

<https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>

# EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA PEDAGOGÍA HUMANISTA

---

## Transformational leadership from the perspective of humanist pedagogy

OSCAR ALFREDO ROJAS CARRASCO\*

Universidad Miguel de Cervantes, Santiago de Chile, Chile  
oscar.rojas@umcervantescontinua.cl  
Código Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-6739-5559>

AMELY DOLIBETH VIVAS ESCALANTE\*\*

Universidad Miguel de Cervantes, Santiago de Chile, Chile  
amelydolly@hotmail.com  
Código Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-5791-8619>

KATIUSKA TAHIRI MOTA SUÁREZ\*\*\*

Universidad Miguel de Cervantes, Santiago de Chile, Chile  
motakt@gmail.com  
Código Orcid <http://orcid.org/0000-0002-4108-957X>

JENNIFER ZURINA QUIÑONEZ FUENTES\*\*\*\*

Universidad Miguel de Cervantes, Santiago de Chile, Chile  
jennifer.zurina@hotmail.com  
Código Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-3724-0182>

**Forma sugerida de citar:** Rojas, Oscar, Vivas, Amely, Mota, Katiuska & Quiñónez, Jennifer (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, 28(1), pp. 237-262.

---

\* Académico Investigador para la Dirección de Postgrado e Investigación de la Universidad Miguel de Cervantes (UMC) Santiago de Chile; Post-Doctor in Finance, Doctor of Science in Economics and Finance; Doctorando en Educación; Máster Business Administration (MBA); Magíster en Educación.

\*\* Docente Académico-Investigador de la Universidad Miguel de Cervantes Santiago de Chile. Post-Doctorado en Estudios Libres; Doctora en Ciencias de la Educación; Magister en Planificación Educativa; Especialista en Evaluación Educacional; Licenciada en Educación Mención Matemáticas.

\*\*\* Docente Académico-Investigador de la Universidad Miguel de Cervantes, Santiago de Chile. Doctorado en Ciencias de la Educación; Magister en Gerencia de Empresas, mención: Operaciones; Ingeniero de Petróleo.

\*\*\*\* Docente Académico de la Universidad Miguel de Cervantes, Santiago de Chile. Magister en Ciencias de la Educación Superior mención Docencia Universitaria; Licenciada en Educación Integral; Abogada.

### Resumen

La investigación tiene como propósito, generar una construcción teórica del liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. La metodología se fundamenta en el paradigma cualitativo y se utilizó el método fenomenológico-hermenéutico. La selección de los cinco (5) informantes clave se realiza bajo el criterio de ser docente de educación superior, con una larga trayectoria en el ejercicio pedagógico y que estuvieran en concordancia con la pedagogía humanista. Para recabar la información se usó la entrevista a profundidad, de donde emergieron cinco categorías: docente universitario líder, pedagogía humanista, liderazgo, estudiante, educación superior y a su vez, cincuenta y nueve (59) subcategorías extraídas del discurso de los versionistas. Posteriormente, se realizó la interpretación de estas vivencias, saberes, anécdotas educativas con el soporte teórico del liderazgo transformacional y la pedagogía humanista. Desde la perspectiva axiológica, ontológica y teleológica, el factor común que radica en la excelencia de los docentes líderes humanistas es su apasionamiento al éxito de todos sus estudiantes. Finalmente, la aproximación teórica del liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista, brinda una alternativa a la educación superior en la búsqueda de nuevas maneras de formar a un ciudadano integral, ético, consciente y comprometido con su realidad social, enfatizando que el liderazgo transformacional promueve activamente el progreso para alcanzar propósitos de cambios conduciendo al bienestar personal, organizacional.

238



### Palabras clave

Docencia universitaria, liderazgo transformacional, educación humanizadora, Pedagogía humanista.

### Abstract

The purpose of the research was to generate a theoretical construction of transformational leadership from the perspective of humanist pedagogy. The methodology was based on the qualitative paradigm and the phenomenological-hermeneutical method was used. The selection of the five (5) key informants will be carried out under the criteria of being a teacher of higher education, with a long career in the pedagogical exercise and that were in accordance with humanist pedagogy. In order to gather the information, the in-depth interview was used, from which five categories emerged: leading university teacher, humanist pedagogy, leadership, student, higher education and in turn, fifty-nine (59) subcategories extracted from the versionists' discourse. Subsequently, the interpretation of these experiences, knowledge, educational anecdotes was carried out with the theoretical support of transformational leadership and humanistic pedagogy. From the axiological, ontological and teleological perspective, the common factor that lies in the excellence of the leading humanist teachers is their passion for the success of all their students. Finally, the theoretical approach of transformational leadership from the perspective of humanist pedagogy, provides an alternative to higher education in the search for new ways to train an integral, ethical, conscious and committed citizen with their social reality, emphasizing that leadership Transformational actively promotes progress to achieve change purposes leading to personal, organizational well-being.

### Keywords

University teaching, transformational leadership, humanizing education, and humanistic pedagogy.

## Introducción

En los últimos años, se ha definido el liderazgo como una relación de influencia en la que tanto líderes como colaboradores juegan un papel relevante. Este enfoque se centra en la relación que el líder es capaz de crear con sus seguidores varios modelos modernos que pueden encuadrarse dentro del paradigma relacional, entre ellos, el más conocido es el modelo del liderazgo transformador.

La investigación tiene como propósito generar una aproximación teórica del liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista, donde se convierte el liderazgo en una continua evolución donde el líder induce al desarrollo constante de quienes participan activamente para alcanzar metas y objetivos de cambios que conlleven a mejorar a la organización y por ende al personal que allí labora. Sin embargo, muchos líderes actúan movidos por intereses personales, ególatras, sin considerar el bienestar social y el desarrollo de sus seguidores. A su vez, es un proceso que permite a los líderes modificar estructuras y donde los seguidores pueden desarrollar la visión y misión presentada por el líder desde los diferentes enfoques, estilos y tipos de liderazgo, pasando por el carismático, situacional y dentro de una moral cada vez más alta para transformar la organización.

Conceptualmente, los líderes transformacionales de acuerdo a Munch (2011) son: “carismáticos, emprendedores proporcionando una visión y sentido de misión, originando orgullo, obteniendo respeto, confianza” (p. 43), por lo cual, son inspiradores porque **inducen a realizar** cambios en las percepciones de sus liderados con el fin de influir positivamente en estos para la lograr los objetivos dentro de una organización. Es preciso destacar que esta investigación también transitó en el contexto universitario de la pedagogía humanista. Tal como lo señala, Frabboni (2011):

La pedagogía forma parte junto con la psicología, biología, sociología, antropología y didáctica de las ciencias de la educación, entre la que ocupa, por su bagaje histórico y científico el puesto más relevante. El objetivo de la pedagogía es reflexionar la teoría y la práctica educativa para impulsar acciones concretas de transformación y lograr un modelo congruente que responda, tanto en la teoría como en la práctica, a las intencionalidades y el contexto universitario (p. 89).

El pedagogo, es un estudioso del problema educativo que reflexiona y revisa continuamente su proceso de enseñanza y aprendizaje adaptado a las realidades de esta era del conocimiento. Por tal motivo, a nivel universitario es necesario inducir el proceso educativo centrado en el estudiant-



te, exigiendo las reformas y políticas que conduzcan a acrecentar procesos educativos a partir de los contenidos, métodos, prácticas y medios de realizar la praxis educativa, sustentándose en nuevas perspectivas donde de manera bidireccional interactúe los autores y autores del hecho educativo.

