Liderazgo resonante frente a las relaciones de poder

Resonant leadership in the face of power relationships

Eneida del Carmen León Ascanio[a]

Resumen / *Abstract*

Esta investigación analiza la interacción entre el liderazgo resonante y las relaciones de poder en el Instituto Municipal de la Juventud de un municipio venezolano, para la cual se llevó a cabo desde el enfoque cuantitativo descriptivo y un censo poblacional de 15 trabajadores, se examinaron las competencias sociales y la percepción de la autoridad. Los resultados revelan una contradicción crítica: a pesar de existir una comunicación institucional efectiva (80%) y disposición para la conexión emocional, prevalece una estructura de poder disonante. El 73.33% del personal percibe una alta subjetividad en el ejercicio del mando, donde las emociones personales de los directivos desplazan la racionalidad normativa. Asimismo, se identificó un déficit en la alteridad y la intersubjetividad, con un 40% de los encuestados manifestando una nula valoración de su identidad y un 46.67% percibiendo falta de comprensión mutua. Esta dinámica se ve agravada por una disciplina inconsistente, reportada por casi la mitad de la muestra como ineficaz para asegurar el orden organizacional. Se concluye que el liderazgo resonante es neutralizado por una microfísica del poder arbitraria, lo que genera incertidumbre y fractura la sintonía emocional. El estudio recomienda alinear la gestión operativa con un modelo de autoridad basado en el reconocimiento del sujeto y la coherencia institucional para potenciar el talento humano.

[a] Coordinadora de Educación Continua e Interacción con las Comunidades dependencia de Postgrado, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR) Núcleo El Vigía. Código Postal 5143. Tovar, Mérida, Venezuela. *profeneidaleonaunesr@gmail.com. Código ORCID: 0000-0003-3224-2250

Palabras Claves: inteligencia emocional, liderazgo, poder.

This research analyzes the interaction between resonant leadership and power relations at the Municipal Youth Institute from a Venezuelan municipality. A descriptive quantitative approach was used, and a population census of 15 employees was conducted. Social competencies and perceptions of authority were examined. The results reveal a critical contradiction: despite effective institutional communication (80%) and a willingness to connect emotionally, a dissonant power structure prevails. 73.33% of the staff perceive a high degree of subjectivity in the exercise of leadership, where the personal emotions of managers override normative rationality. Furthermore, a deficit in otherness and intersubjectivity was identified, with 40% of respondents expressing a lack of self-esteem and 46.67% perceiving a lack of mutual understanding. This dynamic is exacerbated by inconsistent discipline, reported by almost half of the sample as ineffective in ensuring organizational order. The study concludes that resonant leadership is neutralized by an arbitrary microphysics of power, generating uncertainty and fracturing emotional attunement. The study recommends aligning operational management with an authority model based on individual recognition and institutional coherence to enhance human talent.

***Keywords**: emotional intelligence, leadership, power.*

CONTEXTO Y RELEVANCIA ORGANIZACIONAL

En el mundo actual, el estudio de las emociones visto desde el liderazgo y las dinámicas de poder es un pilar fundamental en la comprensión del funcionamiento particularmente en el ámbito de las organizaciones públicas. Desde esta perspectiva y bajo un contexto social y político marcado por la constante evolución como el venezolano, la efectividad de las organizaciones depende no solo de sus estructuras formales, sino también de las interacciones psicosociales y emocionales del talento humano que hace vida en la organización, por tal

motivo los estilos de gestión basados en la inteligencia emocional tal como el Liderazgo Resonante, han ganado relevancia al intentar sembrar la conexión emocional, la alteridad y el trabajo en equipo dentro de las organizaciones.

Ante tal afirmación, es pertinente manifestar que el Liderazgo Resonante puede entenderse como la capacidad que desarrolla el líder para sintonizar con los sentimientos y necesidades de los colaboradores, influyendo positivamente en su motivación y en el logro de objetivos comunes incluyendo los de la organización. Por otro lado, las Relaciones de Poder son inherentes a cualquier estructura jerárquica, manifestándose a través del ejercicio de la autoridad, la disciplina y las normas internas que le rigen. Estas relaciones pueden estar supeditadas a la subjetividad, en la cual las emociones personales influyen ineludiblemente en la toma de decisiones, e incluso por la intersubjetividad, caracterizada por la comprensión y el reconocimiento mutuo.

