

10. Estudio sobre el impacto de la implementación del taller de liderazgo humanista enfocado en la educación

FRANCISCO SALVADOR SÁNCHEZ CABRERA*

MARTÍN GUERRERO POSADAS**

GLORIA EDITH PALACIOS ALMÓN***

<https://doi.org/10.52501/cc.291.10>

Resumen

Investigamos el fenómeno social de tener malos líderes. Creamos, implementamos y evaluamos el taller “liderazgo humanista enfocado en la educación” para conocer: la confiabilidad de los instrumentos de evaluación aplicados, el nivel de conocimiento sobre este tema por las y los participantes y la efectividad del taller. La metodología tiene un enfoque mixto, y es un tipo de estudio cuasi-experimental con diseño de investigación-acción. En el taller se brindó capacitación a las y los participantes y se fomentó la constante búsqueda del conocimiento. La finalidad de este artículo es difundir los beneficios del liderazgo humanista, el cual tiene como base los valores universales, pone a las personas como el eje principal de toda organización, propicia la educación de calidad, el desarrollo humano y las buenas relaciones sociales.

Palabras clave: *liderazgo, liderazgo humanista y liderazgo educativo.*

* Doctor en Desarrollo del Potencial Humano. Subdirector del COBAEH plantel el Cid en el Estado de Hidalgo, México. Correo electrónico: chavosanz28@gmail.com

** Doctor en Educación. Profesor-investigador del Tecnológico Nacional de México-Campus San Luis Potosí, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8635-3074>

*** Doctora en Socioformación y Sociedad del Conocimiento. Profesora de Tiempo Completo del Tecnológico Nacional de México-Instituto Tecnológico de San Luis Potosí, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2411-5553>

Introducción

A lo largo de la historia el liderazgo, el humanismo y la educación han conformado un eje inseparable en la transformación de la sociedad: el liderazgo como la capacidad de guiar y movilizar a las personas, el humanismo como la filosofía que sitúa al ser humano en el centro de toda acción y la educación como el medio para transmitir, renovar y expandir el conocimiento que da sentido y dirección al progreso colectivo. En este contexto, a continuación, se presenta un recorrido y análisis de su evolución histórica, resaltando los momentos y figuras que han marcado su desarrollo y sus interacciones a lo largo del tiempo.

En este sentido, los primeros registros que se tienen del liderazgo son de la época de la prehistoria, cuando la organización se realizaba en grupos dirigidos por ancianos. Debido a su sabiduría y experiencia, dividían y coordinaban las actividades acordes al género y edad; asimismo, sus conocimientos los transmitían a las siguientes generaciones (Schmill, 2010). En el siglo L a.C., en la civilización Sumeria, el líder era el sumo sacerdote conocido como “Ensi”. En el antiguo Egipto del siglo XL a.C., el líder llamado “Faraón”, era la autoridad suprema (Maza, 2015). En la Babilonia del siglo XX a.C., el líder representaba el pensamiento moral. Para los griegos del siglo XIX a.C. al siglo III a.C., el liderazgo se basaba en la figura del “arconte” o líder político y militar que gobernaba con el apoyo de un consejo de ancianos. El liderazgo maya del siglo XVIII a.C., se centraba en la “obediencia” al jefe supremo. En la Mesopotamia del siglo XVII a.C., los líderes eran los representantes de los dioses (López-Cordón, 2018). En la cultura romana del siglo IX a.C. al siglo III d.C., los líderes eran elegidos por el senado y el pueblo, dándoles la figura del emperador. En la China antigua del siglo VI a.C., al líder lo llamaban “hundí, y/o jūnzhū”, que se traduciría como “el emperador” y se basaba en la filosofía confuciana (García, 2018).

Bajo el enfoque de esa persona llamada líder, al liderazgo, actualmente, lo podemos definir como el conjunto de habilidades directivas que una persona tiene para tomar decisiones, lograr objetivos e influir en otras personas (Rincón, 2022). Así, como desde el inicio de la humanidad, el liderazgo sigue siendo un agente de transformación en todas las actividades humanas, pues siempre estamos en constante cambio.

Ahora bien, al centrarse en el enfoque humanista, los filósofos de la antigua Grecia (siglo V a.C.), llamados sofistas, son considerados los padres del humanismo por su pensamiento humanista y son quienes impartían sus conocimientos mediante conferencias a sus discípulos. Este tipo de enseñanza se sigue realizando hasta nuestros días (Cañas-Quirós, 2002). El humanismo se ha adaptado a todos los momentos históricos y ha dado paso a nuevas interpretaciones, por ejemplo, durante el Renacimiento (entre los siglos XIV d.C. al XVI d.C.), los filósofos retoman el pensamiento humanista, dedicándose a reflexionar sobre la importancia de la libertad de pensamiento para la comprensión y la tolerancia entre los seres humanos y consideran a Francesco Petrarca como el padre del humanismo, así como a Giovanni Pico della Mirandola como el primero en utilizar la palabra “humanista” (Ortiz, 2012).

Relacionado con lo anterior, el filósofo alemán Martin Heidegger, en su carta sobre el humanismo, resalta la importancia del enfoque humanista para ir a las manifestaciones del ser-en-el-mundo (Heidegger, 2000). También, Lev Semyonovich Vigotsky, estudioso de los significados de las experiencias humanas en situaciones reales tal como ocurren espontáneamente en la vida cotidiana, crea un nuevo enfoque humanista (Elejalde, 2000).