En Latinoamérica se han producido desde los años 80 una serie de reformas educativas. De acuerdo a Martinic (2010) “la primera de ellas y que predominó en los años 80 son reformas institucionales orientadas a reorganizar la gestión, financiamiento y acceso al sistema” (p. 90). Para el 90, estos cambios se reafirman en el hecho educativo a través de procesos y resultados cónsonos con la realidad, para el 2000 el Estado y las comunidades establecen nuevas formas de relacionarse debido a los cambios en cuanto al pensamiento, organización y procedimientos que se aplican en el quehacer educativo.

240



Lo antes expresado, cobra especial importancia si se trata de la labor de los docentes a nivel universitario. Conocer su trabajo y generar evidencia que permita correlacionar su desempeño con el rendimiento escolar de los estudiantes constituye un valioso aporte para que el sistema escolar pueda avanzar en términos de calidad de los aprendizajes. En la búsqueda de este sentido, Sánchez y Jara (2018) consideran que: “el profesor se encuentra continuamente ocupado en aprender más sobre sí mismo y su manera de trabajar, desarrollando una determinada comprensión de la docencia” (p. 251).

De allí, que la comprensión se enmarca entre el divorcio generado al articular el conocimiento científico y tecnológico, a su vez se busca que el desempeño docente se contextualice, lográndose la discusión y por ende, permitiendo concatenar con la práctica diaria, de esta manera el capital humano es lo dinámico y cambiante dentro de una organización, porque se perfila hacia el crecimiento y desarrollo. Visto de esta manera, el ser humano como elemento esencial dentro de las instancias organizativas, especialmente, en el entorno educativo debe estar centrado en la búsqueda de la calidad educativa.

De acuerdo a lo planteado por la Declaración Mundial sobre Educación Superior en el siglo XXI de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (1998) plasma en su artículo 10: “un elemento esencial para las instituciones de enseñanza superior es una energética política de formación del personal”. Se deben concretar lineamientos precisos en referencia a los profesores del nivel universitario, a fin de construir espacios en el aula de discusión, acrecentando procesos dejando de ser, únicamente receptores del conocimiento científico que puedan generarse en el salón de clases.

Bennis y Namus (2014) sostienen que:

...la formación docente es caracterizada por ser una actividad donde la comunicación suele sufrir severas interferencias debido al poco desarrollo comunicativo que evidencian los docentes, manifestado en la baja producción oral y escrita, de igual forma recurrentemente se observa el escaso desarrollo de los procesos cognitivos, bajos niveles de reflexión y deficiencia para consolidar un pensamiento creativo, y poca atención de las instituciones de formación docente para privilegiar la didáctica (p. 154).

En otras palabras, no hay una formación docente constante, donde el proceso educativo pierda el horizonte y se convierta en un acto rutinario, el conocimiento no se produce, la investigación no es elemental para la formación del futuro profesional, estas falencias presentadas por el docente, aunado a esto el liderazgo, debido a que sólo se limita a impartir conocimientos y no como un guía a través del cual se modelan actitudes y conductas.

De esta manera, como plantea Robbins (2014) el docente universitario debe ser un líder con “capacidad de influir en un grupo para que logren las metas” (p. 347). Lo que indica, que el profesor es un elemento decisivo dentro del quehacer educativo porque insta a los estudiantes a que aprendan y piensen en función de resolver problemas de la vida cotidiana.

Por otra parte, el artículo se sustenta en el paradigma cualitativo, el método fenomenológico-hermenéutico. La selección de los (5) informantes clave son docentes de educación superior. Se recabó la información a través de la entrevista a profundidad, emergiendo categorías: docente universitario líder, pedagogía humanista, liderazgo, estudiante, educación superior y cincuenta y nueve (59) subcategorías. Finalmente, el documento se estructuró en cuatro momentos: la introducción, un apartado teórico, la metodología y los hallazgos.

## Visión epistemológica del liderazgo transformacional y la pedagogía humanista

La importancia del liderazgo en la dirección de los asuntos humanos es aceptada universalmente. No hay posibilidad que una organización o sociedad sobreviva mucho tiempo sin líderes. El líder es quien incide sobre otras personas, un líder es un individuo que orienta a los otros hacia un objetivo en común a fin de que todos se sientan involucrados en todo el proceso. Un líder, es quien sale adelante para cumplir metas de un proyecto determina-



do. Por su parte, el liderazgo, es toda capacidad que tiene una persona para influir sobre un colectivo de personas a fin de obtener comunes.

Hablar del liderazgo ha sido una fuente de interés de varios autores, razón por la cual han planteado una serie de conceptos, autoridades de la talla de Bennis y Namus (2014) quienes consideran que el liderazgo “es uno de los fenómenos más observados en la Tierra y uno de los menos comprendidos” (p. 4). En la medida que ha pasado el tiempo, la concepción heroica del liderazgo ha quedado entredicho, por el dinamismo social en el que el ser humano se desenvuelve debido a los desafíos imperantes o en las organizaciones como en las sociedades.

El liderazgo es una relación donde los líderes y quienes los siguen, instan a realizar transformaciones que incidirán en cambios reales que se reflejan en los propósitos a seguir. Según Daft (2011), el liderazgo:

...implica influencia, ocurre entre personas, éstas tienen la intención de realizar cambios importantes y éstos reflejan los propósitos que comparten los líderes y sus seguidores. Influencia significa que la relación entre las personas no es pasiva. Sin embargo, esta definición también entraña el concepto de que la influencia puede seguir muchos caminos y que no es coercitiva (p. 89).

Además, es una actividad de persona a persona y no es como el papeleo administrativo ni la planeación de actividades. El liderazgo ocurre entre personas; es decir, no es algo que una parte le haga a otra. Dado que el liderazgo atañe a las personas, necesariamente debe haber seguidores. Sostiene Daft (2011) que: “los buenos líderes saben seguir y, así, son ejemplo para otros” (p. 67). La cuestión de la intención o la voluntad significa que las personas, tanto el líder como sus seguidores participan activamente en la persecución del cambio que llevará a un futuro deseado. Cada una de las personas asume su responsabilidad personal para llegar a ese futuro deseado. Las personas asumen su responsabilidad personal para llegar al logro de los objetivos planteados. Cabe destacar, que el liderazgo, es una realidad donde el líder y sus seguidores, comparten responsabilidades a fin de lograr los objetivos planteados.

## Liderazgo transformacional

El libro *Leadership* (manual de Liderazgo) de James McGregor Burns inició el planteamiento del liderazgo transformacional o transformador, donde explicaba, que el líder se ocupaba de detalles pequeños hasta lograr formar valores y sentidos. De esta manera, el líder transaccional es



un gran explorador, su finalidad es trascender a nuevos planteamientos que insten a lograr las metas planteadas.

Por su parte, Burns (2013) explica:

El liderazgo se ejerce cuando los seres humanos que tienen ciertos motivos y propósitos se movilizan en competencias o en luchas con otros, recursos institucionales, políticos, psicológicos y otros, para despertar, comprometer y satisfacer las motivaciones de los seguidores (p. 213).

Además, afirma que el liderazgo se distingue del poder, donde las necesidades y objetivos están imbricados entre sí, este politólogo sostiene que el liderazgo transformacional ocurre cuando las personas se relacionan hasta el punto que se comprometen a ser motivados exaltando la moralidad de cada uno de los que intervienen.