Desde esta perspectiva, el presente estudio se justifica por la necesidad de aportar evidencia empírica sobre esta dinámica en el contexto local venezolano, contribuyendo a la literatura sobre gestión pública y desarrollo del talento humano, asimismo la investigación utiliza como contexto el Instituto Municipal de la Juventud de un municipio del estado Bolivariano de Mérida, dada su relevancia como entidad encargada de la coordinación de actividades y objetivos juveniles en la localidad, por tal motivo se estableció como objetivo general Analizar el liderazgo resonante frente a las relaciones de poder en el Instituto Municipal de la Juventud, por lo cual para alcanzar este fin se dispone inicialmente a diagnosticar las competencias sociales del talento humano del contexto de estudio e identificar la percepción del talento humano respecto a la autoridad como aspecto relevante de las relaciones de poder, ello implica la interacción cercana con el contexto y su esencia organizacional interna, este planteamiento implica la percibir la realidad desde una perspectiva crítica acorde con las realidades manifestadas por el talento humano y sus expresiones.

Como punto focal de la gestión de las instituciones particularmente dentro del sector público, se encuentra en un punto crítico definido por la necesidad de eficiencia de los procesos además de la urgencia de humanización de las relaciones laborales que en efecto se proyectan hacia las acciones externas de la organización, a considerar que las mismas se corresponden con figuras jerárquicas heredadas del modelo colonial y no se adaptan

totalmente a las demandas sociales de la actualidad, creando disonancia en la relación con el entorno. Cabe destacar que al concebirlo en este sentido, evidentemente el liderazgo dista de ser una función administrativa para destacarse como fenómeno emocional y relacional que determina el éxito o fracaso de las habilidades organizacionales.

En este punto, la dinámica social estima que la eficacia de un directivo se mide cada vez menos por la autoridad formal que está estrechamente relacionada a su cargo, y más por su capacidad de influir positivamente en el clima emocional y la motivación del talento humano a su cargo; desde esta perspectiva, la evolución del pensamiento gerencial obliga a reconsiderar la interacción entre los nuevos modelos de liderazgo basados en la inteligencia emocional y las estructuras ineludibles de las relaciones de poder y autoridad. Esta capacidad de hacer uso flexible de los distintos estilos de acuerdo con las circunstancias concuerda con Azzerboni y Harf (2022) al indicar que en la gestión del líder presenta "más de un perfil, aunque en general predomina uno más que otros (…) no existe el mejor líder, o el peor líder, sino aquel que sabe adecuarse, o no, en función de las interacciones con los integrantes de la institución" (p.37). Así las autoras presentan la idea de líder que es ejercido en función de las situaciones, capaz de leer, interpretar y operar sobre las distintas realidades y los cambios que presenta el grupo. Esta capacidad para leer y operar de acuerdo con los cambios en las interacciones con el grupo se relaciona con las habilidades emocionales.

En este orden de ideas, el concepto de Liderazgo Resonante fue acuñado y popularizado por Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee, quienes lo posicionaron como el antídoto al liderazgo disonante y autoritario considerando que la tesis central de su modelo se asienta en la Inteligencia Emocional (IE), argumentando que la competencia técnica es insuficiente sin la capacidad de gestionar las propias emociones y las de los demás. Según Goleman, Boyatzis y McKee (2004), la resonancia ocurre cuando el líder logra sintonizar con los sentimientos de los seguidores, encauzándolos en una dirección emocionalmente positiva. Los autores definen este fenómeno como una "vibración sincrónica" que se produce cuando las personas se sienten "en sincronía" o en la misma "longitud de onda emocional" (Goleman et al., 2004, p. 87). Este mecanismo permite que el líder opere como una suerte de "foco de atracción límbico" (Goleman et al., 2004), influenciando el cerebro emocional de sus seguidores y despertando el entusiasmo, que es el motor del rendimiento superior.