En complemento de lo anterior, como se ha expresado, el humanismo sostiene una concepción de la libertad humana, que le ayuda a definir su naturaleza (Ovando, 2023). El Correo de la UNESCO de diciembre de 2011, está dedicado al proyecto UNESCO de un nuevo humanismo, donde la representante de Bulgaria ante la UNESCO, Irina Bokova¹ afirmaba: “Los valores humanistas son el fundamento filosófico de la Unesco, el humanismo es una idea que debemos reinventar”. Es así como, el proyecto UNESCO de un nuevo humanismo tiene dos postulados: el primero es una concepción del progreso como un proceso de crecimiento del saber que las sociedades tienen sobre sí mismas y sobre sus posibilidades de desarrollar modelos pacíficos de convivencia. El segundo, es una definición de la “justicia” a partir del equilibrio dinámico entre la pluralidad ideológica y la normativa contingente que producen las sociedades liberales democráticas y dan cuenta así del carácter abierto, progresivo e inacabado de la justicia (Cortés Gómez, 2016).

En otro orden de ideas, el filósofo francés Edgar Morín plantea el logro de la humanidad en nuestra conciencia personal, enfocada en objetivos como obedecer y respetar la vida, y contribuir con el desarrollo ético solidario de la humanidad (González de Fernández, 2023).

Referente al tema de la educación, los registros también se remontan al periodo paleolítico, como el liderazgo, los conocimientos se transmitían de padres a hijos, la enseñanza era rudimentaria, efectiva, personalizada y práctica. Las culturas de la antigüedad eran sociedades absolutamente jerarquizadas y la educación se reservaba solo para las élites (Salas, 2019). En Egipto del siglo XL a.C., se aprecia en papiros una serie de preceptos morales, enseñanzas y modos de vida del antiguo. En la antigua Grecia del siglo XIX a.C. al siglo III a.C., la educación fue recibida por diferentes culturas como la egipcia y del Asia Menor, como los fenicios, de quienes heredaron el alfabeto. En la sociedad romana del siglo IX a.C. al siglo III d.C., la educación era pública.

En la Edad Media del siglo V d.C. al siglo XIII d.C., surgen las primeras universidades, destacando intelectuales como Roger Bacon que se caracterizó por utilizar la experimentación y la observación para llegar a la verdad, siendo el iniciador del pensamiento científico moderno. Los primeros burgueses surgieron en la Italia del siglo XIII que comenzaron a pagar a maestros particulares, convirtiéndose esta educación en laica y propiciando que surgiera el humanismo como un movimiento cultural aristocrático que se caracterizó por enaltecer a la investigación.

En el siglo XV d.C., surge el renacimiento como consecuencia de retomar la tradición grecolatina. En los siglos XVI d.C. y XVII d.C., surge la Reforma encabezada por Martín Lutero, cuya importancia fue promover la lectura y fomentar la educación para todos; donde, la iglesia también tuvo que reformarse y a este cambio se le conoce como la Contrarreforma. En el siglo XVIII d.C., surge la Ilustración que fue un movimiento cultural que promovió la educación y el pensamiento crítico mediante el arte y las imágenes como herramientas clave para la transmisión de ideas y valores educativos (Wagner, 2020).

Bajo este enfoque, la Edad Contemporánea comprende los últimos años del siglo XVIII d.C. a la actualidad. Inicia la época del capitalismo, la ciencia y la tecnología; mismas que, avanzan a pasos agigantados. El marxismo hace propios los ideales educativos de la burguesía, considerándola incapaz de llevarlos a cabo por su naturaleza económica. Bajo diferentes evoluciones, podemos decir que, la educación es una formación integral que se enfoca en que las y los estudiantes comprendan y apliquen sus habilidades cognitivas y socioemocionales en situaciones reales, para tomar decisiones y resolver problemas (Zamora Olivos, 2023).

Es importante resaltar que, la educación ha sido impactada por diversos sucesos, procesos y acontecimientos; donde, es innegable que hoy en día vivimos una afectación de la inteligencia artificial (IA). La IA ayuda a adaptar el contenido y la metodología de enseñanza-aprendizaje a las necesidades de cada estudiante; por lo que, es importante que las instituciones educativas brinden capacitación constante y recursos adecuados a sus docentes para maximizar los beneficios de la IA en la educación. Las y los docentes y las y los estudiantes deben estar preparados para utilizar efectivamente las tecnologías y optimizarlas lo más posible para el beneficio de la sociedad (Macías Lara, 2023). Bajo esta premisa, se debe evolucionar. Por lo que, en ese mismo sentido, la educación humanista busca alcanzar el máximo desarrollo del ser humano, contemplando que ésta integre aspectos de las corrientes holística, organicista y conductista para crear un proceso educativo integral (Pavón León, 2023).

En tanto, El liderazgo educativo influye y moviliza a las personas para alcanzar metas compartidas, caracterizándose por buscar constantemente el mejoramiento al interior del espacio educativo. El liderazgo de la directora o el director es fundamental para el mejoramiento escolar, la generación de aprendizajes y la construcción de conocimientos profesionales colectivos. El liderazgo directivo es un factor relevante para los logros académicos de las y los estudiantes y de la comunidad educativa. El liderazgo pedagógico se caracteriza en la focalización de la práctica docente, en la enseñanza y la evaluación, en el desarrollo profesional de las y los docentes; así como, en construir las mejores condiciones para los procesos de aprendizaje y promover una cultura colaborativa (Carrasco Sáez, 2021).

Bajo esta consideración, las y los nuevos líderes educativos no parten desde cero en su transformación de las escuelas; lo que, pueden dificultar o favorecer sus planes, así como, su liderazgo en la organización. Las culturas organizacionales mejor preparadas para el cambio pueden responder con mayor facilidad a la propuesta del líder (De la Vega Rodríguez, 2023). Las y los líderes humanistas son personas que enseñan con el ejemplo, generando credibilidad y confianza, además, ayudan a descubrir el valor; así como, el sentido de lo que se hace (Lowney, 2017). También, promueven la armonía de las personas, entre ellas y con la naturaleza (Guerra-Santana, 2023).

En el contexto de la Nueva Escuela Mexicana (NEM), es fundamental incluir los valores del enfoque humanista en el sistema educativo, con el propósito de

promover la gestión del talento humano del personal docente y administrativo; así como, de las y los estudiantes, generando situaciones de aprendizaje para que sean mejores seres humanos y transformadores sociales (Priego Morales, 2024).