Por otra parte, los tipos de liderazgo permiten establecer diferentes características como: exaltador, levantador, exhortador, entre otros. Sin embargo, este liderazgo tiene tendencia moralista cuando quienes participan tienen aspiraciones éticas de quien dirige y es dirigido, lo cual repercute sobre ellos mismos.

De esta manera, Lussier y Achua (2011), expresan que: “el liderazgo transformacional sirve para cambiar el estado de las cosas al articular con los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podía ser la organización” (p. 165). Bass y Abolio (2012), propusieron que el liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones del comportamiento y se refirieron a ellas como las cuatro I (por sus siglas en inglés): influencia idealizada, motivación inspiradora, consideración individual y estimulación intelectual. Las cuatro I han sido utilizadas en otras disciplinas y culturas para explicar la relación transformacional entre líder y seguidor.

Los líderes transformacionales, según Lussier y Achua (2011), entienden que: “...a fin de hacer que los seguidores contribuyan por completo al proceso de transformación, tiene que fortalecer la toma de decisiones y ofrecer respaldo para hacer las cosas” (p. 132), de esta manera, se alienta la creatividad, desafiar a los seguidores a pensar y repensar cómo se realizan las actividades, fomentando la motivación, reforzamiento y comportamiento de los involucrados.

Así mismo, los líderes transformacionales tienen una perspectiva a seguir, consustanciada con el respeto y la comunicación horizontal promoviendo la inteligencia, la racionalidad que conduce a dar respuesta a las situaciones imperantes de manera individual. Bass y Abolio (2012) definen el término transformacional como: “el liderazgo que conlleva a



la modificación de la organización, empresa o universidad” (p. 12). Sin embargo, Kouses y Posner (2014) plantean que los líderes transformacionales instan a otros a mejorar en los diversos campos, estimulando formas de pensar, induciendo a las metas propuestas.

## Pedagogía Humanista

La pedagogía como ciencia y arte se ha convertido en una realidad compleja, al respecto, Luzuriaga (2015) afirma que:

La pedagogía es un arte, una técnica, una ciencia y hasta una filosofía. Por otra parte, unas veces se le ha dado un carácter descriptivo, limitándolo al estudio del fenómeno de la educación, de la realidad educativa, y otras se le han asignado valor normativo, debiendo determinar, no lo que la educación es, sino lo que debe ser (p. 132).

244



Cada una de estas consideraciones, permea y abre el abanico de nuevas perspectivas y miradas al quehacer educativo desde diversas aristas. Por ende, la pedagogía según Whitehead (1965) citado por Touriñán (2019) sostiene:

... una visión naturalista en la que, de la libertad incipiente del educando, surgiría de modo voluntario una disciplina autoperfectiva que abocase a la libertad moral, la relación libertad-educación exige realísticamente demandas rítmicas de libertad y disciplina, exige un ritmo peculiar que obliga al educador a dosificar su influjo sobre la incipiente libertad del educando, según sea el grado de desarrollo de las disposiciones de este (p. 251).

Tomando en consideración lo antes planteado, se extiende en un movimiento que recoge historias y cosmogonías interrumpidas y rechazadas, mientras aventuras horizontes amables para la vida humana. Al situar la mirada en la opresión pone nombre a las marcas de la colonialidad y desnuda un modo específico, preciso y próximo de poder en la historia. Según Ramallo (2019), la pedagogía crítica:

Tal como la significamos en este acto enunciativo, comparte la vocación por el agenciamiento epistémico-político desde la exposición de las condiciones de opresión y la complicidad de las instituciones sociales en la perpetuación de la colonialidad y la normalización (p. 222).

Lo que sucede es que aun siendo la educación una realidad única, inconfundible y permanente de la vida humana, está condicionada por



factores diversos: situación histórica, concepciones filosóficas, visión de la vida y el mundo, progreso científico, actividades sociales, políticas y de aquí surgen las diversas interpretaciones que dan a la pedagogía.

Siguiendo el planteamiento de Luzurriaga (2015) “la pedagogía es un arte, una técnica, una teoría y una filosofía, en síntesis, esencialmente la pedagogía es la ciencia de la educación” (p. 67). La pedagogía estudia la educación en sus diversas vertientes sociales e individuales, por ello, propone normas o fines determinados, de esta manera, se perfila en determinar ¿Cómo debe ser la Educación? Así, la educación es una ciencia normativa en la que se aplica normas y leyes. En conclusión la pedagogía, es una ciencia histórica.

## Referentes metodológicos

245



La investigación ha transitado un camino largo en la búsqueda de la esencia humana, se desarrolló bajo el paradigma cualitativo que tiene como meta la descripción del fenómeno y donde se pueda abarcar una parte de la realidad. En el ámbito educativo, la enseñanza se concibe en la actualidad como una actividad investigadora y esta a su vez como un proceso reflexivo realizado por el docente con la finalidad de mejorar la práctica educativa. La Torre (2013) expresa que la enseñanza deja de ser un fenómeno natural para convertirse en un fenómeno social y cultural, así como en una práctica social compleja e interpretada por el profesorado.

En lo que respecta al método de investigación, este trabajo se marcó en el método fenomenológico del paradigma cualitativo. La fenomenología surge en la filosofía contemporánea bajo una influencia del pensamiento existencialista. Expresa Barragán (2014), la fenomenología como “método pretende llegar a una visión intelectual del objeto por medio de la intuición. La intuición siempre hace preferencia a lo inmediatamente dado, a las cosas” (p. 90). La fenomenología parte del hecho total del conocimiento humano, su interés es hacer una descripción de los fenómenos o hechos del conocimiento tal como se puede ver en la experiencia inmediata.

El método fenomenológico estudia las vivencias que muchas veces dificulta su observación y comunicación, donde el proceso metodológico implica determinar los casos similares descubriéndolos y elaborando una organización representativa de esas experiencias como sostiene Martínez (1989).

Siguiendo esta línea del paradigma cualitativo y con un método fenomenológico la investigación se realizó en el enfoque interpretativo-hermenéutico. La hermenéutica se desenvuelve en el postmodernismo, entendido éste como una corriente filosófica con una versión cultural escéptica, se presenta como una reacción a los postulados de la epistemología moderna, dando interpretación de los simbolismos culturales que presentan la realidad social.

En el enfoque fenomenológico-interpretativo se integran dos aspectos: la interpretación y el estudio de los fenómenos (fenomenología), tal como son experimentados y vividos por el hombre y se estudia tal como se presenta a la intuición independientemente de que le corresponda o no una realidad. En lo que atañe al proceso educativo, Alfaro (2015) explica que el enfoque interpretativo ha originado una serie de orientaciones metodológicas unidas por planteamiento epistemológico común sobre la educación cuyo objetivo está en comprender los procesos de enseñanza y aprendizaje desde la perspectiva de los participantes, de tal manera que se llegue a la identificación de los factores que sustentan la enseñanza y la actividad comunicativa para influir sobre ella. Desde el punto de vista metodológico, se desarrolla en la observación de los participantes, la entrevista a profundidad y triangulación, como también, el estudio de casos y el análisis de contenido.

Este estudio se clasificó dentro de la investigación de campo, se extrajeron los datos directamente del objeto de estudio, para posteriormente develar, interpretar y descubrir su realidad. En la investigación de campo el objeto natural es el ser humano y sus acciones, por ende, estudiar los fenómenos en su propio contexto, pues es donde se produce la realidad. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) la investigación de campo se sustenta en la modalidad de investigación de campo que se define como: “el análisis sistemático de problemas en la realidad” (p. 37), a fin de describir, interpretar, entender porqué se produce el fenómeno, determinando las causas y consecuencias. En razón de lo expresado, el presente estudio recopiló los datos de forma directa de la realidad, la cual estuvo representada por los docentes.