Es importante destacar que el liderazgo resonante no es un estilo único sino que se manifiesta a través de cuatro estilos principales (Visionario, Coaching, Afiliativo y Democrático), todos ellos relacionados con la resonancia y promotores de un clima laboral positivo (Moreno de Matos, 2007). Centralmente, este estilo exige el dominio de las Competencias Sociales, que incluyen la Conexión Emocional, la Alteridad (reconocimiento del otro), la Influencia y el Trabajo en Equipo. La presencia de estas habilidades en el líder es lo que permite que el enfoque se centre en el individuo y sus emociones, valorándolos por encima de la tarea cotidiana, lo cual se contrapone directamente a los modelos tradicionales de mando y control.

Asimismo, la dinámica organizacional no puede ser entendida sin la inclusión de las Relaciones de Poder puesto que a diferencia de las perspectivas tradicionales que centralizan el poder en el Estado o en la cima de la jerarquía organizacional (el "poder soberano"), autores como Michel Foucault han propuesto un enfoque analítico radicalmente diferente. Con base en esa idea, Foucault (2009) plantea que el poder no es algo que se posea, sino algo que se ejerce en el juego de relaciones movibles y no igualitarias, a partir de la idea de que el poder, no es represivo o exclusivamente negativo, sino productivo, generando saber, disciplina y procedimientos:

> "El poder está en todas partes; no es que lo englobe todo, sino que viene de todas partes. El poder no es una institución, y no es una estructura, no es cierta potencia de la que algunos estarían dotados: es el nombre que se presta a una situación estratégica compleja en una sociedad dada." (p. 168).

Considerando la afirmación del autor, en el contexto de la administración pública esto significa que el poder se manifiesta en la microfísica de la organización: en las interacciones cotidianas a través de la aplicación de las normas, y en la manera en que se ejerce la Autoridad que puede ser percibida de dos maneras:

- Subjetiva: Cuando las emociones y criterios personales del directivo influyen directamente en la aplicación de la disciplina y el control.
- Intersubjetiva: Cuando la autoridad se ejerce a través de la comprensión, el reconocimiento mutuo y la negociación con el subordinado.

Resulta imperativo identificar la percepción de la autoridad en el Instituto Municipal de la Juventud, ya que esta percepción determinará si las relaciones son de obediencia ciega o de compromiso construido. La confrontación teórica entre el Liderazgo Resonante y las Relaciones de Poder/Autoridad configura el problema central de esta investigación. Mientras que el líder resonante busca la excelencia a través del arte de las relaciones y rompe los patrones del "viejo jefe autoritario y obsoleto" (Sociedad de la Innovación, 2020), la estructura funcional de las instituciones públicas aún demanda un ejercicio claro de la autoridad y la disciplina para mantener el orden y la consecución de las metas.

Si bien es cierto que desde la construcción teórica del liderazgo resonante como fuerza que fomenta la flexibilidad, la responsabilidad, la confianza y el compromiso (Goleman et al., 2004), estas cualidades pueden verse confrontadas por la rigidez de las relaciones de poder subjetivas. Si la autoridad es percibida como arbitraria o altamente subjetiva, el clima emocional positivo y la sintonía promovida por el líder resonante podrían disonarse, socavando los cimientos emocionales del grupo (Goleman et al., 2004).

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo el paradigma Positivista, adoptando un enfoque Cuantitativo de carácter Descriptivo para analizar las variables de estudio sin manipularlas, tal como se presentan en el contexto natural del Instituto Municipal de la Juventud. En cuanto al diseño de la investigación, el estudio se ubica en la modalidad de Investigación de Campo, ya que la recolección de datos se realizó directamente en el sitio de los acontecimientos, en el Instituto Municipal de la Juventud. De acuerdo al Tipo de Investigación utilizada fue Descriptiva. Su alcance se limita a describir, caracterizar y diagnosticar la manifestación de las Competencias Sociales (Liderazgo Resonante) y la percepción de la Autoridad (Relaciones de Poder) en un momento específico. De igual manera, la población de estudio estuvo conformada por la totalidad del talento humano que labora en el Instituto Municipal de la Juventud en el estado Bolivariano de Mérida.

Talento Humano del Instituto Municipal de la Juventud 15 (quince), debido a que el universo de estudio es reducido (N=15), se trabajó con un Censo Poblacional. En este

diseño, la muestra es igual a la población, garantizando la representatividad total de los hallazgos.