Descripción del problema

El 75% de las personas que renuncia a su empleo realmente renuncia a su jefe que, en muchas ocasiones, propicia el “burnout” o “desgaste”, fenómeno laboral que se está volviendo predominante, al grado de que la Organización Mundial de la Salud (OMS) la declaró como un síndrome que se refiere específicamente al contexto laboral provocado por estrés crónico (Meza Rodríguez, 2020). Que alguien ocupe un cargo directivo no significa que sea un buen líder. Para muchas organizaciones esto es un problema porque no saben reconocer las mejores cualidades para alguien que esté al frente (Arias Liberato, 2019).

El entorno educativo no es la excepción, pues en las escuelas públicas los directores son impuestos por los que están en niveles más altos y en las escuelas privadas generalmente los dueños son los directivos. En el sector educativo hay líderes que no ponen a las personas como el eje principal del aprendizaje, no tienen la capacidad de influir en los estudiantes, docentes y administrativos para lograr los objetivos de la institución. No les interesa inspirar ni motivar, son poco efectivos para transmitir conocimientos, les falta la capacidad de evaluar las debilidades y fortalezas de las personas. En ocasiones ejercen un poder injusto e innecesario, afectando la moral, la motivación y la productividad de los demás, pues provocan que se desperdicien recursos porque no distinguen los problemas y no identifican en que partes se puede ser más eficiente (Rivera, 2023).

El “burnout académico” integra tres dimensiones básicas: el agotamiento emocional, la despersonalización y la falta de logro. Las y los docentes, así como el alumnado, pueden mostrar distintos grados de cansancio en relación con las tareas académicas, lo que puede repercutir directamente en la manera de afrontar el trabajo y sus logros de aprendizaje.

El burnout académico es una sensación de encontrarse exhausto, de no poder más con las tareas escolares, de distanciamiento respecto de lo que significa ser docente y/o estudiante, de la importancia que tiene y la utilidad

que le atribuye a los estudios que está realizando, así como un sentimiento de incompetencia académica. El burnout académico puede relacionarse directamente con el fracaso o abandono de los estudios. Tanto docentes como estudiantes se “queman” durante la formación debido a que no soportan la presión y encuentran dificultades para hacer frente a las demandas académicas o se perciben ineficaces para el aprendizaje.

Se han encontrado relaciones entre burnout académico y estados de ansiedad en docentes y alumnos, baja autoestima, irritación, escaso apoyo social percibido, depresión, niveles bajos de autoeficacia académica, insatisfacción, mala autorregulación en el proceso formativo, baja motivación o estados de infelicidad en relación con el proceso formativo. Cuanto más elevados son los índices de burnout académico, mayor es la intención de abandono académico. A la inversa, bajos índices de burnout académico corresponden con la intención de continuar los estudios (Álvarez-Pérez, 2021).

Además, los malos líderes son un problema para la sociedad, debido a que tienen objetivos poco claros, no valoran la comunicación, son poco efectivos para transmitir información, no les interesa motivar a los demás, ejercen un poder injusto e innecesario y pueden intimidar a sus colaboradores; resalta que, pueden tomarse todas las cosas de manera personal. En cuanto al ambiente, lo transforman en situaciones tensas. Además, no están abiertos a compartir el punto de vista de otras personas y no responden bien a las sugerencias. Aquí resalta que, al no contar con las habilidades necesarias para mediar y resolver conflictos o problemas de comunicación, tienen un impacto negativo en su entorno. Adicionalmente, carecen de la capacidad de evaluar las fortalezas y debilidades de los colaboradores, provocan la indiferencia hacia la responsabilidad de actividades y de resultados, hay sesgos de autoridad; por lo que, no aportan soluciones y se convierten en un problema social.

Hay jefes que ejercen abuso de autoridad, agreden física y/o verbalmente a sus colaboradores, afectando su seguridad y autoestima. Por ende, algunas personas no se consideran buenas(os) líderes, ya que se sienten inseguras, su falta de confianza les hace dudar de ellas (os) mismas (os) y de los demás. Les hace vacilar a la hora de tomar decisiones y emprender acciones, procrastinando el logro de sus metas y objetivos, el miedo les paraliza y les impide explorar su potencial y desarrollarlo, no pueden descubrir como realmente

son, quedan imposibilitadas(os) a explorar nuevas experiencias, conocerse más y conocer profundamente a otras(os).

Cuando desconfiamos nos volvemos temerosos, controladores y cerrados a otras posibilidades. Estas actitudes conllevan a un gasto de energía que dedicamos a protegernos, defendernos y a esconder nuestras debilidades. Ese gasto nos impide invertir esa energía en emprender las acciones para lograr nuestros objetivos y aprovechar las oportunidades que nos brinden los demás y el entorno. Evitamos enfrentar nuestros propios conflictos internos y eso, además de que limita nuestro crecimiento y autorrealización, nos lleva en muchos casos a aceptar las demandas de los demás en detrimento de nuestros objetivos por no atrevernos a decir que no.

El desequilibrio y el caos surgen de nuestros conflictos internos (quiero, pero no debo; quiero y no me atrevo; quiero y no puedo). Es decir, tenemos diversas situaciones problemáticas entre las siguientes relaciones: a) lo que nosotros queremos y lo que quieren los demás; b) entre nuestras expectativas y las demandas del entorno; c) entre nuestros pensamientos y nuestras emociones; o, d) entre nuestra propia escala de valores.

De lo anterior, se desprende que es posible que no nos comprometemos porque no tenemos claridad sobre nuestras metas y no aceptamos la realidad en la que tenemos que actuar. También, es posible que no aceptemos que no tenemos las mismas cualidades que otros, en ocasiones: que otros sean mejores, que tenemos que renunciar a ciertas cosas para lograr otras, que tenemos errores, nuestros malos resultados y los mapas del mundo de los demás. En consecuencia, nos quejarnos de la situación que tenemos, culpamos al sistema o al resto del mundo; todo ello, nos lleva a no actuar, a hacerlo demasiado tarde o realizar una acción que no nos acerca al objetivo. Así, dispersamos nuestra atención en cuestiones improductivas e impedimos que logremos nuestras metas.