En este proceso de interacción subjetiva donde el investigador no asume la postura de un investigador externo que se limita a ver las manifestaciones de tales actos, sino que interpreta lo que los sujetos de la investigación quieren decir con sus acciones. Mediante este proceso de comprensión intersubjetiva, los actores sociales seleccionados de esta investigación corresponden a cinco docentes de la carrera de Educación de



Master en Gestión de la Calidad del Programa de Educación a Distancia de la Universidad Miguel de Cervantes.

A su vez, el proceso de categorización, análisis e interpretación que emergieron del propio contexto, llevando la formulación, reconstrucción teórica que según el autor, representa un arduo trabajo de teorización, consistente en descubrir, confrontar, diferenciar, añadir, ordenar, establecer nexos, develar categorías y relacionarlas entre sí. Como señalan Taylor y Bogdan (1994), la mayor parte de los estudios cualitativos se orientan hacia el desarrollo de una teoría sociológica cuyo propósito consiste en comprender o explicar rasgos de la vida social que va más allá de las personas y escenarios estudiados en particular, puesto que los investigadores señalan activamente aquellos elementos, actores y condiciones.

## Interpretación de saberes

247



Se interpreta la realidad en el escenario de la investigación y resulta conveniente reconocer lo inédito de estas entrevistas desde la cotidianidad de la sabiduría docente, manifestando vivencias, recuerdos, anécdotas y experiencias transmitidas por estos informantes claves. Es necesario destacar la disposición de los informantes y mostrar su rol de líder y pedagogo humanitario ejercido por varias décadas en este mundo universitario.

En cuanto a la entrevista a profundidad se elaboró un guión y se aplicó de manera cotidiana, para evitar cualquier sesgo de los informantes claves, una vez obtenida la información se procedió a ponderar y categorizar de acuerdo a los objetivos de la investigación. Se develaron las categorías de interpretación como estructura de significación; entre ellas: Docente universitario líder, Pedagogía Humanista, Liderazgo, Estudiante, Educación Superior. En cuanto a la interpretación del investigador, con respecto a las categorías se asumió una postura filosófica que desentramó la configuración imaginaria de la experiencia vivida por los actores sociales vinculado a la academia en el saber docente.

La primera categoría: docente universitario líder de donde se desprende las subcategorías. El docente líder, es quien asume ser responsable, integra, orienta y representa las necesidades e intereses de quienes conforman el grupo para obtener las metas establecidas. Existen muchos docentes que cuentan con todas las habilidades y capacidades para ser autoridades en la universidad, jefe de departamento y de cátedra.

Investigador: el docente amerita ser un investigador para manejar contenidos actualizados y mejorar así el desempeño en el área académica.

Uno de los obstáculos que ha surgido en la enseñanza es que los docentes se anclan en contenidos desactualizados y de forma tradicional. Como afirma Tapia (2010), en todas las profesiones con cierta carga intelectual se investiga. En la enseñanza, este hábito no está todavía suficientemente enraizado. El profesor ha de ocuparse de la creación y aplicación de innovaciones destinadas a renovar los procesos y los resultados.

Formación de talentos: una cualidad del docente líder es la formación de talentos que egresa del campus universitario. Contribuye sustancialmente con el desarrollo del país, y fortalece la misión de la universidad al formar profesionales probos en su área de estudio, así como también incorpora el componente de la formación integral.

Humildad y sencillez: para un docente líder una de las mayores virtudes es la humildad, después que esta carrera académica tiene que pasar por estudios de IV y V nivel, mientras más entienda la vocación de servir y de entregarse por el estudiante mayor prosperidad espiritual se llevará como ser humano. Hoy el docente es un complemento de competitividad, de dominio teórico, olvidando que cuando un docente se convierte en una persona sencilla muchos estudiantes terminan admirando esta cualidad.

Vocación docente: un docente sin vocación es similar al pensamiento del libertador Simón Bolívar quien sostenía que: “Un ser sin estudio es un ser incompleto”, es el camino deontológico y axiológico en la enseñanza, es un llamado a servir en el aula con entrega, logrando la transformación personal del estudiante. Según lo expresado por Pérez, (2005) enseñar es una actividad continua de estímulo o impulso de actitudes, orientaciones e ideas que permitan a los estudiantes progresar como seres humanos, crecer, en su actitud y gama de capacidades.

Maestro: esta palabra posee una representación discursiva de respeto, tal denominación en la actividad de la enseñanza se representa con un título donde el estudiante admira la figura, y la distingue similar a la de un padre. Tiba (2010) sostiene que ser profesor es una función consagrada en el salón de clases: consiste en ser la fuente de información y el responsable del establecimiento del orden en el grupo. El maestro ejerce esa función sin valerse de su posición ni de su poder, tiene autoridad reconocida de sus aprendices. Los profesores tienen alumnos que están ahí a la fuerza; los maestros, en cambio, tienen discípulos, que los siguen porque quieren ser sus aprendices.

Se necesitan maestros, refiere Pérez (2005), existen muchos profesionales en el área de la educación, pero pocos inducen al proceso de formación ético, exaltando estilos de vida y formas de comprender la



vida humana, permeando hacia la ruptura de situaciones persistentes que conllevar a hacer la vida un ciclo rutinario.

**Empatía:** es la capacidad de conectarse docente y estudiante en una misma dirección favoreciendo el proceso educativo. Es decir, se identifican las necesidades y sentimientos del conglomerado estudiantil y dando respuestas asertivas. Pérez (2005) explica la empatía que implica inteligencia emocional, donde se tome la posición de otros, el sentir y pensar de los demás.

**Dominio cognoscitivo:** es una característica del docente líder que representa el dominio de los contenidos impartidos y fortalecer el proceso de aprendizaje del estudiante. Con relación a esto Zabalza (2012) expone lo siguiente: “la formación no es un proceso puntual que se desarrolla durante los años de la carrera, sino un itinerario progresivo que va pasando por diversas fases y se prolonga, como su nombre lo indica, a lo largo de toda la vida” (p.13).

**Carisma:** el término proviene de la palabra griega carisma que significa regalo de inspiración divina. El sociólogo Max Weber citado por Lussier y Achua (2011) planteó la palabra carisma sustentado no en la autoridad, sino más bien de percepciones de los seguidores, de que un líder está dotado con el don de inspiración divina o con cualidades sobrenaturales.

Trasladando esta realidad al campo educativo, se pueden hacer las siguientes interrogantes: ¿Qué recuerdo deja un excelente docente? ¿Cuáles son las características esenciales del docente? ¿Por qué dejan una huella imborrable en la psiquis del estudiante? Los rasgos que iban ligados a la personalidad de estos excelentes docentes líderes; y no por la disciplina que impartían, sino de su personalidad en el entorno educativo, enmarca un don carismático con sus estudiantes que les permite escuchar, admirar y ser afectivos.

