

Tecnologías emergentes y transformación del discurso gerencial: una visión fenomenológica en organizaciones educativas

Emerging technologies and the transformation of managerial discourse: a phenomenological view in educational organizations

Desirée Emilia del Valle Pérez Henríquez¹ 

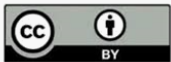
Afiliación autor:

¹ Universidad de Carabobo, Valencia,
República Bolivariana de Venezuela.
pdesyv1815@gmail.com

Recibido: 10/02/26
Aceptado: 30/03/26

Cómo citar:

del Valle Pérez Henríquez, D.E. (2026).
Tecnologías emergentes y transformación
del discurso gerencial: una visión
fenomenológica en organizaciones
educativas. *Revista Eduweb*, 20(2), 21-33.
<https://doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2026.20.02.2>



Creative Commons Attribution 4.0
Internacional (CC BY 4.0)

 Open Acces

Resumen

Este artículo está enmarcado en propósito de develar los rasgos del discurso gerencial mediado por tecnologías emergentes en las organizaciones educativas; el elemento comunicativo resulta vital para los procesos gerenciales, son parte de vitales medios para que los gerentes solventen eventos que se dan en las organizaciones educativas. La gestión estratégica ha influido incluso en el reajuste de los sistemas epistemológicos que intentan promover la comprensión del orden ontológico de la educación en cuanto al discurso gerencial. Se asumen como referencias teóricas, la Teoría de la Acción Comunicativa, Teoría de los Sistemas Sociales, Teoría de la Interpretación; en cuanto a discurso, Teoría de la Atribución y Refuerzo. Se utilizó la metodología cualitativa enmarcada en un paradigma interpretativo y una investigación de campo, con el método fenomenológico hermenéutico. La técnica aplicada fue la observación participativa, entrevista semiestructurada. Para la confiabilidad procedió a categorizar, triangular e interpretar información. El abordaje de las categorías emergentes permitió establecer la configuración de una perspectiva teórica en la consolidación de un discurso gerencial mediado por las tecnologías emergentes del Director de las organizaciones educativas.

Palabras clave: Discurso, gerencia, educación, mediación, tecnologías emergentes.

Abstract

This research aims to reveal the features of managerial discourse mediated by emerging technologies in educational organizations. Using a qualitative approach with a hermeneutic phenomenological method, semi-structured interviews were conducted with three educational managers in Carabobo, Venezuela. Theoretical foundations include Habermas's Communicative Action and Luhmann's Social Systems. Findings reveal a tension between traditional vertical communication and the streamlining potential of digital tools. Results indicate that while emerging technologies facilitate formal written discourse, managerial praxis still faces challenges in empathy and assertive dialogue. The study concludes that technological mediation requires a shift toward transformational leadership to effectively integrate institutional mission with collaborative reality.

Keywords: Discourse, management, education, mediation, emerging technologies.

Introducción

Las Organizaciones Educativas son de gran importancia en la construcción formativa y transformación de los individuos, es el centro de aplicación de habilidades comunicativas del discurso gerencial ante los retos de la vida contemporánea. De acuerdo con la visión de Lysokon et al. (2025) existe en este contexto una responsabilidad social corporativa (RSC) y que debe enfrentar obstáculos que atentan en contra de su integración en el firme propósito de gestionar las decisiones que tienen que ver con la Institución.

La comunicación resulta vital para las relaciones interpersonales de los individuos, basados en los signos lingüísticos, el habla y las expresiones corporales, gracias a la intervención del lenguaje se reconocen diversas perspectivas que convergen en acuerdos comunes con conciencia social. Al respecto, al referirse al contexto educativo, Londoño Vásquez & Rivas Campo (2024) afirman que “las prácticas discursivas constituyen un aspecto fundamental de la comunicación” (p.2). Cabe agregar, que desde esta concepción ontológica, la teoría de la acción comunicativa mediante el lenguaje los seres humanos pueden llegar a interpretar el mundo, el entendimiento y el consenso.

Uno de los nudos críticos más significativos que se presentan en el contexto gerencia es la falta de coherencia y claridad en el discurso directivo; la Inteligencia Artificial puede ofrecer modelos de lenguaje avanzados que pueden servir de reflejo crítico para los Directores; de la misma forma, las tecnologías emergentes pueden mitigar la interpretación errónea de los códigos lingüísticos y prestar apoyo a los Directivos en función de evaluar con criterios claros el clima organizacional en relación con elementos de la acción comunicativa. La comprensión mutua del contexto institucional y las estrategias que brinda, desde el punto de vista social la Inteligencia Artificial democratizan el acceso a la información y ofrecen en un contexto democrático común, medios más efectivos para una comunicación cetrada en una gerencia integral dentro de la institución educativa.