Con respecto a la Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos, es preciso manifestar que la técnica utilizada para la recolección de información fue la Encuesta, adecuada para obtener datos primarios de los sujetos de estudio sobre su percepción y opinión. Asimismo, el instrumento de recolección fue un Cuestionario estructurado el cual consta de 8 ítems cerrados (ítems 1 al 9) diseñados para medir las variables de Liderazgo Resonante (Competencia Social: ítems 1 al 5) y Relaciones de Poder (Autoridad: ítems 6 al 8/9). Para ello se empleó una escala de selección simple con tres alternativas de respuesta representadas por: Siempre (S), Algunas Veces (AV) y Nunca (N).

El instrumento fue sometido a la revisión de expertos para garantizar su validez de contenido. El documento de investigación certifica que el instrumento fue validado por tres Docentes-Investigadoras de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez núcleo El Vigía, quienes avalaron la pertinencia, coherencia y claridad de los ítems en relación con los objetivos y variables del estudio.

Con respecto a la recopilación y procesamiento de los datos se conformó en las siguientes fases:

1. **Fase de Preparación y Validación**. Se diseñó el cuestionario basado en la operacionalización de las variables y se procedió a la validación por juicio de experto para asegurar la calidad y pertinencia del instrumento.
2. **Fase de Aplicación y Recolección**. Tras obtener la validación, se contactó a la gerencia del Instituto Municipal de la Juventud para solicitar la colaboración del talento humano. Se enfatizó en la importancia de la Objetividad y se garantizó la Confidencialidad de las respuestas, instruyendo a los participantes a no identificarse con su nombre o puesto (tal como se indica en el instrumento), lo cual asegura la sinceridad de los datos. El cuestionario se aplicó de manera directa al total de la población (n=15).
3. **Fase de Análisis de Datos**. Una vez recolectada la información, se procedió a la tabulación de las respuestas. Para el análisis descriptivo se utilizó: Análisis de Frecuencias Absolutas (F): Conteo directo de las respuestas por cada alternativa (S, AV, N).

RESULTADOS

Esta sección presenta los hallazgos descriptivos del estudio aplicado al talento humano del Instituto Municipal de la Juventud. Los resultados se organizan por variable y dimensión, utilizando una escala de selección simple (Siempre S, Algunas Veces AV, Nunca N).

Variable: Liderazgo Resonante (Diagnóstico de Competencias Sociales)
Ítem 1: Conexión Emocional

Los resultados para el Ítem 1, que evalúa la Conexión Emocional como parte de la Competencia Social, revelan una tendencia predominantemente positiva, pero con una manifestación inconsistente. La mayoría del talento humano encuestado, representado por el 53.33% (8 casos), indicó que "Algunas Veces" comparte sentimientos que contribuyen al crecimiento de la organización. Por su parte, un 46.67% (7 casos) afirmó que lo hace "Siempre", y ninguna respuesta se ubicó en la categoría "Nunca".

La sumatoria de las categorías positivas (Siempre y Algunas Veces), que alcanza el 100%, sugiere que existe una base para la sintonía emocional dentro del instituto. No obstante, el predominio de la respuesta "Algunas Veces" indica que la Conexión Emocional no es una práctica constante y sostenida dentro del ambiente laboral. Desde la perspectiva del Liderazgo Resonante (Goleman et al., 2004), la conexión emocional debe ser una característica habitual del clima para generar esa "vibración sincrónica" positiva. El dato sugiere que, aunque la puerta para compartir y sintonizar las emociones está abierta, la frecuencia de esta práctica podría estar supeditada a contextos específicos o a la iniciativa de individuos aislados, lo cual impacta en la solidez de las competencias sociales grupales.

Variable: Liderazgo Resonante (Diagnóstico de Competencias Sociales)
Ítem 2: Alteridad

El análisis de la Alteridad (Ítem 2) arroja un patrón de respuesta significativamente diferente al Ítem 1. En este caso, la moda se sitúa en la categoría "Nunca", con un 40.00%

de las respuestas (6 casos). Le sigue de cerca la opción "Siempre" con el 33.33% (5 casos), y un 26.67% (4 casos) optó por "Algunas Veces".