Identificar las características de un mal líder a tiempo e implementar el liderazgo humanista puede evitar una alta tasa de deserción escolar, del personal y afectaciones en el sistema de las organizaciones. Es necesario que las y los líderes dejen de ser jefes impuestos por otros jefes para ser líderes humanistas, con principios y valores universales, que sean humildes y estén dispuestos a apoyar a las personas que anhelan dar lo mejor en beneficio de la comunidad.

Objetivo general

Crear e implementar el taller de “liderazgo humanista enfocado en la educación”, con la finalidad de evaluar su impacto en los directivos del subsistema de educación media superior del Colegio de Bachilleres.

Objetivos específicos

1. Distinguir el nivel alcanzado por las y los participantes al finalizar el taller.
2. Evaluar el impacto de la implementación del taller.
3. Determinar las principales causas de inspiración de las y los participantes del taller para ser líderes humanistas.

Método

Es una investigación con enfoque mixto por las características de los ítems del instrumento de evaluación. El análisis se lleva a cabo con datos cuantitativos y con las preguntas abiertas. Integramos y vinculamos los datos cualitativos en nuestro estudio. Utilizamos esta técnica porque requerimos de una mejor comprensión de la investigación (Hernández Sampieri *et al.*, 2014).

El tipo de estudio es cuasiexperimental porque se ubica entre la investigación experimental y el estudio observacional. También es un estudio de tipo transversal porque el objetivo de nuestra investigación es la comparación del antes y el después del taller. Se mide una variable en un momento concreto.

El diseño es la investigación-acción. Su precepto es que debe conducir a un cambio e incorporarse en el propio proceso de investigación. Indagamos al mismo tiempo que intervenimos. Pretendemos propiciar un cambio en el liderazgo enfocado en la educación, y que las y los participantes tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación, ya que genera un beneficio para ellas (os) y para la sociedad.

La población estuvo integrada por 25 personas que laboran en áreas directivas de organizaciones del sector público y privado en las ciudades de: México, Tula de Allende, Tulancingo de Bravo y Pachuca de Soto, Hidalgo,

México. La muestra de estudio está conformada por 21 participantes que estuvieron en las tres sesiones del taller: 11 mujeres y 10 hombres.

El contexto de la investigación se realiza en torno a las instalaciones adecuadas para la implementación del taller de “liderazgo humanista enfocado en la educación”, el cual tuvo tres sesiones sabatinas de siete horas cada una, con dos recesos de media hora por sesión, teniendo una duración total de 21:00 horas.

Modelo Pedagógico

Nos basamos principalmente en la pedagogía humanista de: Carl Rogers, Paulo Freire y John Moravec. Para Carl Rogers, el aprendizaje es una continua apertura a la experiencia y a la incorporación dentro de sí mismo del proceso de cambio. Una persona no puede enseñar directamente a otra, solo puede facilitar su aprendizaje (Guerri, 2024).

Paulo Freire nos invita a construir una sociedad desde la conciencia de los problemas sociales que se viven a diario. El eje del trabajo pedagógico se centra en la relación que se establece entre docentes y estudiantes. El pensamiento crítico nos ayuda para poder seguir construyendo desde la curiosidad, siendo las preguntas el deseo de explorar. La educación liberadora hace que el educador sea también educado por el educando, de manera que ambos pasan a ser educador-educando en un acto de amor, de coraje y de práctica de la libertad. Freire afirma que una educación humanista debe incluir a la mujer y al hombre en una búsqueda permanente de una vida mejor (Fuerte, 2021).

John Moravec promueve la idea de que el aprendizaje tiene el objetivo de que las personas puedan desarrollar nuevas capacidades y destrezas que se adapten al contexto social y profesional. Su teoría del aprendizaje invisible se centra en el desarrollo del conocimiento personal y se combina con diferentes habilidades como la cooperación, la empatía, el pensamiento crítico y el poder retener los hechos (Moravec, 2024).

El reto de las y los docente del siglo XXI es enfatizar el aprendizaje significativo y participativo de las y los estudiantes para que adquieran las herramientas necesarias y se integren a la sociedad que demanda personas creativas y autorrealizables. Las y los docentes son líderes fundamentales en la educación, por lo tanto, es indispensable que compartan sus ideas, modifiquen y

adapten sus técnicas de enseñanza a las nuevas realidades. Las y los docentes del siglo XXI son flexibles y se adaptan al cambio porque tienen una actitud analítica, reflexiva y crítica, habilidades de búsqueda, selección y análisis de la información, son capaces de trabajar en equipo, con responsabilidad y compromiso, tomando decisiones, desarrollando actitudes y habilidades comunicativas. La práctica docente debe desarrollar estrategias de acción, reflexión cooperativa, indagación, experimentación y un proceso de constante búsqueda de la participación del alumnado, realizando la construcción mutua del conocimiento para lograr la formación integral de las y los estudiantes. El enfoque pedagógico tiene como base el dominio del “saber” que se emplea en el “saber hacer”, “saber estar” y “saber ser” (Rico-Gómez, 2023).