El gerente educativo de hoy amerita formación académica de manera integral y holística para afrontar las diferentes realidades sociales que se están presentando en la actualidad a nivel educativo, enfocados en un discurso reflexivo y transformador a través de una comunicación eficaz, para que se dé la reconfiguración de la comunicación del discurso del docente. Al respecto, Molodtsova et al. (2025) afirman que la abrupta evolución de tecnologías emergentes, exigen una conciencia integral que asocie investigación empírica y teórica; por ello, resulta esencial valorar cómo influye la Inteligencia Artificial en la apropiación y consolidación de competencias profesionales.

La presente investigación tiene como objetivo de develar los rasgos del discurso gerencial mediado por tecnologías emergentes en las organizaciones educativas. Se plantean los nudos críticos que existen en la acción comunicativa del discurso gerencial en las organizaciones educativas en cuanto a: el vocabulario del gerente educativo, diálogos poco asertivos, falta de coherencia y congruencia entre lo que dice y hace, sin activación de palabras de reconocimiento frente al esfuerzo de las actividades realizadas por su grupo de docentes, pocas habilidades: como comunicador, promotor, activador y reconocedor de talento en relación a la conducción y direccionamiento de las organizaciones educativas. En este sentido, se plantea la posibilidad de mediación con tecnología emergente para la optimización de este discurso.

Este artículo no presenta ningún conflicto de intereses. Este artículo está bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Se permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, así como la creación de obras derivadas, siempre que se cite la fuente original.



Creative Commons Attribution 4.0
Internacional (CC BY 4.0)

Se justifica el propósito de esta investigación desde una perspectiva pedagógica, social, psicológica, aportes a otros estudios y sus enfoques epistemológicos, axiológicos y ontológicos de la investigación. En el marco teórico lo constituye: los antecedentes internacionales y nacionales los cuales están relacionados con las variables de estudio, se desarrollan los enfoques teóricos que sustentan el presente estudio la Teoría de la Acción Comunicativa propuesta por Habermas (2010), la Teoría de la Interpretación desarrollada por Ricoeur (2006) en cuanto a discurso, Teoría de la Atribución y Refuerzo de Robbins & Coulter (2010).

Posteriormente se realiza un recorrido metodológico con un tipo de investigación cualitativa el cual se deriva del enfoque interpretativo, la metodología del presente estudio se organizó según los propósitos de la investigación fenomenológica y hermenéutica. El subconjunto de los informantes está constituido por tres docentes en ejercicios en función directiva del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo. El instrumento realizado para compilar la información es una entrevista semiestructurada de tres preguntas de amplio espectro. Por consiguiente, la realidad mediante el abordaje cualitativo de los hallazgos con la interpretación hermenéutica, la categorización, triangulación es develada para comprobar la importancia de la influencia de la acción comunicativa en el discurso gerencial del director en las organizaciones educativas a través de los constructos mediados por tecnología emergente.

Referentes teóricos o revisión de literatura

La exploración de literatura científica en este artículo parte de una visión sobre el Discurso Gerencial del director en las Organizaciones Educativas contextualizado en los aportes teóricos de diversos autores. En este contexto, la acción comunicativa es la principal fuente de desarrollo de las instituciones educativas a través de las relaciones interpersonales, mediante el intercambio o retroalimentación de ideas, información que se da mediante el uso de los signos lingüísticos que pueden ser verbales o no verbales.

Al respecto Robbins (2004), define la comunicación como “el proceso en que dos o más personas intercambian y entienden información” (p. 284). Es por ello, que el gerente educativo o el director debe instituir los elementos más apropiados o acordes en su discurso gerencial, en el cual se empleen palabras claras y de factible, una clara comunicación con todo su colectivo de docentes e interactuar con todos ellos con el fin de tener una comunicación eficaz en la institución educativa. Goleman (2002) plantea “saber escuchar, clave de la empatía, es también crucial para la comunicación”. (p 220).

En relación con lo anterior, el director también debe saber escuchar de así influir significativamente en las los vínculos de interacción de sus docentes de manera asertiva y buscar el equilibrio en la organización educativa; sin embargo, Correa Guevara (2024) asegura que los directores y docentes no siempre asumen funciones para abordar los enfoques emegentes en el contexto de la gestión organizacional hacia una visión holística y transofrmadora en el seno de la institución como centro de comunicación constructiva con el fin de valorar significativamente la calidad de los procesos educativos.

Al respecto, y por contraste, Bateman & Snell (2009), señala que, “la comunicación es un componente fundamental de la efectividad administrativa y un correcto desempeño en el trabajo” (p.536). El director líder para desempeñar sus cuatro funciones principales: la planeación, dirección, organización y control; se apoya en

Este artículo no presenta ningún conflicto de intereses. Este artículo está bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Se permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, así como la creación de obras derivadas, siempre que se cite la fuente original.



la comunicación siendo este el medio primordial encargado de compartir la toma de decisiones, coordinar o dirigir grupos de trabajo.