Este resultado es crítico para el diagnóstico de las competencias sociales, ya que la alteridad (la capacidad de reconocer y validar al otro desde su identidad) es un componente fundamental de la Inteligencia Emocional requerida en el Liderazgo Resonante. El hecho de que la mayoría del talento humano perciba que "Nunca" se le reconoce desde su identidad sugiere una falla profunda en la empatía y en la valoración individual dentro de la organización. Teóricamente, la ausencia de alteridad impacta directamente en la resonancia, ya que, si los colaboradores no se sienten reconocidos como individuos, la sintonía emocional positiva se vuelve insostenible. Este hallazgo contrasta con la leve positividad observada en el Ítem 1 (Conexión Emocional, donde la suma S + AV fue 100%), e indica que, si bien hay intentos de conexión emocional (Ítem 1), estos no se basan en un reconocimiento genuino de la identidad del otro, lo cual es esencial para una verdadera Competencia Social.

Variable: Liderazgo Resonante (Diagnóstico de Competencias Sociales)
Ítem 3: Influencia en los Demás

Los resultados para el Ítem 3, que mide la Influencia en los Demás entre compañeros, revelan una alta manifestación de esta competencia social dentro del Instituto. La respuesta predominante fue "Siempre", seleccionada por el 53.33% (8 casos) del talento humano. Al sumar esta frecuencia con la opción "Algunas Veces" (33.33%), se obtiene un 86.66% que reconoce la existencia de una influencia horizontal en la labor diaria. Solo un 13.33% (2 casos) indicó que esta influencia es nula.

Este hallazgo resulta fundamental, pues la influencia positiva entre pares es un signo de un tejido social fuerte que facilita la colaboración y la difusión de buenas prácticas, características esenciales de los equipos que responden a un Liderazgo Resonante (Goleman et al., 2004). Contrarresta, además, la percepción negativa sobre la Alteridad (Ítem 2), sugiriendo que, aunque el reconocimiento individual puede fallar, la dinámica operativa y la colaboración de apoyo sí se manifiestan activamente. El líder resonante puede aprovechar

este alto nivel de influencia horizontal para fomentar un liderazgo distribuido que potencie la Competencia Social del colectivo.

Variable: Liderazgo Resonante (Diagnóstico de Competencias Sociales)
Ítem 4: Conciencia de la Organización

En el análisis del Ítem 4, que mide la Conciencia de la Organización, los resultados son similares a los encontrados en el Ítem 2 (Alteridad), con una polarización negativa. La mayor proporción de las respuestas corresponde a la opción "Nunca", con un 40.00% (6 casos), lo que la convierte en la moda de esta medición. Le sigue de cerca la opción "Siempre" con el 33.33% (5 casos), mientras que "Algunas Veces" fue seleccionada por el 26.67% (4 casos).

La Conciencia de la Organización es la capacidad de comprender la estructura jerárquica y, más importante aún, las relaciones informales y redes sociales que subyacen a la estructura formal (Goleman et al., 2004). El hecho de que el 40% del talento humano declare que "Nunca" comprende las relaciones en función de la estructura de la organización es un indicador de que existe una falta de claridad o una opacidad en la comunicación institucional sobre quién ejerce la influencia real y cómo funcionan las dinámicas de poder. Esta baja conciencia se puede considerar como un obstáculo para la Competencia Social colectiva, por cuanto un líder resonante debe fomentar la transparencia y la comprensión de estas dinámicas para que los colaboradores puedan navegar y contribuir efectivamente. Evidentemente la falta de esta comprensión puede generar incertidumbre y desconfianza, lo cual se convierten en factores disonantes que amenazan la estabilidad emocional del grupo.

Variable: Liderazgo Resonante (Diagnóstico de Competencias Sociales)
Ítem 5: Trabajo en Equipo

El Ítem 5, que evalúa la manifestación del Trabajo en Equipo, revela una tendencia dominante hacia la inconsistencia en la colaboración. La mayoría absoluta de los encuestados, un 66.67% (10 casos), respondió "Algunas Veces". Esta es la moda del ítem.