Instrumento

Utilizamos un instrumento de medición que ya ha sido utilizado anteriormente en otros talleres de liderazgo humanista. Su elaboración consta de propiedades métricas y fue adaptado para realizar esta investigación de acuerdo con el tema del liderazgo humanista enfocado en la educación. Se le dio validez mediante: la revisión de la literatura, la creación y formulación de preguntas a partir de palabras clave, la aproximación a la población, la estabilidad y el rendimiento del instrumento, la evaluación de cinco jueces expertos en la materia y la aplicación del coeficiente de confiabilidad del Alfa de Cronbach, ya que este tipo de análisis es muy aplicado para la validación de instrumentos de investigación (Nina-Cuchillo, 2021). Se obtuvo en una prueba piloto con las y los participantes antes de iniciar el taller. El resultado fue de 0.8071. De acuerdo con el rango de confiabilidad, el instrumento es muy confiable. Después se empleó en dos momentos diferentes:

- El primer momento es al inicio del taller. Al instrumento lo llamamos diagnóstico (Apéndice A) porque es el estudio previo de nuestra investigación que nos permite conocer mejor la realidad, entender las relaciones entre los distintos participantes que se desenvuelven en el taller.
- El segundo momento es al final del taller. Al instrumento lo llamamos comparativa (Apéndice A) porque lo aplicamos para comprobar nuestra hipótesis del antes y después del taller, así como para evaluar y tomar decisiones informadas.

Las y los participantes contestaron individualmente y de manera escrita.

El instrumento de evaluación contiene 20 ítems, elaborados en escalas de 5 elementos configurados previamente con el método de medición de Likert. Se recogen las percepciones no cuantitativas, lo cual es ideal para medir conocimientos y comportamientos de las personas.

- Cada ítem tiene un valor mínimo de un punto porcentual y un valor máximo de cinco puntos porcentuales. Como resultado final tendremos un mínimo del 20 % y un máximo del 100 %. Donde:
- Del 20 % al 69 %: el nivel es deficiente (D).
- Del 70 % al 84 %: el nivel es regular (R).
- Del 85 % al 100 %: el nivel es bueno (B).

Posteriormente, empleamos el instrumento cualitativo que contiene preguntas de investigación, exploración y retroalimentación (Apéndice B) para dar respuesta a los demás objetivos específicos.

Intervención

La intervención nos ayuda para obtener información confiable para realizar comparaciones significativas entre los elementos seleccionados que contribuyen al descubrimiento inductivo de nuevas hipótesis y formación de teorías (Collier, 1992).

Es la implementación del taller, después de aplicar el diagnóstico y antes de efectuar la comparativa (Torres-Valle, 2018). Son las estrategias, los temas, el tiempo, el espacio, los recursos y las actividades que realizamos con la finalidad de dar a conocer a las y los participantes la problemática de tener malos líderes y la importancia de tener líderes humanistas enfocados en una educación de calidad (Stagnaro, 2019).

En el taller realizamos interacciones humanas de procuración del bienestar de las y los demás en sus necesidades físicas, intelectuales y emocionales de manera integral, en una acción relacional con prácticas de reciprocidad, solidaridad, empatía y respeto, la cual fundamenta la vida colectiva desde un sentido ético y moral, con técnicas de sensibilización propiciamos que surjan las emociones para que las y los participantes se den cuenta de sí mismas(os). Un estado emocional es construido mediante un proceso cuya toma de consciencia se vive paulatinamente, momento a momento, en

la articulación del sentir con lo que se quisiera aparentar. El trabajo emocional resulta gratificante cuando las emociones vividas son congruentes con las necesidades físicas e intelectuales. Las técnicas de sensibilización son fundamentales para el desarrollo del potencial y forman parte de una experiencia colectiva y compartida (Romero Andrade, 2024).

Resultados

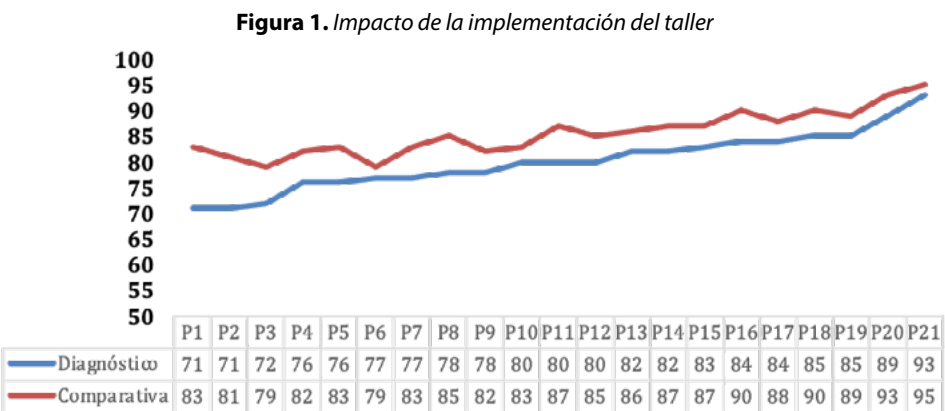
Con respecto al objetivo 1, en la Tabla 1 se aprecia el nivel alcanzado por los y las participantes al finalizar el taller. En la Figura 1 el contraste entre el diagnóstico y la comparativa y en la Tabla 2 la evaluación del impacto del taller. Destaca un incremento observado de 5.43%.

Tabla 1. Nivel alcanzado por las y los participantes del taller

<i>Participante</i>	<i>Diagnóstico</i>	<i>Comparativa</i>	<i>Impacto</i>	<i>Nivel</i>
Participante 1	71	83	+ 12	Se mantuvo en R
Participante 2	71	81	+ 10	Se mantuvo en R
Participante 3	72	79	+ 7	Se mantuvo en R
Participante 4	76	82	+ 6	Se mantuvo en R
Participante 5	76	83	+ 7	Se mantuvo en R
Participante 6	77	79	+ 2	Se mantuvo en R
Participante 7	77	83	+ 6	Se mantuvo en R
Participante 8	78	85	+ 7	Subió de R a B
Participante 9	78	82	+ 4	Se mantuvo en R
Participante 10	80	83	+ 3	Se mantuvo en R
Participante 11	80	87	+ 7	Subió de R a B
Participante 12	80	85	+ 5	Subió de R a B
Participante 13	82	86	+ 4	Subió de R a B
Participante 14	82	87	+ 5	Subió de R a B

Participante 15	83	87	+ 4	Subió de R a B
Participante 16	84	90	+ 6	Subió de R a B
Participante 17	84	88	+ 4	Subió de R a B
Participante 18	85	90	+ 5	Subió de R a B
Participante 19	85	89	+ 4	Subió de R a B
Participante 20	89	93	+ 4	Se mantuvo en B
Participante 21	93	95	+ 2	Se mantuvo en B

Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Resultados de la evaluación del impacto de la implementación del taller

Evaluación del impacto de la implementación del taller	
Resultado del diagnóstico	80.14 %
Resultado de la comparativa	85.57 %
Resultado de la evaluación	+ 5.43 %
El impacto del taller subió del nivel Regular al nivel Bueno.	

