achievement and psychological well-being among university students: The mediating role of positive psychological characteristics. *BMC Psychology*, 12, 389. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01886-4>
- Zemelman, H. (2009). Del tema al objeto de investigación en la propuesta epistemológica. *Cinta Moebio*, (30), 262-282.