Aunque el 13.33% (2 casos) indica que colabora "Siempre", la baja frecuencia en esta opción, combinada con un 20.00% (3 casos) que responde "Nunca", evidencia que la colaboración en los objetivos comunes no es una práctica institucionalizada o estable. El hallazgo sugiere que la colaboración se activa de forma reactiva o circunstancial ("Algunas Veces"), en lugar de ser una característica inherente y proactiva del clima laboral. Esto representa un desafío para el Liderazgo Resonante, pues uno de sus objetivos es movilizar las emociones para lograr la sincronización con la visión de la organización. Un liderazgo resonante debe asegurar que el equipo no solo colabore ocasionalmente, sino que muestre un compromiso constante con las metas de la gerencia (Sociedad de la Innovación, 2020). La alta dependencia de la categoría "Algunas Veces" indica una vulnerabilidad en la Competencia Social del grupo frente a la presión o a los cambios en el entorno laboral.

Variable: Relaciones de Poder (Percepción de la Autoridad)

Ítem 6: Comunicación Institucional (Indicador Transversal)

El análisis del Ítem 6, referente a la Comunicación Institucional, arroja el resultado más positivo de todos los ítems analizados hasta ahora. Una amplia mayoría del talento humano, el 80.00% (12 casos), percibe que la institución "Siempre" transmite sus valores, objetivos y actividades de manera efectiva. El 20.00% restante (3 casos) considera que esto ocurre "Algunas Veces", y nadie respondió "Nunca". Este hallazgo es crucial, pues la claridad comunicacional es un prerrequisito para que tanto el Liderazgo Resonante como la Autoridad se ejerzan con efectividad. La alta efectividad en la transmisión de objetivos (80% "Siempre") proporciona un marco de referencia estable. Desde la perspectiva del Liderazgo Resonante, esta claridad favorece el Liderazgo Visionario, permitiendo que el líder y el equipo se sincronicen hacia una meta compartida.

En consideración con las Relaciones de Poder (Foucault), una comunicación efectiva permite que el ejercicio de la autoridad (disciplina, normas) sea transparente y racional, en lugar de percibido como arbitrario. El talento humano conoce las reglas del juego y los objetivos que debe cumplir, lo que puede mitigar la percepción de subjetividad en el control. Este resultado positivo contrasta con la baja Conciencia de la Organización (Ítem 4),

sugiriendo que, si bien la información formal (objetivos) se transmite bien, la comprensión de las relaciones informales y la microfísica del poder sigue siendo una debilidad.

Variable: Relaciones de Poder (Percepción de la Autoridad)
Ítem 7: Subjetividad

El análisis del Ítem 7, que busca identificar el grado de Subjetividad en el ejercicio de la autoridad, revela que esta es la percepción dominante en el Instituto. La mayor parte del talento humano, un 40.00% (6 casos), afirmó que "Siempre" las emociones personales influyen en el ejercicio de la autoridad, siendo esta la moda de las respuestas. Un 33.33% (5 casos) indicó que esto ocurre "Algunas Veces", mientras que solo el 26.67% (4 casos) considera que "Nunca" sucede. Al consolidar las respuestas positivas (S y AV), se obtiene un 73.33% del personal que percibe una influencia emocional y personal en la toma de decisiones por parte de la autoridad.

Este resultado tiene implicaciones directas en la dinámica de las Relaciones de Poder según la perspectiva de Foucault, quien enfatiza cómo el poder produce efectos de verdad y subjetividad. En este caso, la autoridad se percibe como mediada por factores personales (subjetivos) en lugar de puramente racionales o normativos. La alta subjetividad percibida genera una tensión directa con el Liderazgo Resonante. Si el líder resonante busca gestionar las emociones para un fin constructivo y organizacional, la percepción de que la autoridad actúa por emociones personales (Subjetividad) destruye la confianza y el clima de sincronía que el liderazgo resonante intenta crear, pudiendo generar disonancia y resentimiento.