**Diversidad y pluralidad de la enseñanza:** un docente tiene que educar desde una perspectiva pluralista y ecuménica no cerrarse bajo un dogma religioso o una ideología política. La universidad como dice su nombre es un universo y no es un mundo parcelario o sectario. El profesor debe respetar el credo y la afinidad política y económica de su estudiantado y no imponer ideología ni mucho menos creencias en el aula de clase. Por su parte, Casares (2011) expresa que la universidad tiene un aporte cultural que transmite explícita e implícita en valores sociales y mensajes a sus estudiantes alrededor de los asuntos con las autoridades gubernamentales, el desempeño académico, la relación entre compañeros.



**Ética profesional:** otra característica del docente líder en su rol de formador en valores humanos de sus estudiantes. Demuestra la personalización de las virtudes y presenta una conducta intachable en su accionar pedagógico. Ninguna profesión es entendible desde la falta de ética pero en educación nuestra responsabilidad es doble: afecta a los educadores y a quienes forjan una autoconciencia autónoma. ¿Cómo educar en el valor de la justicia si no tenemos el mismo criterio de valoración con todos nuestros alumnos?

**Integridad:** un docente líder educa a los estudiantes no sólo con clases magistrales sino viviendo lo que enseña. Es una persona que equilibra su perfil personal con el profesional. Desde el punto de vista ofrecido es ser coherente entre lo que dice y lo que hace, entre lo que dice que se va a exigir y lo que de verdad se evalúa.

La categoría Pedagogía como arte sustentado en lo teórico, tecnológico y axiológico permite la interpretación de la praxis educativa, mientras, que la educación es un proceso de formación del ser humano, toda la vida el hombre ha estado sumergido en el quehacer educativo.

**Valoración personal:** La pedagogía humanista tiene como esencia el rescate de la humanización del proceso educativo por encima de los cambios tecnológicos, cibernéticos y otros. Moreno & Aguilar (2019) afirman que el punto de partida para transformar la universidad es la priorización de “una educación personalizada, situada y coherente con la realidad del individuo y su condición sociocultural, de modo que el centro de todo el proceso educativo sea siempre el ser humano” (pág. 259); a partir de esta concepción de educación, se busca impulsar una pedagogía capaz de desarrollar todos los talentos y posibilidades de la persona: el equilibrio psicológico, afectivo y social, las facultades de expresión y de comunicación, la capacidad inventiva y creativa, el hábito científico y crítico, el más amplio espíritu de sociabilidad y humanidad, la apertura a la trascendencia y la vivencia de una espiritualidad madura.

**Bienestar del ser humano:** La pedagogía humanista como meta busca realzar el proceso vivencial del ser humano logrando desarrollar todas sus potencialidades desde una visión holística, Pérez (2005), sostiene que “la educación implica una tarea de liberación, de formación de personas libres, solidarias y comunitarias” (p. 65). En consecuencia, se forma al ser humano desde sus diversas ópticas.

**Fortalecimiento de las relaciones humanas:** La educación es un proceso en el cual se le enseña a los estudiantes a llevar excelentes relaciones interpersonales. Las aulas de clases están llamadas a ser espacios de armonía y fraternidad para lograr una civilización empática. En los



campus universitarios una de las ventajas de la pedagogía humanista son las relaciones humanas. El estudiante se identifica con el profesor que muestra valores y actitudes ciudadanas positivas en un clima de respeto.

Valores humanos: La educación como proceso formativo desde la educación inicial hasta la superior se enfoca en la formación de valores humanos presentados en los currículos desde la transversalidad de las asignaturas. Ante un mundo con una tendencia mecanicista-robótica (inteligencia artificial) es menester dar un giro al ser humano con sus complejidades y aciertos. Day (2012) expresa que los valores humanos, como la justicia, la honradez, el afecto y la sabiduría práctica, es una condición necesaria de la enseñanza.

Formación de ciudadanos: En un país con un marco de democracia es determinante para dar respuesta a la situación del país básico para formar ciudadanos. Décadas atrás, existía una asignatura en séptimo grado que se denominaba formación moral y cívica pero ahora desapareció del sistema educativo.

Espiritualidad: entender que la pedagogía humanista se encuentra entre las ciencias del espíritu (como afirmaban los griegos Sócrates, Platón y Aristóteles) y no como una ciencia fáctica, en la actualidad es inevitable dar un viraje hacia un mundo más humano y no mirar exclusivamente a lo material.

Curriculum integral: son los lineamientos académicos que orientan la formación del ser humano como resultado de todo el quehacer educativo, destacando la integralidad del discente. La palabra currículo exalta el proceso a seguir para desarrollar en el ser humano sus potencialidades y habilidades, aspectos que a decir de Aguilar (2017) permiten evidenciar:

... la preocupación por establecer correlaciones entre sujetos, contextos y realidades; la necesidad de clarificar lo que se debe enseñar, la forma cómo se debe enseñar; la necesidad de revisar los procesos y determinar los resultados de aprendizaje; el considerar los valores y los mecanismos de participación de los sujetos que aprenden en relación con la comunidad; y además, la necesidad de determinar las funciones y el perfil del docente, aspectos todos que permitirán desarrollar competencias y alcanzar los objetivos propios de una educación integral (p. 137).

Transversalidad de los contenidos: el curriculum universitario desde la pedagogía humanista se desarrolla en la propuesta de la UNESCO de Jacques Delors (1996) de los dominios: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser, puntualizando con los ejes transversales de los programas académicos. Estos cambios permiten



lograr armónicamente la personalidad integral de las personas en el contexto donde se encuentra imbuido.

**Desarrollo personal versus desarrollo profesional:** en los centros universitarios tiene que romperse el mito del parcelamiento y de la creencia que el componente del desarrollo profesional es superior al del desarrollo personal. Al final el estudiante tiene que salir al mercado laboral con valores ciudadanos, en pleno autodesarrollo, con una comunicación eficaz, con ejercicio de liderazgo y una visión crítica y constructiva del país.

**Orientación integral:** esto constituye la piedra angular de la pedagogía humanista en cual el estudiante se forme en un crecimiento y desarrollo personal con todas sus fortalezas y debilidades. También, descubriendo los elementos que conjugan su personalidad (creencias, paradigmas, valores, actitudes, temperamento, habilidades, talentos).

**Autodesarrollo:** el curriculum educativo debe afianzar en el estudiante su mejor crecimiento en el perfil personal recalcando lo recreativo, deportivo, artístico, cultural y sobre todo lo humanitario. Pérez (2005) expresa: "...no es suficiente educar a todas las personas sino hay que educar a toda la persona" (p. 45). La educación tradicional implica la memorización y repetición de los contenidos que día a día el docente plantea en los encuentros educativos.

**Inteligencia emocional:** desde la modernidad la educación estuvo sometida al paradigma de la racionalidad formando de manera sistemática al hombre cognis (racional, lógico), pero a partir de 1990 surge una teoría emergente denominada la inteligencia emocional. La pedagogía como proceso de transformación del ser humano no escapa de formar al estudiante en su dimensión emocional. Day (2012) define la inteligencia emocional como: "la capacidad de motivarse y persistir ante las frustraciones; de controlar el impulso y retrasar la gratificación, de regular el humor e impedir que el estrés negativo sofoque la capacidad de pensar; de empatizar y mantener la esperanza" (p. 78).

**Manejo y resolución de conflictos:** en una sociedad venezolana polarizada y asfixiante en el clima político, las universidades deben convertirse en mediadoras de ambas partes. En todos los niveles de educación y primordialmente en el nivel superior se deben trazar estrategias para formar a los universitarios en el manejo y resolución de conflictos. Pérez (2005), explica que el maltrato físico o verbal, conduce a una desmitificar la convivencia social.