De acuerdo con la perspectiva de Astonitas Manayay et al. (2024), aunque las habilidades esenciales para ser un directivo eficaz se transforman a la par con el entorno social y educativo, se pueden definir ciertas constantes en el perfil de un director eficiente y eficaz. En el contexto educativo, se realizan constantemente y de manera permanente relaciones interpersonales entre los directivos y los facilitadores del aprendizaje, quienes tienen la responsabilidad de propiciar un ambiente armonioso y el reto de transformar a los estudiantes formándose de manera integral como personas en la sociedad que vivimos. En relación con lo expuesto, López Herrera et al. (2024) afirman, al referirse al director educativo y sus funciones, que la actividad más significativa es mediar en forma cercana la mejora de la comunidad escolar al atender oportunamente sus necesidades académicas inmediatas.

Es importante señalar, que el discurso gerencial que lleva a cabo el director promueve la excelencia en las acciones que demuestran la eficacia en su ámbito educativo, desde múltiples cristales que representan visiones: éticas, humanísticas y democráticas; conducente a la equidad e inclusión social dentro de las organizaciones educativas. La gerencia educativa demanda una redefinición desde su origen, su ejecución y su teoría ya que en la actualidad está desfasada del acontecer mundial, inclusive se ha evidenciado un reajuste en los sistemas teóricos que pretenden expresar el orden ontológico, gnoseológico y teológico de la educación. En relación con lo expuesto, vale la pena mencionar a Crocetta Yanuario (2025) quien ofrece posibilidades para la resolución exitosa de inconvenientes con la situación vinculada con la actualización gerencial, éste asegura que las tecnologías emergentes, conforman una base de agilización de los procesos con mayor efectividad en el tratamiento de las vicisitudes de los usuarios.

En relación con lo expuesto, Ortega & Martín (2025) exponen que el papel del profesorado es clave en el proceso de actualización. Afirman que “para que la digitalización sea una herramienta inclusiva, es necesario que el personal docente sea capaz de adaptar su función educativa a capacidades y necesidades” (p. 37). Sobre la base de una actitud innovadora y un conjunto de acciones y estrategias sólidas, puede lograrse un avance en el contexto de la gerencia educativa contemporánea.

Al dar continuidad a los argumentos anteriores, la UNESCO (2011) demuestra que en América Latina, la evaluación de la educación y sus procesos, son espacio de encuentro para solucionar problemas y reconocer las gestiones de las políticas públicas de las naciones., sus estructuras curriculares a establecer en cada país, en el ámbito gerencial se definen las destrezas para el desarrollo e inspección de la gerencia educativa.

Al respecto, Ibáñez (2002) manifiesta que acto similar sucede con la acción comunicativa del discurso gerencial en las instituciones educativas, ya que formulan diferentes proyectos que buscan afinidad en lo estratégico de las diferentes áreas disciplinarias y la trascendencia de los sistemas educativos, en el contexto de la dinámica mundial; que igualmente generaran cambios radicales e impactantes en el currículum la didáctica y las concepciones educativas.

Considerando los argumentos anteriores, es preciso hacer referencia a los aportes de Lozano Rodríguez(2025) para quien “los profesores de la industria 4.0 deben ser personas altamente preparadas, acostumbrados a trabajar en equipo y con una

Este artículo no presenta ningún conflicto de intereses. Este artículo está bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Se permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, así como la creación de obras derivadas, siempre que se cite la fuente original.



Creative Commons Attribution 4.0
Internacional (CC BY 4.0)

amplia formación” (p.288). La función del gerente educativo va más allá del control, la ejecución, la planificación; es la visión de un tejido complejo de establecimiento de los objetivos, planes y sentido de responsabilidad del director en las instituciones educativas, con la vinculación de la misión y visión, para lograr la motivación y participación de todo el colectivo docente en la implementación de las actividades escolares. En el seno de la contemporaneidad se encuentran aspectos de importancia que van caracterizando la función del director, al respecto el Programa Nacional de Formación Avanzada en Educación (Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, 2018), señala:

“el desarrollo de las actividades de las directoras, directores, supervisoras y supervisores, priva la desarticulación y la falta de planificación. Según la Consulta por la Calidad Educativa, la conformación de equipos se ha dado con personas con poca experiencia de aula, sin criterios a nivel comunicacional, de liderazgo, de participación y compromiso institucional y educativo”. (pág. 627)

En el marco de la observación anterior, el discurso gerencial carece de palabras de reconocimiento al esfuerzo que realizan los docentes para realizar sus actividades, diálogos pocos asertivos, vocabulario y expresiones del gerente desmotivadoras. Al respecto, Meza Mejía et al. (2022) aseguran que en los contextos gerenciales es urgente “promover acciones democráticas de gestión y de empoderamiento” (p.245). Sin duda, la gerencia educativa está afectada por el discurso empleado por los directores, la escucha, al acción comunicativa y falta de correspondencia entre lo que dicen y lo que hacen, en la actualidad se presentan una serie de debilidades por parte del director, al respecto el Programa Nacional de Formación Avanzada en Educación (Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, 2018) señala que:

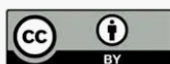
El tipo de relación comunicativa que prevalece en las funciones de supervisión y dirección con las y los docentes, es autoritaria, vertical y punitiva, con menoscabo de su profesionalismo, no se socializan las políticas educativas y carecen de estrategias efectivas para orientar las escuelas. (p. 627).