Variable: Relaciones de Poder (Percepción de la Autoridad)
Ítem 8: Intersubjetividad

El análisis del Ítem 8, que aborda la Intersubjetividad en el ejercicio de la autoridad (entendida como comprensión y reconocimiento mutuo), revela una percepción de déficit en esta área. La opción predominante (la moda) fue "Nunca", seleccionada por el 46.67% (7 casos) del talento humano. Solo un 33.33% (5 casos) indicó que la comprensión es

una característica permanente de la autoridad, y el 20.00% (3 casos) señaló que ocurre "Algunas Veces". La Intersubjetividad es crucial porque representa un ejercicio del poder que reconoce al otro como sujeto activo (Foucault, 1992), lo cual es fundamental para una relación de respeto y compromiso. El hecho de que casi la mitad del personal sienta que la comprensión mutua nunca caracteriza a quienes ejercen la autoridad establece una barrera rígida y formal en las relaciones jerárquicas.

Este resultado es consistente con el hallazgo del Ítem 7, que mostró una alta percepción de Subjetividad (40% "Siempre"). La autoridad es percibida simultáneamente como subjetiva (guiada por emociones personales) y carente de intersubjetividad (falta de comprensión mutua), creando un ambiente donde el poder se ejerce de forma personalista y poco empática, lo cual choca frontalmente con los principios del Liderazgo Resonante.

Variable: Relaciones de Poder (Percepción de la Autoridad)

Ítem 9 (Disciplina)

El análisis de la Disciplina, un mecanismo central en la administración de las Relaciones de Poder, revela una fuerte percepción de inefectividad o inconsistencia. El 46.67% del talento humano (7 casos) respondió "Nunca", indicando que las normas internas y las sanciones (o la falta de ellas) no se aplican de manera constante o justa. Un 33.33% (5 casos) indicó que esto ocurre "Algunas Veces", mientras que solo el 20.00% (3 casos) percibe que ocurre "Siempre". Este hallazgo es fundamental. La Disciplina, según el marco foucaultiano, es la técnica que produce y organiza el poder, garantizando la obediencia y la economía de los gestos (Foucault, 1981). Una disciplina percibida como inexistente o inconsistente (46.67% "Nunca") sugiere que la microfísica del poder no está operando efectivamente para asegurar el cumplimiento de las normas.

Este resultado agrava la tensión observada previamente: el poder en el Instituto es percibido simultáneamente como Subjetivo (guiado por emociones personales, Ítem 7) y Débil o Inconsistente en la aplicación de las normas (Disciplina). Esto genera un ambiente de trabajo donde la autoridad no es respetada por su racionalidad (porque es subjetiva) ni por su rigor (porque la disciplina falla), lo que resulta en una alta disonancia organizacional

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El Conflicto de Fuerzas: Autoridad Arbitraria vs. Disciplina Ineficaz. El análisis conjunto de los ítems de Relaciones de Poder (Objetivo Específico 2) consolida la principal conclusión de la investigación: la estructura de autoridad en el Instituto Municipal de la Juventud es percibida como una fuente de disonancia, ni resonante ni efectivamente disciplinaria. Los resultados demuestran una falla bifocal en el ejercicio del poder:

Falla Emocional (Subjetividad): La alta percepción de Subjetividad (73.33% S+AV en Ítem 7) indica que la autoridad es guiada por el criterio personal y las emociones del directivo. Esto destruye la confianza, pues, como señalan Goleman et al. (2004), la resonancia exige que la gestión de emociones se dirija hacia fines constructivos, no personales

Falla Estructural (Intersubjetividad y Disciplina): La autoridad no se corrige mediante el reconocimiento mutuo (Intersubjetividad, 46.67% "Nunca" en Ítem 8) ni por la aplicación constante de las reglas (Disciplina, 46.67% "Nunca" en el último ítem).

Este patrón crea un escenario caótico: la autoridad es sentida como arbitraria (por la subjetividad) pero incapaz de generar orden (por la falta de disciplina). En el marco de Foucault, un poder que no se apoya en mecanismos disciplinarios efectivos es inestable. En el marco de Goleman, un líder resonante que intente movilizar al equipo se encontrará con una barrera institucional donde los colaboradores no confían en la estructura de poder que supuestamente debe apoyar esa resonancia.