**Técnicas de estudios:** son procesos metódicos de cómo adaptarse y aprender a estudiar en los primeros semestres, sin embargo, esta asignatura ha desaparecido de muchos pensum de estudios, bajo el criterio de





que no es importante para las áreas que forman las ingenierías. Una de las realidades que se evidencia en los institutos de educación superior es que los estudiantes de nuevo ingreso y a su vez de los primeros semestres no tienen hábitos de estudios ni una metodología efectiva para aprobar sus evaluaciones.

**Servicio comunitario:** es la vinculación directa entre la universidad y la comunidad, mostrando un trabajo coordinado por asignaciones donde el estudiante brinda el asesoramiento a las organizaciones vecinales de un sector de la ciudad. La educación se ha convertido en un compendio para cumplir con la tarea de humanizar y salir del recinto universitario en búsqueda de los saberes de las comunidades.

**Rol docente:** es el agente transformador de la pedagogía humanista, es decir, es quien dirige con la batuta la melodía en el aula de clase. Es importante recalcar que la relación docente-estudiante tiene que tener un equilibrio armónico, figurando en el docente la estabilidad del proceso educativo y centrando al estudiante en la transformación personal.

**Motivación al estudiante:** un pedagogo humanista no deja nunca de motivar, estimular a la proactividad y animar al estudiante a aprender y sentirse valorado en cada asignatura. La motivación es el punto de apoyo para realizar acciones. Esto significa que sin motivación no se puede hacer nada y que no basta querer para poder hacer. Habitualmente, con motivación se llega más lejos. La motivación conduce a superar las diversas situaciones que aquejan al ser humano a fin de permitir el logro de las metas propuestas por las instancias respectivas.

**Consideración individualizada del estudiante:** cada persona tiene su propia personalidad y al igual como estudiante tiene sus fortalezas, debilidades, talentos y dificultades en lo cual merece recibir orientaciones particulares para mejorar su desempeño académico.

**Calidad académica:** es el proceso de excelencia académica que va desarrollando en pro de las mejoras y fortaleciendo la proactividad en los docentes y autoridades universitarias. Desde la perspectiva de la actuación educativa del profesorado (calidad académica) y el logro de sus objetivos profesionales. No todos los estudiantes son iguales y el éxito de la acción educativa no está en que todos alcancen un determinado nivel de excelencia académica y ética-social, sino en que cada uno explote al máximo sus potencialidades innatas, de tal modo que esté habilitado para desarrollarse competentemente.

**Transformación universitaria:** Es el proceso de mejora continua en las universidades, rompiendo el statu quo y políticas tradicionales para darle apertura a la innovación, al crecimiento tecnológico, a la investi-



gación y sobre todo a lo humanístico. López (2010) manifiesta que “la innovación no se debe considerar como un proceso de cambio estético, externo, sino también como una transformación interna de todos los agentes implicados en el proceso de enseñanza y aprendizaje” (p. 23).

La categoría liderazgo, desprende las siguientes subcategorías.

Todo líder debe velar y custodiar a sus seguidores, es decir, sin seguidores no hay líderes, muchas veces los líderes se les olvida esta titánica misión de proteger a sus acompañantes.

Responsabilidad con los seguidores: sostienen Luissier y Achua (2011), que “los líderes efectivos influyen en los seguidores para pensar no sólo en sus propios intereses sino también en lo de la organización por medio de una visión compartida” (p. 56).

El logro de los objetivos: el proceso de inducir a otros a lograr una meta común se convierte en la esencia del liderazgo, un líder sin objetivos ni visión tiene como un producto comercial su fecha de vencimiento marcada, el líder debe cumplir sus metas amparado en el pensamiento estratégico (visión, misión, objetivos organizacionales, valores) de la organización.

La Dirección de personas: dirigir personas no es una tarea fácil ya que cada ser humano presenta una personalidad propia llena de muchos intereses y complejidades. La misión del líder es buscar que cada seguidor logre su tarea y obtenga resultados, de lo contrario se estaría perdiendo recursos y tiempo en el proceso productivo organizacional.

Gerencia de recursos: todo líder debe administrar recursos tanto tangibles como intangibles donde se manifieste en su ejercicio de liderar la eficacia, eficiencia y efectividad mediante los procesos tradicionales de la administración científica (planeación, organización, dirección, control). Munch (2011) expresa: “... de nada le sirve a una organización contar con una gran cantidad de recursos materiales y tecnológicos si los directivos no tienen la capacidad de coordinar y guiar los esfuerzos del personal para obtener la calidad y productividad en la consecución de objetivos” (p. 35).

Dominio del conocimiento: el líder tiene competencias probadas en su área de trabajo (centrado en la tarea) y su complemento es el excelente manejo de relaciones interpersonales (centrado en las personas de la organización), esta unión es el enlace perfecto para llevar a cabo la acción de liderar.

Compromiso profesional: uno de los valores más clave en el ejercicio del liderazgo es el compromiso, si un líder no se involucra en su función y no lo asume con profesionalismo la acción de liderar va rumbo al



fracaso. El líder es quien dirige la empresa, el aula, la institución educativa es imprescindible que sus actuaciones se deriven de sus responsabilidades con los cambios y logros de la organización.

Líder en diversidad de contextos: el líder tiene que estar vinculado en varias facetas de la vida, no sólo en las organizacionales sino que tiene que involucrar las relaciones familiares dentro de su contexto laboral. Un líder tiene que realizar sus funciones tanto en el trabajo como en la casa y en esto radica el éxito y el crecimiento de su realización personal. Los líderes necesitan ser equilibrados, ya que de su armonía saldrá la fuerza impulsora que ayudar a los demás.

Maestro (2009), define que el rol más importante es el personal (físico, intelectual, social, espiritual, emocional) ya que es preciso cuidar de sí mismo para estar bien, en la medida en que estemos bien con nosotros mismos podremos ofrecer lo mejor a los demás y a los otros roles. Identificar y ser consciente de los roles es un gran paso, esto significa que se necesita dedicar tiempo de calidad a desarrollar y potenciar cada uno de los roles con lo que estamos comprometidos.

Estímulo al éxito (motivación): para cumplir a cabalidad el rol del líder es necesario llevar impreso en el alma la motivación al logro, la diferencia que marca entre un líder y otra persona de la organización es el empuje a lograr el éxito, es decir, son personas que no descansan ni dan tregua para conseguir los objetivos. Precisamente, Munch (2011), hace la diferencia entre un líder y un gerente, el líder es seguido porque conlleva a ser reflexivo, socializador, comprometido, da confianza, mientras que el gerente debe impulsar al trabajador. En frases sencillas de Nietzsche “quien tiene un por qué para vivir puede soportar casi cualquier cómo”.

Comunicación eficaz: el líder debe ser un gran comunicador enmarcado en el logro de los objetivos, de nada sirve que el líder tenga una gran visión pero es incapaz de transmitirla de forma acertada a sus seguidores. El líder tiene que desarrollar empatía con sus discípulos brindando una comunicación asertiva.

La persuasión del líder: es el proceso donde el líder en vez de usar la autoridad, la fuerza va buscando de manera asertiva el acercamiento efectivo son sus seguidores, vendiendo sus proyectos e ideas dando toda la confianza a sus partidarios.

Toma de decisiones consensuadas: el líder debe centrarse en la toma de decisiones democráticas, donde todos los involucrados participen para tomar la mejor decisión del grupo. Las decisiones no deben estar dirigidas por un líder de una manera autoritaria y vertical sino enfatizar la horizontalidad de las ideas para llevarla a la acción.