Frente a la realidad expuesta en la revisión teórica, la contemporaneidad se ha caracterizado por la aparición de rasgos emergentes que influyen en la vida cotidiana de los seres humanos, relacionados con tecnologías emergentes que prestan apoyo en muchas de las tareas diarias que desempeñan los individuos en contextos formales e informales. Las posibilidades de mediación de las tecnologías emergentes en el contexto del discurso gerencial de las instituciones educativas son objeto de exploración en el quehacer investigativo actual.

Se evidencia que la inclusión de tecnología emergente en el contexto de la gerencia de los directores es una necesidad expresa, tal como lo aseguran Valenzuela Sabogal et al. (2024):

El estudio señala varios problemas en la incorporación efectiva de las TIC en el aula, incluyendo limitaciones en la infraestructura y en la capacitación del profesorado. Estas barreras pueden atenuar los potenciales beneficios pedagógicos de las herramientas digitales. Se recomienda que las intervenciones tecnológicas sean acompañadas de políticas robustas que aseguren el desarrollo profesional continuo de los educadores y la actualización de la infraestructura escolar. (p. 24)

Este artículo no presenta ningún conflicto de intereses. Este artículo está bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Se permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, así como la creación de obras derivadas, siempre que se cite la fuente original.



Creative Commons Attribution 4.0
Internacional (CC BY 4.0)

Por esta razón y sobre la base de la recomendación de los mencionados autores, se incluyen tecnologías emergentes en el quehacer gerencial de los directores y se registra su dinámica con miras a ofrecer aportes significativos que garanticen la transferibilidad en el futuro.

Metodología

El desarrollo de la metodología se ha materializado a partir de las ideas de Martínez (1996), para quien la perspectiva metodológica es “una vía para alcanzar conocimientos seguros y confiables y, en el caso de que éstos sean demostrables, también ciencia, la elección de una determinada metodología implica la aceptación de un concepto de “conocimiento” y de “ciencia”, es decir, una opción epistemológica (teoría del conocimiento) previa; pero esta opción va acompañada, a su vez, por otra opción, la opción ontológica (teoría sobre la naturaleza de la realidad)”. (p. 66) La presente investigación fue realizada considerando la investigación cualitativa. Al respecto, Taylor & Bogdan (1997), opinan que “la frase metodología cualitativa se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (p. 19). En concordancia con los anteriores argumentos, Martínez (2007) expone que:

La investigación cualitativa implica una nueva forma de pensar, de mirar al mundo y de abordaje innovador sin reduccionismos metódicos, de esta manera, surge un enfoque integrador, plurimetodológico, centrado en un sistema activo para unir, vincular, recomponer y contextualizar, apto para comprender y explicar la estructura e interrelaciones en un todo totalizante. (p.33)

Seguidamente, se expone el método asumido en la investigación, entendiéndose como método los pasos y procedimientos que llevan al logro de los objetivos, cada método se caracteriza por su finalidad y aplicación. Es importante que el investigador tenga conocimiento bibliográfico de la finalidad del método que seleccione en su investigación, para el abordaje del mismo, permitiendo una triada coherencia entre lo que se tiene y el fenómeno en estudio permitiendo precisar el enfoque del investigador, permitiendo claridad epistémica, brindando seguridad al investigador y rigurosidad a la indagación. En la selección del método del presente estudio involucra al sujeto que investiga y a los sujetos informantes en una realidad centrada en los procesos de interacción discursiva; así se hace necesario enmarcarse en los paradigmas cualitativo e interpretativo, desde un enfoque fenomenológico – hermenéutico con miras a la comprensión de la multidimensionalidad del fenómeno a partir de sus propios significados. El método fenomenológico aborda una situación real que depende de la manera en la que vive y percibe el sujeto, cuya realidad intrínseca y particular, única e irrepetible de cada individuo. Martínez (2014) asume que la fenomenología

“es el estudio de los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos por el hombre. Husserl funda la fenomenología (1962, orig. 1913; 1970, orig. 1936) acuñó el término Lebenswelt (mundo de vida, mundo vivido) para expresar la matriz de este mundo vivido con su propio significado” (p. 137).