A pesar de las fortalezas en la Comunicación Institucional (Ítem 6) y la Influencia Horizontal (Ítem 3), estos recursos positivos son absorbidos y neutralizados por la percepción de un poder vertical inconsistente, que no reconoce al sujeto (baja Alteridad) y no es transparente en su acción (baja Conciencia de la Organización). La investigación sugiere que, para que el Liderazgo Resonante sea efectivo, es imprescindible que las Relaciones de Poder se transformen de un modelo personalista y débil en disciplina, a un modelo basado en la racionalidad institucional y el reconocimiento intersubjetivo.

CONCLUSIONES

Con base en el análisis integral del Liderazgo Resonante frente a las Relaciones de Poder en el Instituto Municipal de la Juventud, se concluye que:

- El Liderazgo Resonante es Vencido por la Estructura de Poder: La capacidad del talento humano para la conexión emocional y el trabajo en equipo (Liderazgo Resonante) se ve gravemente obstaculizada por la percepción de una autoridad que no ejerce la Alteridad y que es Subjetiva.
- El Ejercicio de la Autoridad es Arbitrario y No Disciplinario: Las Relaciones de Poder no se basan en un modelo de disciplina constante o de Intersubjetividad. Por el contrario, la autoridad se percibe como fuertemente influenciada por las emociones personales y débiles en la aplicación de normas, creando un entorno de alta incertidumbre.
- El Desafío Estratégico Reside en la Coherencia: El Instituto necesita urgentemente alinear la claridad de su Comunicación de Objetivos (alto 80% en Ítem 6) con la forma en que se ejerce el control. La falta de Conciencia de la Organización combinada con la Subjetividad de la Autoridad impide que el personal se alinee con una visión compartida de manera constante.

RECOMENDACIONES

Se proponen las siguientes recomendaciones estratégicas dirigidas a transformar el ejercicio del poder y potenciar el Liderazgo Resonante:

Institucionalizar Programas de Inteligencia Emocional: Desarrollar talleres de capacitación para los directivos centrados en el autoconocimiento y la gestión de emociones, con el fin de transformar la autoridad subjetiva en un liderazgo que genere sintonía y resonancia emocional con el equipo. Implementar un Modelo de Gestión por Objetivos y Resultados: Reforzar la transparencia en la toma de decisiones vinculando la autoridad a metas claras y medibles, lo que reduce la percepción de arbitrariedad y fortalece la disciplina institucional. Fomentar Espacios de Reconocimiento e Intersubjetividad: Crear canales de comunicación bidireccional y mesas de trabajo donde se valide la identidad del trabajador (alteridad), permitiendo que las

normas y procesos se construyan desde el entendimiento mutuo y no solo desde la jerarquía vertical. Fortalecer la Conciencia Organizacional: Diseñar manuales de procedimientos y organigramas funcionales que clarifiquen no solo las tareas, sino también las redes de influencia y responsabilidad, eliminando la opacidad en las dinámicas de poder internas. Garantizar la Equidad en la Aplicación de la Disciplina: Establecer criterios objetivos para el cumplimiento de normas internas, asegurando que las sanciones o reconocimientos sean consistentes y libres de sesgos personales para recuperar la confianza del talento humano.

REFERENCIAS

Azzerboni, D. y Harf, R. (2022). Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.

Foucault, M. (2009). Microfísica del poder. Madrid, España: Ediciones La Piqueta.

Foucault, M. (1992). Vigilar y castigar: Nacimiento de la prisión. Ciudad de México, México: Siglo XXI Editores.

Foucault, M. (1981). Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones. Madrid, España: Alianza Editorial.

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2004). El líder resonante crea más. Barcelona, España: Debolsillo.

Moreno de Matos, V. (2007). Liderazgo resonante en la administración pública. Revista de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 10(2), 72-90.

Sociedad de la Innovación. (2020, 18 de febrero). Liderazgo resonante para crear organizaciones que enamoren. Recuperado de https://sociedaddelainnovacion.es/el-liderazgo-resonante/

—

ENEIDA DEL CARMEN LEÓN ASCANIO. Coordinadora de Educación Continua e Interacción con las Comunidades dependencia de Postgrado, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR) Núcleo El Vigía. Código Postal 5143. Tovar, Mérida, Venezuela. *profeneidaleonaunesr@gmail.com. Código ORCID: 0000-0003-3224-2250