La categoría estudiante, plantea las siguientes subcategorías:

El estudiante es el centro neurálgico del quehacer educativo, donde todos son iguales y buscan el logro del aprendizaje significativo. Los directivos, docentes, los administrativos y obreros, los programas, la distribución de los horarios, tiempos y espacios, las actividades deben estar al servicio de los estudiantes.

Centro de la educación: el curriculum universitario y todas las políticas educativas que desarrollan este sector tienen que tener como centro al “estudiante”, si la orientación educativa está dirigida a otro frente de la comunidad universitaria se estaría perdiendo el deber ser de la educación superior. La vitalidad y el aire que enriquece a los centros universitarios es la presencia de los estudiantes (materia prima del sistema educativo), sin ellos la presencia de los docentes no sería necesaria en la función de enseñar.

Exigencia de calidad educativa de los docentes: los docentes tienen como misión educar, formar, enseñar, instruir, orientar entre otras actividades pedagógicas, sin embargo, la calidad del docente es la que amerita que se desarrolle para lograr la transformación de sus estudiantes. En los últimos años, se evidencia el acercamiento de profesionales que buscan incursionar en la docencia sin tener conocimientos pedagógicos ni vivencias en el aula.

Aprendizaje constante: el estudiante durante su carrera de pregrado y postgrado nunca deja de aprender debido al dinamismo de la información. Estar en un aula pasa por diferentes asignaturas y modelos pedagógicos de cada docente, el aprendizaje se convierte en algo dinámico y constante donde el estudiante se va preparando a su campo profesional.

Compromisos con las metas: el estudiante universitario cuando comienza a tener un buen rendimiento académico se compromete más con su meta de graduarse y convertirse en un gran profesional. Pérez (2005) explica que: “el éxito exige esfuerzo, constancia, coraje. El docente debe ayudar a los estudiantes a lograr las metas que deseen, superando las dificultades que se presentan.

Crecimiento personal: es el proceso evolutivo en el cual el ser humano crece como persona desde una perspectiva holística y vivencial. Al ingresar a la vida universitaria el estudiante le dedica más a un quinquenio de su vida y al finalizar la carrera se evidencia el crecimiento y desarrollo del estudiante.

Formación de la madurez: la formación universitaria acelera el proceso de la etapa de la madurez, dejando atrás el estudiante de los primeros semestres de su carrera, los residuos de la adolescencia (inmadu-



rez) y comenzando a configurar su personalidad con un matiz de mayor equilibrio y aspiraciones de su vida.

**Felicidad:** es el momento de exaltación del ser humano al sentirse realizado con el mismo y con los demás. La vida de estudiante se presenta momentos de alegría, vivacidad llena de entusiasmo de su cotidianidad universitaria.

**Sueños, transformaciones, entusiasmo:** los estudiantes cuando ingresan a la universidad están llenos de utopías, visiones a largo plazo que el avance de su carrera universitaria va generando transformaciones y acumulando saberes que lo llevan con entusiasmo a ser grandes profesionales. Pérez (2005) explica que la palabra entusiasmo etimológicamente significa “tener un dios dentro”.

**Progreso del país:** al ritmo como va avanzando la educación superior se va desarrollando el país producto de mejorar el aparato productivo nacional y donde las universidades se involucran con proyectos de investigación, innovación y cambios tecnológicos y cibernéticos para convertir al país en una referencia internacional.

**Estatus educativo:** debido al cúmulo que se maneja en esta esfera de la sociedad del conocimiento e información y el aumento vertiginoso de los estudios (doctorados, postdoctorados, maestrías y especializaciones), los docentes han adquirido un estatus dentro de la sociedad civil fungiendo como investigadores (innovación) y emprendedores de los cambios económicos, sociales y políticos que ameritan los países. La Torre (2013) comenta que el hombre tiene necesidades distintas y por medio de la educación logra dar respuesta a sus inquietudes.

**Crecimiento pedagógico del docente:** el accionar pedagógico ejercido por más de una o dos décadas ha dado un giro en los profesionales (ingenierías, ciencias sociales, ciencias jurídicas) egresados de universidad y politécnicos que se han incorporado a la docencia como una segunda carrera apasionante y vocacional de saberes, ejerciendo una didáctica que va transformando a los estudiantes desde la perspectiva teórica y práctica del conocimiento con su experiencia personal y profesional.

**Preparación para el mercado laboral:** la función real de la universidad es convertir a los egresados en profesionales de alta calidad para un mundo globalizado, donde la preparación académica y su perfil personal imperan sobre otras demandas de la actividad laboral. López (2010) explica que “las universidades deben ir más allá de la visión puramente instrumental que ha tenido la educación superior, considerada tradicionalmente como el camino obligatorio para conseguir determinadas metas (títulos, ventajas económicas, adquisición de un estatus)” (p. 78).



Superación personal y desarrollo del ser humano: la educación superior busca que el estudiante logre sus metas y realización personal, no sólo obtener una licencia profesional sino que se convierta en el sustento para formar una familia. Tiba (2010) expresan que gracias a la educación superior se logra el desarrollo pleno de las capacidades del hombre, que de otra forma no sería fácil de alcanzar, a la vez que se pretende la integración de cada ser humano.

Después de haber procesado y analizado toda la información que emergió de este proceso heurístico, la etapa siguiente está representada por la construcción teórica, ya que constituye el aporte sustantivo que hace el investigador cualitativo. Teppa (2012) afirma que el proceso de construcción de teorías es sinónimo de teorización o producción de teorías.

Por su parte, una resignificación conceptual explica que el docente universitario, a través del liderazgo transformacional, crea una sinergia positiva y el ambiente propicio para que la labor de la enseñanza y el aprendizaje lleguen a sus cotas más altas. Tiene la obligación de buscar los distintos caminos que cada tipo de inteligencia sigue para llegar a conocer; por tanto, adopta una postura activa y no repite rutinariamente las mismas ideas, ni sigue los mismos procesos mentales, sino que explora hasta encontrar la forma de aprender de cada quien. Se compromete con su trabajo teniendo expectativas favorables de las disposiciones y actitudes de sus educandos. Nunca deja de exigir lo que el estudiante puede alcanzar por sus medios, pero facilita el cauce para que logre el camino más idóneo. Desde la perspectiva axiológica, ontológica y teleológica, el factor común que radica en la excelencia de los docentes humanistas es su apasionamiento al éxito de todos sus estudiantes.

Se realizó un profundo arqueo teórico acerca del liderazgo. Al respecto Kouses y Posner (2014), desarrollaron una teoría llamada liderazgo y seguidores, que pertenece al enfoque transformacional. De acuerdo con estos autores, el líder es la persona que puede cambiar y transformar las instituciones. Por consiguiente, se conceptualizó al liderazgo como el ejercicio que manifiesta la capacidad del líder de responsabilizarse por sus seguidores, buscando el logro de los objetivos mediante la dirección de personas y gerenciando los recursos, a través, del dominio del conocimiento y la persuasión. Demostrando un compromiso profesional en la diversidad de contextos, por medio de una comunicación eficaz, estimulando al éxito a sus seguidores y tomando decisiones consensuadas.