Al considerar esa definición conceptual, es esencial hacer referencia a que en todo estudio el investigador de manera consciente o inconsciente utiliza el método hermenéutico, debido a la propia naturaleza interpretativa, encontrando significado a lo que está observando. El método fenomenológico-hermenéutico, se basa en lo

Este artículo no presenta ningún conflicto de intereses. Este artículo está bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Se permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, así como la creación de obras derivadas, siempre que se cite la fuente original.



Creative Commons Attribution 4.0
Internacional (CC BY 4.0)

interpretativo ya que busca entender el mundo vivido de los significados de la realidad de los individuos que están en estudio, descubrir la interpretación de las palabras, la comunicación escrita y oral, el comportamiento gestual o expresiones de los individuos, al respecto Martínez (2006) señala que “el significado de las cosas, interpretar lo mejor posible las palabras, los escritos, los textos, los gestos y, en general, el comportamiento humano, pero conservando su singularidad en el contexto del cual forma parte” (p. 102).

González (2013), hace reflexiones sobre los sujetos de investigación y afirma que “este criterio del estudio responde a lo que se refiere a individuos o sujetos tomados para la indagación, siendo oportuno aclarar que para la metodología cualitativa esta selección pasa a ser llamada sujetos significantes” (p. 88). Los métodos cualitativos no se valen de la representación numérica ni cuantificable, siendo un hecho intencional, que está directamente vinculado con la observación y la selección de sujetos que contribuyan a dar información de gran importancia para el estudio que se está investigado; por lo dicho anteriormente la muestra será no probabilístico o intencional la cual está focalizada en los informantes claves. Al respecto, Martínez (2014), señala que un informante clave “puede desempeñar una función decisiva en una investigación: introduce al investigador ante los demás, le sugiere ideas y formas de relacionarse, le previene de los peligros, responde por él ante el grupo y, en resumen, le hace de puente con la comunidad” (p. 86)

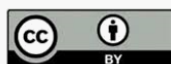
La presente investigación incluye a tres docentes con función directivas de las organizaciones educativas del Municipio Naguanagua, Estado Carabobo, que resultan claves considerando algunos aspectos como la observación participativa y encuentros previos. Estos sujetos, cada uno con más de 10 años de experiencia en entornos gerenciales, incluyen las tecnologías emergentes en el desarrollo de sus actividades de gerencia educativa y apoyan sus acciones con la orientación de herramientas de Inteligencia Artificial. Las técnicas mayormente utilizadas en investigaciones cualitativas son la observación directa o participativa y la entrevista semiestructurada, lo que indica que las preguntas que se realicen al sujeto significativo sean abiertas y guiadas, están orientadas a compartir experiencias por los diferentes participantes del que hacer educativo, al respecto Rusque (1999) señala que el investigador “que utiliza cualquiera de las dos técnicas, debe ir lentamente al comienzo, formulando preguntas no directas, estableciendo rapport y adaptándose a los participantes, antes que preocuparse por los objetivos investigativos” (p. 189).

La observación es una técnica vital para el abordaje analítico de rasgos y cualidades así como de los registros de las acciones y actitudes de las personas, objetos o sucesos que se van a investigar, de tal manera que se visualicen o capten de forma sistemática, cualquier situación en función a los objetos de estudio. Martínez (2014), de fine la observación participante como

“la técnica clásica primaria y más usada por los investigadores cualitativos para adquirir información. Para ello, el investigador vive lo más que puede con las personas o grupos que desea investigar, compartiendo sus usos, costumbres, estilos y modalidades de vida”.(p. 89).

Al valorar el concepto anterior, puede asegurarse que la observación participativa es aquella en el que el investigador se sumerge en la investigación como modo vivencial en los grupos de tal manera que se interrelaciones con ellos, su cultura y las formas de vida que marcan estilos y comportamientos. La entrevista es la técnica capital de los estudios cualitativos, el guion es el instrumento técnico que tiene

Este artículo no presenta ningún conflicto de intereses. Este artículo está bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Se permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, así como la creación de obras derivadas, siempre que se cite la fuente original.



Creative Commons Attribution 4.0
Internacional (CC BY 4.0)

importancia epistemológica en este enfoque. La entrevista semiestructurada se realiza a partir de una guía de preguntas que están formuladas por el investigador para aplicarla a un interlocutor. Al respecto, Arias (2012) señala que en la entrevista semiestructurada:

Aun cuando existe una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente. Esto se debe a que una respuesta puede dar origen a una pregunta adicional o extraordinaria. Esta técnica se caracteriza por su flexibilidad. Además de sus instrumentos específicos, tanto la entrevista estructurada como la no estructurada pueden emplear instrumentos tales como el grabador y la cámara de video. (p. 74)

La entrevista semiestructurada se fundamenta en una conversación dialógica espontánea, coloquial, complementadas con otras técnicas. La interacción se va generando a partir de ese momento entre el investigador y su interlocutor. Una vez recolectada la información se procedió a categorizar, organizar las estructuras generales de categorías que permitieron la teorización y triangulación posterior de la información, considerando criterios de producción científica formal que garantizan la excelencia del estudio.