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, con respecto a la determinación de las principales causas de inspiración de las y los participantes del taller para que quieran ser líderes humanistas. Después de la comparativa realizamos la pregunta de investigación:

- ¿Quién quiera ser líder humanista que fomente la educación de calidad?, por favor levante la mano. Todas(os) levantaron la mano.

Posteriormente, realizamos la pregunta de exploración:

- ¿Por qué quieres ser líder humanista y fomentar la educación de calidad? Las y los participantes expresan su opinión. Las principales causas de inspiración para que quieran ser líderes humanistas son las siguientes:
 - Poder ayudar a otros para sentirse útiles y valoradas (os).
 - Ser mejores personas.
 - Tener un propósito de vida.
 - Convivir con los demás.
 - Estar en constante aprendizaje.
 - Desarrollar su potencial.
 - Estar en un mejoramiento continuo.
 - Darse cuenta de más y mejores posibilidades.
 - Generar oportunidades para vivir plenamente.

Discusión

Con la literatura consultada diseñamos, aplicamos y evaluamos los instrumentos de medición, obteniendo resultados confiables para poder hacer una buena interpretación del impacto en la implementación del taller. Se brindó capacitación de forma colaborativa, holística y con interés genuino en las y los participantes, acompañándolos en su autodescubrimiento y fomentándoles la constante búsqueda del conocimiento mediante un proceso vivencial, inspirador y motivacional para que logren alcanzar sus metas y objetivos anhelados. También se propició el liderazgo humanista, se fomentó una educación de calidad, el desarrollo del potencial humano y se impulsaron las causas sociales.

Para lograr el objetivo general de crear e implementar el taller “liderazgo humanista enfocado en la educación”, con la finalidad de evaluar su impacto,

se cumplieron los primeros dos objetivos específicos de distinguir el nivel alcanzado por las y los participantes al finalizar el taller y la evaluación del impacto de la implementación del taller, adaptando un instrumento de evaluación que ya ha sido utilizado de manera eficaz en otros talleres de liderazgo humanista. Fue elaborado con un cuestionario de 20 preguntas, utilizando la escala de Likert porque contiene preguntas concretas y de opción múltiple que se contestan con facilidad y generan datos sencillos de interpretar por nuestros métodos estadísticos. Verificamos su confiabilidad con el coeficiente del Alfa de Cronbach y cinco jueces expertos en el tema le dieron validez.

El instrumento de evaluación se empleó en dos momentos, el primero al iniciar el taller para realizar el diagnóstico, el segundo al finalizar el taller para efectuar la comparativa. Mediante la captura adecuada de datos en tablas, obtuvimos un mejor manejo de la información para elaborar gráficas que nos ayudan en el análisis e interpretación de los resultados por lo que, al distinguir el nivel alcanzado por las y los participantes al finalizar el taller, observamos que todos subieron su nivel de conocimientos sobre el liderazgo humanista, de 2 puntos hasta 12 puntos porcentuales. Los resultados fueron los siguientes:

- Nueve participantes se mantuvieron en el mismo nivel regular, con tendencia a subir al nivel bueno.
- 10 participantes subieron del nivel regular al nivel bueno.
- Dos participantes mejorando su porcentaje y se mantuvieron en el nivel bueno.

De acuerdo con el resultado de la evaluación del impacto de la implementación del taller podemos observar que la efectividad del taller subió del nivel regular con un 80.14 % al nivel bueno con un 85.57 %, teniendo un incremento del 5.43 %.

En el tercer objetivo específico, la determinación de las principales causas de inspiración de las y los participantes del taller para que quieran ser líderes humanistas, al ser información cualitativa, se efectuó el proceso después de la comparativa, llevando a la práctica el Apéndice B y complementándola para dar respuesta la pregunta de investigación. Se lograron identificar los siguientes aspectos: (a) poder ayudar a otros para sentirse útiles y valoradas (os), (b) ser mejores personas, (c) tener un propósito de vida, (d) convivir con los demás, (e) estar en constante aprendizaje, (f) desarrollar su potencial, (g) estar en un mejoramiento continuo,

(h) darse cuenta de más y mejores posibilidades y (i) generar oportunidades para vivir plenamente.

Con base en el estudio de los resultados podemos confirmar que las estrategias implementadas en el taller tuvieron un impacto satisfactorio. Contar con las habilidades del líder humanista es: desarrollar nuestro potencial, conocer nuestros talentos, saber lo que nos apasiona hacer y adquirir constantemente nuevos conocimientos para poder alcanzar la plenitud en nuestra vida.

Aunque los instrumentos de medición nos brindan buenos resultados, es conveniente difundir los beneficios que tiene el liderazgo humanista para todas las personas y realizar más investigaciones, a medida de lo posible. Primero, en las instituciones educativas y, posteriormente, en todas las organizaciones para conocer a fondo los hallazgos sobre el tema.

No encontramos registro de estadísticas ni datos serios sobre el tema del liderazgo humanista que propicie la educación. Solo encontramos que, quien está a la vanguardia en el liderazgo humanista, es el sector empresarial, pues está aplicándolo satisfactoriamente.