En armonía con todo lo expuesto en estas líneas se construyó teóricamente la conceptualización del estudiante como el centro de la educación y el sentido de todo accionar pedagógico, el cual exige la ca-



lidad educativa de los docentes para poder desarrollar un aprendizaje constante. Estos se comprometen con las metas obteniendo un crecimiento personal que consolida su formación producto de la madurez. Es sinónimo de felicidad de *eudemonia* que llamaba Aristóteles donde en su transitar académico vive a plenitud sus sueños, transformaciones llenas de mucho entusiasmo.

Asimismo, las universidades han sido garantes durante siglos de las funciones tradicionales asociadas al progreso, la construcción del conocimiento y a la transmisión del saber, haciendo suyos conceptos como investigación, innovación, enseñanza, formación, educación permanente.

Partiendo de la realidad antes descrita, se busca reformar la propuesta formativa que sigue siendo rígida, caduca, trasnochada, y en ella, las unidades de enseñanzas se encuentran estáticas, mientras que los planes de estudio son muy especializados y la formación aparece de una forma fragmentada. Todas estas circunstancias han hecho que los casos de estudio se encuentren en una encrucijada de la desconfianza que inspira en el seno de la sociedad. Sin embargo, de las acciones depende que esa imagen negativa se pueda cambiar a una más positiva, en la que se instaure otro tipo de estructuras, metodologías, proyectos, que recuperen la confianza en las instituciones educativas de nivel superior.



## Consideraciones finales

El docente líder desde un enfoque humanístico debe verse con atributos y cualidades excepcionales para lograr un proceso de transformación en la enseñanza, a partir de su personalidad y rescatando la figura del maestro, representada en la deontología profesional. Como parte integral del sistema educativo el líder debe abrir horizonte, atreverse a desafiar los status quo tradicionales que ciegan el progreso educativo.

Para que se desarrolle una pedagogía humanista, es necesario la conformación de la educación para el ser humano, donde se involucre un curriculum integral promoviendo saberes teóricos, prácticos, dialógica, autoconocimiento. A su vez, se requiere el mejoramiento continuo del docente para que exista una visión académica más horizontal y reduzca al máximo la verticalidad autoritaria impuesta por muchos educadores.

Para ello, en palabras de Aguilar (2017) es necesario formar:

...docentes con capacidad de análisis, crítico-reflexivo y propositivo sobre la situación nacional e internacional. ... investigadores en el campo

social y educativo, capaces de.... cuestionar, reorientar... y contribuir para la transformación....; consultores, administradores y líderes de procesos de reflexión ... que contribuyan a la capacitación de ciudadanos éticamente comprometidos...(p. 135).

El liderazgo se hace, se construye en cada uno, a través de la excelencia personal. En estos tiempos de postmodernidad, la construcción del liderazgo se convierte en una tarea ardua y tenaz, pero la educación necesita muchos líderes en los centros de estudios para poder transformar la realidad trasnochada, caduca y adaptarla a los nuevos retos de la sociedad.

Finalmente, la aproximación teórica del liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista, brinda una alternativa para la educación superior en la búsqueda de nuevas maneras de formar a un ciudadano integral, ético, consciente y comprometido con su realidad social.

260



## Bibliografía

- AGUILAR-GORDÓN, Foralba  
2017 El currículo basado en competencias profesionales integradas en la universidad ecuatoriana. *REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, Vol. 16, núm. 31, agosto, 2017, pp. 129-154. Doi: 10.21703/rexe.2017311291528
- ALFARO, Manuela  
2015 *Evaluación del Aprendizajes*. Caracas: Editorial FEDEUPEL.
- BARRAGÁN, Miguel  
2014 *Epistemología*. Bogotá: Editorial Santo Tomas de Aquino.
- BASS, Bastudas & ABOLIO, Balir  
2012 *Liderazgo Transformacional*. New York: Editorial Harper.
- BENNIS, Warren & NAMUS, Burt  
2014 *Liderazgo: La Estrategia para hacer los Cambios*. New York: Editorial Harper.
- BURNS, James  
2013 *Liderazgo*. New York: Editorial Harper.
- CASARES, Darío  
2011 *Líderes y educadores*. México: Limusa.
- DAFT, Raúl  
2011 *La Experiencia del Liderazgo*. México: Editorial Thomson.
- FRABONI, Fabián  
2011 *El Libro de la Pedagogía y de la Didáctica*. Madrid: Editorial Popular.
- HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos & BAPTISTA, Pilar  
2010 *Metodología de la Investigación*. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 4ta Edición.
- KOUSES, James & POSNER, Barry  
2014 *El desafío del liderazgo*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- LA TORRE, Soler  
2013 *La innovación como proceso de cambio educativo*. Madrid: Ediciones Narcea.



- LÓPEZ, Fernando  
2010 *Metodología participativa en la enseñanza universitaria*. Madrid: Ediciones Narcea.
- LUSSIER, Robert & ACHUA, Christopher  
2011 *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México: Editorial Thomson. IV edición.
- LUZURIAGA, Luis  
2015 *Pedagogía*. Buenos Aires: Editorial Losada.
- MARTINIC, Jerez  
2010 Liderazgo transformacional un acercamiento al liderazgo de servicio. Propuesta de un modelo centrado en principios. *Revista de la Universidad Peruana Unión*, 1-23.
- MARTÍNEZ, Miguel  
1989 *El paradigma emergente*. España, Barcelona: Editorial Gedisa.
- MORENO-GUAICHA, Jefferson & AGUILAR-GORDÓN, Floralba  
2019 Fundamentos ontológicos del sistema educativo finlandés como referente para superar problemáticas en contextos emergentes. *Sophia: Colección de Filosofía de la Educación* (27), 237-266. Doi:<https://doi.org/10.17163/soph.n27.2019.08>
- MUNCH, Lurin  
2011 *Liderazgo y Dirección*. México: Editorial Trillas.
- PÉREZ, Esclarin  
2005 *Educación para humanizar*. Madrid: Ediciones Narcea.
- RAMALLO, Francisco  
2019 La (re)invención del pasado como gesto de (des)composición de la Pedagogía. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, 27(2), 217-236.
- ROBBINS, Esteves  
2014 *Liderazgo emocionalmente inteligente*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- SÁNCHEZ, Gerardo & JARA, Jimena  
2018 Habilidades asociadas a la docencia. Fijando posiciones de profesores en formación. *Sophia Austral* (22), 247-269.
- TAPIA, Lure  
2012 *Gerencia del conocimiento universitario*. Caracas: Editorial Rectorado UPEL-Caracas.
- TAYLOR, Steve & BOGDAN, Robert  
1994 *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España, Barcelona: Editorial Paidós.
- TEPPA, Sebas  
2012 *Análisis de la información cualitativa y construcción de teorías*. Barquisimeto: Editorial Gema.
- TIBA, Ilka  
2010 *Enseñar aprendiendo*. México: Aguilar Fontanar.
- TOURINÁN, José  
2019 La relación educativa es un concepto con significado propio que requiere concordancia entre valores y sentimientos en cada interacción. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, 26(1), 223-279.



UNESCO

- 1998 Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción y Marco de Acción Prioritaria para el Cambio y el Desarrollo de la Educación Superior aprobados por la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior.

ZABALZA, Miguel

- 2012 *La enseñanza universitaria. El escenario y su protagonista*. Madrid: Ediciones Narcea.

Fecha de recepción de documento: 30 de mayo de 2019

Fecha de revisión de documento: 20 de julio de 2019

Fecha de aprobación de documento: 15 de septiembre 2019

Fecha de publicación de documento: 15 de enero de 2020