Resultados y discusión

El aporte de las tecnologías emergentes como la Inteligencia Artificial en el seno de la gerencia educativa oscila entre lo ontológico, lo gnoseológico y lo teleológico, en vista de que el ser, el conocer y las finalidades del discurso gerencial se conjugan en una sola acción para generar la agilización de la gestión y la confianza en las decisiones asumidas por los directores. Seguidamente, se ofrece una tabla con las categorías emergentes ya estructuradas.

Tabla 1.
Categorías emergentes estructuradas.

Macro categoría	Dimensiones observadas	Categorías específicas	Criterio de abordaje cualitativo asociado
Pensamiento divergente y expresividad	-Improvisación situacional. -Recursos retóricos de autoridad. -Comunicación paralingüística.	-Respuestas ante lo imprevisto. Intuición Vs. Planificación. Manejo de estrés verbal. -Palabras "ancla" para reotmar el control. Metáforas de poder. Tono de voz y énfasis. -Valor del silencio. Gestualidad. Pausas intencionales.	Análisis del discurso y hermenéutica.
Fundamentos de la acción comunicativa	-Dimensión axiológica. -Dimensión epistemológica. -Intersubjetividad.	-Valores explícitos Ética discursiva Negociación Vs. Imposición. -Referencias normativas. Referencias empíricas. Noción de verdad consensuada. -Adaptación de códigos lingüísticos. Empatía discursiva. Reconocimientos contextuales.	

Fuente: Elaboración propia.

Este artículo no presenta ningún conflicto de intereses. Este artículo está bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Se permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, así como la creación de obras derivadas, siempre que se cite la fuente original.



Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

La manifestación de la interioridad propuesta por Habermas (2010) permite el reconocimiento de un sujeto auténtico que es capaz de dar prioridad a la veracidad ante lo imprevisto para demostrar que su discurso se encuentra libre de manipulación por su integridad y genuinas intenciones. La presencia de elementos que van más allá del código lingüístico es considerada por este autor como validadora de la sinceridad del mensaje. El manejo de la referencia como consenso racional y no como coacción constituye otro elemento de triangulación que vale la pena mencionar en este proceso de contraste. Las referencias empíricas y normativas se vinculan con el mundo objetivo y con el mundo social que subyace en las propuestas teóricas vinculadas con la acción comunicativa. El valor del acceso a la realidad a partir del lenguaje sustenta epistemológicamente la visión de las categorías integrales expuestas a la luz de la acción comunicativa.

Evidentemente, los aportes de la tecnología emergente, se centran en lo concreto, en el discurso escrito generado con una formalidad centrada en el deber ser; sin embargo, existe un elemento contextual que trasciende los beneficios de esta tecnología, además de un elemento psicológico que es parte de los sujetos que asumen la función directiva. Categorías como la negociación de verdad consensuada, las referencias normativas, el manejo verbal y las respuestas a lo imprevisto constituyen puntos que fortalecen la gestión y que forman parte de la tecnología; sin embargo, las diferencias individuales que son parte de la condición humana y de los aspectos psicológicos de los sujetos manifiestan elementos observables que tienden a orientarse a una gerencia tradicional. Esta brecha entre lo conceptual y lo intangible debe ser profundizada en el futuro.

Conclusiones

El abordaje fenomenológico de los rasgos cualitativos y categorías, permite relacionar el propósito de la investigación con el marco de concepciones y creencias que marcan la acción de los directivos. El contexto temporal conectado con el campo experiencial, se amalgama con la planificación y los actos que marcan las pautas de desempeño en la institución educativa. Sobre la base de una cultura que matiza el pensamiento, el directivo despliega su planificación y determina las metas organizacionales y de aprendizaje que el personal a su cargo debe apoyar con su trabajo.

El componente estratégico y procedimental de dirección que va de la mano con la acción de los directivos en el contexto institucional van de la mano con la práctica gerencial misma en la que se manifiestan formas de pensar y valores implícitos que se vinculan con el constructo gestión institucional. El apoyo de las tecnologías aporta un marco intersubjetivo a la interacción entre el directivo y sus colaboradores de manera tal que tiende a optimizar los procesos relacionados con la comunicación integral.

Las interacciones entre los directivos, los docentes y hasta los representantes se matizan de los tonos que la gestión sugiere en el marco contextual de la institución educativa. El personal directivo marca la pauta para la mediación de las prácticas gerenciales dentro de la escuela. Al realizar el abordaje fenomenológico y generar un proceso de reducción, se devela que la cultura del personal directivo, los procesos de planificación de los aprendizajes considerando la temporalidad y la acción ontológica, interactúan dinámicamente hasta lograr una relación intersubjetiva que van más allá de las respuestas formales.