La mayoría de las empresas propicia en sus colaboradoras(es) el desarrollo y la aplicación de sus habilidades blandas y duras, internacionalmente conocidas como soft skills y hard skills, obteniendo buenos resultados. Los líderes empresariales con enfoque humanista le han puesto el lema de “ganar-ganar”. En la actualidad, tener una combinación de habilidades blandas y duras puede determinar el éxito de nuestra carrera profesional y la plenitud en nuestra vida. La premisa del liderazgo humanista es que se ejerce desde las personas y va dirigido hacia las personas, teniendo la capacidad de toma de decisiones, brindando comunicación asertiva, inspirando, motivando, enseñando y guiando a los demás.

Rosa Carolina Mejía Gómez es una destacada líder humanista de la República Dominicana. Se ocupa por el bienestar de la gente, el desarrollo urbano sostenible y la elevación de la calidad de los servicios públicos. En México, Eugenio Garza Sada y José Medina Mora han sido reconocidos como líderes empresariales con enfoque humanista, ya que tienen la capacidad de crear empresas que impactan a su entorno, dan más valor y un mejor futuro a este mundo.

Destaca que la y/o el líder humanista tiene ciertos rasgos entre los que destacan los relacionados con sus colaboradores: a) conoce su habilidades

y actitudes; b) abre las líneas de comunicación entre ellos y c) delega adecuadamente las diferentes tareas de los proyectos. De la misma manera, al tocar el rubro de la retroalimentación: a) la realiza de forma sistemática; b) mantiene activa la motivación; c) permite la celebración de los triunfos y d) ofrece oportunidades de educación y formación para que los diferentes miembros del equipo puedan adquirir nuevos conocimientos y habilidades (Díaz-Ritter, 2023).

Además del trabajo, se desprenden las siguientes recomendaciones:

- Que las y los participantes del taller sigan adquiriendo conocimientos en el tema de liderazgo humanista y que los pongan en práctica. Posteriormente, hacer una evaluación continua para observar su progreso y que no se detengan en su avance, ya que este es un proceso de mejora continua y es para toda la vida.
- Diseñar, realizar y evaluar: talleres, diplomados, conferencias y cursos enfocados en: el liderazgo humanista, el desarrollo del potencial humano, la identificación de talentos, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la educación, la creatividad, la innovación y el emprendimiento. Es importante generar el desarrollo de sus habilidades, impulsando a las personas a su autoconocimiento, el respeto, la empatía y la seguridad para que las y los participantes tengan valores.
- Acondicionar las instalaciones para que las y los participantes se sientan más cómodos, y puedan estar a la vanguardia en la implementación de los talleres de capacitación, así como evaluarlos constantemente para saber qué es lo que se puede mejorar y lograr su evolución.
- Continuar difundiendo y evaluar el liderazgo humanista en todas (os) y cada una(o) de las y los participantes para que tengan certeza en su actuar y queden satisfechas (os) consigo mismas(os).
- Optimizar las condiciones de bienestar humano y potenciar el valor integral del entorno socioambiental.

Referencias

Álvarez-Pérez, P. R., & López-Aguilar, D. (2021). El burnout académico y la intención de abandono de los estudios universitarios en tiempos de COVID-19. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 26(90), 663-689.

- Arias Liberato, A. C. (2019). Efectos Negativos del Mal Liderazgo en una Empresa (Doctoral dissertation) Universidad Santo Tomás.
- Cañas-Quirós, R. (2002). El humanismo de los sofistas y Sócrates. *Acta Académica*, 31 (Noviembre), 131-139.
- Carrasco Sáez, A., & Barraza Rubio, D. (2021). Una aproximación a la caracterización del liderazgo femenino: El caso de directoras escolares chilenas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 26 (90), 887-910.
- Collier, D. (1992). Método comparativo. *Revista Uruguaya de Ciencia Política*, (5), 21-46.
- Cortés Gómez, I. (2016). Solidaridad comunicativa y reconocimiento: contribuciones de la filosofía para la paz al proyecto Unesco de un nuevo humanismo. *Panorama*, 10(19), 77-83.
- De la Vega Rodríguez, L. F., & Ahumada Figueroa, L. A. (2023). Liderazgo de directoras(es) noveles: Preparación y resistencia al cambio en contexto de pandemia. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 28(97), 467-485.
- Díaz-Ritter, C. A. (2023). El reto de crear un equipo de investigación efectivo. *Revista Urología Colombiana / Colombian Urology Journal*, 32(3), 1-10. <https://doi.org/10.24875/RUC.M23000001>
- Elejalde, F., Crespo, Y. S., & Fernández, D. M. (2000). El enfoque humanista del desarrollo: posible desde LS Vigotsky. *Revista cubana de Psicología*, 4-6.
- García M. R. (2018). El liderazgo en la cultura maya. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Fuerte, K. (2021). Celebramos el centenario de Paulo Freire: un educador revolucionario. *Observatorio Tec*. Recuperado el 22 de julio de 2024, de <https://observatorio.tec.mx/editorial/centenario-paulo-freire/>
- González de Fernández, J. D. (2023). Abstracciones sobre la gerencia humanista. Una mirada ética desde la alteridad. *Aula Virtual*, 4(10), 161-174. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8132288>
- Guerra-Santana, M. G. (2023). La relación de la calidad de vida y el sentido de pertenencia en trabajadoras de una institución educativa confesional. Tesis de Maestría. Maestría en Desarrollo Humano. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.
- Guerri, M. (2024). Biografía de Carl R. Rogers. *PsicoActiva*. Recuperado el 22 de julio de 2024, de <https://www.psicoactiva.com/biografias/carl-ransom-rogers/>
- Heidegger, M., & Girardot, R. G. (2000). Carta sobre el humanismo. Madrid: Alianza Editorial.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, Carlos, & Baptista, M.P. (2014). Metodología de la investigación (6ta ed.). México: Ed. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. C.V. 634 P.
- López-Cordón, M. V. (2018). Las primeras manifestaciones de liderazgo en la antigua Mesopotamia. Madrid: Editorial La Esfera de los Libros.
- Macías Lara, R. A., Solorzano Criollo, L. R., Choez Calderón, C. J., & Blandón Matamba, B. E. (2023). La inteligencia artificial; análisis del presente y futuro en la educación superior. *Revista Científica Multidisciplinar G-Nerando*, 4(1). <https://revista.gnerando.org/revista/index.php/RCMG/article/view/98>
- Maza, M. del C. L. (2015). El liderazgo y su evolución histórica. *Revista empresarial*, 9(36), 11-16.

- Meza Rodríguez, E. (2020). El 75% de los empleados prefiere tener un mal jefe a buscar otro trabajo y ganar menos. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/El-75-de-los-empleados-prefiere-tener-un-mal-jefe-a-buscar-otro-trabajo-y-ganar-menos-20200901-0166>
- Moravec, J. (2024). Investigador, futurista, autor, knowmad. Education Futures. Recuperado el 22 de julio de 2024, de <https://www.educationfutures.com/john/en-espanol>
- Nina-Cuchillo, J., & Nina Cuchillo, E. E. (2021). Análisis de Confiabilidad: Cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach usando el software SPSS. ACADEMIA accelerating the worlds research.
- Ortiz, G. P. (2012). El humanismo y la educación en tiempos de globalización. *Revista Comunicación*, 21(2), 71-74.
- Ovando, A. S., & Alcoser, N. D. J. R. (2023). La gestión educativa con tendencia humanista: perspectiva de los estudiantes en Ciencias de la Educación. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Pavón León, L. M., López Landa, L., Pavón Verdejo, J. A., & Ayala López, A. R. (2023). La ciencia abierta dentro de la Nueva Escuela Mexicana. Un enfoque humanista. *Universita Ciencia*, 11(32), 173-186. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10359219>
- Priego Morales, R. A. (2024). El liderazgo directivo en la Nueva Escuela Mexicana y la revalorización docente desde el reconocimiento del talento humano. *Región Científica*, 3(1), 2024197. <https://doi.org/10.58763/rc2024197>
- Rico-Gómez, M. L., & Ponce Gea, A. I. (2022). El docente del siglo XXI: Perspectivas según el rol formativo y profesional. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 27(92), 77-101.
- Rincón, I. B., Rengifo, R., Hernández, C., & Prada, R. (2022). Educación, innovación, emprendimiento, crecimiento y desarrollo en América Latina. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(3), 110-128.
- Rivera, G., Lera, L., Poleo, A., Rivera, A. & von Feigenblatt, O.F. (2023). El liderazgo educativo en los programas de educación especial: Una revisión de la literatura. In *Anales de la Real Academia de Doctores* 8, (4), 785-801.
- Romero Andrade, M. (2024). El trabajo emocional docente en la dimensión del cuidado. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 29(101), 389-413.
- Salas, José Alonso (2019). *Historia general de la educación*. México: Ed. Red Tercer Milenio. 132 P.
- Schmill, E. (2010). *La caza de grupo en la Edad de Piedra*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Biblos.
- Stagnaro, D., & Representação, N. (2021). Proyecto de intervención. Recuperado de <https://wac.colostate.edu/docs/books/encarrera/stagnaro-representacao.pdf>
- Torres-Valle, F. J. (2018). Taller de habilidades de comunicación asertiva para líderes.
- Wagner, C. (2020). A democratic enlightenment: The reconciliation image, aesthetic education, possible politics. *Visual Studies*, 38, 927 - 928. <https://doi.org/10.1080/1472586X.2020.1845101>
- Zamora Olivos, S. M., Segarra Merchán, S. R., González Encalada, S. A., & Vitonera Pazos, M. M. (2023). El aprendizaje significativo en la educación actual: una reflexión desde la perspectiva crítica. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 27(1), 218-230. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v27i1.1896>

Apéndice A. Diagnóstico y Anexo 2. Comparativa.

Fecha: _____

Nombre: _____

Por favor responde cada ítem del 1 al 5 con el número que más se adapta a ti.

<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>A veces</i>	<i>Casi siempre</i>	<i>Siempre</i>
1	2	3	4	5

<i>Ítem</i>	<i>Número</i>
1. ¿Sé qué me hace sentir feliz y realmente vivo?	
2. ¿Sé cuáles son mis talentos, los utilizo y los disfruto?	
3. ¿Pongo atención y me doy cuenta de lo que sucede a mi alrededor?	
4. ¿Analizo la información de diversas fuentes?	
5. ¿Soy flexible y me adapto al cambio?	
6. ¿Tengo claros mis objetivos y los realizo?	
7. ¿Me agrada hacer lo que hago y me siento capaz de hacer las cosas?	
8. ¿Soy constante y perseverante en mis actividades?	
9. ¿Genero ideas útiles y las concreto satisfactoriamente?	
10. ¿Me considero un líder humanista?	
11. ¿Propicio el mejoramiento constante?	
12. ¿Tomo la iniciativa para realizar nuevas actividades?	
13. ¿Desarrollo mi máximo potencial?	
14. ¿Estoy en un proceso permanente de crecimiento?	
15. ¿Me comunico clara y asertivamente?	

16. ¿Sé dar y recibir feedback (retroalimentación)?	
17. ¿Me gusta compartir mis conocimientos y ayudar a las personas?	
18. ¿Promuevo y motivo la educación?	
19. ¿Comprendo las ideas de los demás y me gusta trabajar en equipo?	
20. ¿Fomento los proyectos sociales?	
TOTAL	

**Apéndice B. Preguntas de investigación,
exploración y retroalimentación.**

Fecha: _____

Nombre: _____

- 1.- ¿Te gustaría ser líder humanista?
Sí _____ No _____
¿Por qué?
- 2.- ¿Consideras que el taller “liderazgo humanista enfocado en la educación”
te proporciona los conocimientos para que quieras ser un líder humanista?
Sí _____ No _____
¿Por qué?
- 3.- ¿Qué te desagradó del taller?
- 4.- ¿Qué te agradó del taller?
- 5.- ¿Qué modificaciones le harías al taller?