Este artículo no presenta ningún conflicto de intereses. Este artículo está bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Se permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, así como la creación de obras derivadas, siempre que se cite la fuente original.



Creative Commons Attribution 4.0
Internacional (CC BY 4.0)

Este constructo ha develado los componentes que contribuyen a la adecuada interpretación del significado profundo de la misión educativa o lograr una mayor capacidad de análisis estratégico en los actores. Inicialmente, la forma de pensar del directivo y sus acciones, fueron valorados como obstáculos que impiden el trabajo centrado en la misión y la visión institucional, ya que una planificación de un gerente institucional desde lo que se cree conveniente, tienen a consolidar una perspectiva gerencial tradicional, centrada en el contenido de los documentos escritos y en las habilidades de los actores para descifrarlos y cumplirlos. En estos aspectos, la tecnología constituye una base esencial para la generación de discursos escritos formales comprensibles para todos.

Las tecnologías emergentes permiten al directivo rescatar la visión institucional y la vinculan con la realidad del personal a su cargo; de esta forma, se logra acceder a procesos superiores de gestión, como la inferencia estratégica, la anticipación a problemas y las posibilidades de generar nuevas soluciones a partir de lo ya vivido, mediante los procesos creativos e innovadores.

Las tecnologías también pretenden superar esa visión tradicional de elementos intersubjetivos tan importantes como los saberes ya consolidados del personal y la experiencia laboral previa de los colaboradores. De esta manera, anteriormente se pensaba al personal docente como un sujeto que debía ser preparado y formado desde “cero”, obviando su experiencia profesional y el tiempo dedicado al trabajo de aula.

El énfasis institucional en el aprendizaje del sistema normativo, el código, los procedimientos, el componente formal, la identificación de estructura (normativa), reafirma esa visión centrada en el documento y en su contenido descifrable por parte de una persona que “tiene la habilidad” de hacerlo, gracias al conocimiento sólido del sistema y plasmado directamente con el apoyo de las tecnologías.

En repetidas ocasiones, las acciones del personal directivo han dejado de lado la realidad del contexto y el mundo afectivo del personal docente. Un solo directivo asoma esta posibilidad, pero la obstaculiza y le aporta poca significación cuando afirma que institucionalmente se deben cumplir con exigencias de gestión para la identificación de información expresa en el documento, que representa un nivel de cumplimiento formal, pero que no engloba el todo de la gestión como realidad integral y necesaria para los docentes.

Otro aspecto de la realidad que afecta al docente en relación con las funciones que literalmente debe cumplir son las estrategias de dirección, que son el producto de la experiencia previa directivo y de su desempeño dentro de la escuela. Esta visión y estas acciones son transmisibles y recursivas y se dan en los profesionales de la docencia, sus representantes y los sujetos que hacen vida en la institución para convertirse en asunto intersubjetivo.

La realidad anteriormente descrita, con el apoyo de tecnologías emergentes, dejan abiertas las puertas para un cambio: Si el directivo reflexiona sobre su propia gestión y las estrategias de dirección (el liderazgo transformacional vs. el transaccional) podrá integrar sus elementos personales en perfecta concordancia con la realidad institucional; entonces, una transformación esencial podría generarse a partir de una transformación de fondo que emerja de las visiones de los directivos, la reorientación organizativa a partir de la planificación estratégica y operativa y, como complemento significativo, la revisión de las estrategias directivas, en las que se consideren actividades de: Socialización y colaboración estratégica, transferencia de conocimientos y habilidades, inferencia (análisis de escenarios) y

Este artículo no presenta ningún conflicto de intereses. Este artículo está bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Se permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, así como la creación de obras derivadas, siempre que se cite la fuente original.



Creative Commons Attribution 4.0
Internacional (CC BY 4.0)

creatividad (búsqueda de soluciones), integración y valoración de sentimientos (clima organizacional, motivación). Esto permitirá la formación docente contextualizada sobre la base de la reflexión sobre un tipo de gestión más coherente y que dé respuesta a sus necesidades y a su vida profesional en el plano institucional. Sobre la base de lo expuesto, se debe apuntar a la mejora de la praxis gerencial para la transformación educativa con el apoyo tecnológico si se valora la coherencia como eje esencial del proceso.

Referencias bibliográficas

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. 5° Edición. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Astonitas Manayay, C., Rojas Chávez, M. Y., & Ortega Cabrejos, M. Y. (2024). Estrategias de habilidades gerenciales para mejorar la gestión educativa de los directores en las instituciones educativas. *Revista Científica UISRAEL*, 11(2), 81-94. <https://doi.org/10.35290/rcui.v11n2.2024.1095>
- Bateman T., & Snell, B (2009). *Administración, Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo*. (8a ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill.
- Correa Guevara, M. V. (2024). El director como gerente social holístico, escuelas estatales municipio Juan José Mora, estado Carabobo. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 28(1), 53-77. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v28i1.2096>
- Crocetta Yanuario, V. R. (2025). La gerencia evaluativa en el ámbito de la tecnología emergente. *Aula Virtual*, 6(13), e437. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15257244>
- Goleman, D. (2002). *La inteligencia Emocional en la Empresa*. Buenos Aires, Argentina: Vergara Editor.
- González, Y. (2013). *Abordaje de la Metodología Cualitativa y la Investigación Acción- Acción para la Transformación Social*. 2°. Venezuela, Guayana: Editorial Dabosan
- Habermas, J. (2010). *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid, España: Trotta.
- Ibáñez, J. (2002). *Interpretación y Análisis. Más allá de la Sociología*. Madrid, España: Editorial Siglo XXI.
- Londoño Vásquez, D. A., & Rivas Campo, Y. (2024). Convergencia de las prácticas discursivas y las prácticas pedagógicas en la formación docente. *Apuntes Universitarios*, 14(1), 1-18. <https://doi.org/10.17162/au.v14i1.1585>
- López Herrera, L. A., Naranjo Aguay, W. W., Yépez Ortiz, S. R., & Pisco Mantuano, J. E. (2024). Liderazgo Gerencial en el Sistema Educativo Actual: Repensando el Nuevo Rol Directivo. *Revista Social Fronteriza*, 4(5), e45409. [https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(5\)409](https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(5)409)
- Lozano Rodriguez, E. (2025). *Experiencias y desafíos en gerencia educativa*. Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes.
- Lysokon, I., Vasyliuk, T., Kulinka, Y., Bilozir, O., & Karytka, V. (2025). Higher education institution management: social responsibility in the context of global challenges. *Revista Eduweb*, 19(3), 35-50. <https://doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2025.19.03.3>
- Martínez, M. (1996). *Comportamiento Humano*. Nuevos Métodos de Investigación. México, D.F., México: Trillas.
- Martínez, M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. (2a ed.). México, D.F., México: Trillas.
- Martínez, M. (2007). *Evaluación cualitativa de programas*. México, D.F., México: Trillas.
- Martínez, M. (2014). *Ciencia y Arte en la metodología cualitativa. Métodos Hermenéuticos, Métodos Fenomenológicos, Métodos Etnográficos*. México, D.F., México: Trillas.

Este artículo no presenta ningún conflicto de intereses. Este artículo está bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Se permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, así como la creación de obras derivadas, siempre que se cite la fuente original.



Creative Commons Attribution 4.0
Internacional (CC BY 4.0)

<https://revistaeduweb.org/>

ISSN: 1856-7576

 Open Acces

- Meza Mejía, M.d.C., Ortega Barba, C.F., & Cobela Vargas, J.F. (2022). Tendencias investigativas sobre liderazgo y dirección escolar. Revisión sistemática de la producción científica. *Revista Fuentes*, 24(2), 234-247. <https://doi.org/10.12795/revistafuentes.2022.19797>
- Molodtsova, V., Hrechanyk, N., Guoxi, R., Khoroshailo, O., & Fadyeyeva, I. (2025). The significance of artificial intelligence in fostering professional competencies of the future: a systematic review. *Revista Eduweb*, 19(2), 280–295. <https://doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2025.19.02.19>
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología (2018). *Programa Nacional de Formación Avanzada en Educación*. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N.º 41.378, 16 de abril de 2018. Recuperado de <https://www.notilogia.com/gaceta-oficial-n-41-378-establece-prorroga-a-los-procesos-de-institutos-autonomos-de-policias-del-municipio-y-estados/>
- Ortega, N., & Martín, A. (2025). *La transición digital en centros educativos. Planificación estratégica y visión de futuro*. Barcelona, España: Editorial de la Fundació Universitat Oberta de Catalunya.
- Ricoeur, P. (2006). *Teoría de la interpretación. Discurso y excedente de sentido*. México, D.F., México: Siglo XXI.
- Robbins, S (2004). *Comportamiento Organizacional*. (4a ed.). México, D.F., México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. (10a ed.). México, D.F., México: Pearson Educación.
- Rusque, A. (1999). *De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa*. Caracas, Venezuela: FACES/UCV.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1997). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. España. Editorial Paidós.
- UNESCO. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones Educativas*. Lima, Perú: UNESCO.
- Valenzuela Sabogal, G.M., Barahona Rodríguez, C.Y., Medina Vizcaino, L.V., & Angulo García, J.A. (2024). Incidencia tecnológica en la transformación digital del área educativa de los colegios públicos de Facatativá. *Revista Eduweb*, 18(2), 9-25. <https://doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2024.18.02.1>

Este artículo no presenta ningún conflicto de intereses. Este artículo está bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Se permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, así como la creación de obras derivadas, siempre que se cite la fuente original.



Creative Commons Attribution 4.0
Internacional (CC BY 4.0)