



**GERENCIA TRANSFORMADORA:
GUIANDO EL QUEHACER DOCENTE UNIVERSITARIO**

YENNYS SARMIENTO RODRIGUEZ

GERENCIA TRANSFORMADORA: GUIANDO EL QUEHACER DOCENTE UNIVERSITARIO

Gerencia Transformadora: Guiando el quehacer Docente Universitario

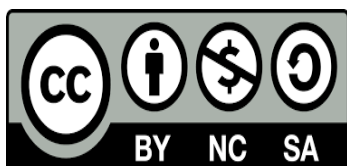
Yennys Daniele Sarmiento Rodríguez

Colección: Gerencia

Primera Edición, Febrero, 2026

Depósito Legal: **AR2026000027**

ISBN: **978-980-456-065-1**



Reservados todos los derechos conforme a la ley
Se permite la reproducción total o parcial del libro,
siempre que se indique expresamente la fuente



**Libros@Red de Investigadores de la
Transcomplejidad.**

<https://reditve.wordpress.com>

Rif: J403566976

**Portada: Elaboración propia con apoyo en
Gemini AI**

GERENCIA TRANSFORMADORA: GUIANDO EL QUEHACER DOCENTE UNIVERSITARIO



AUTORIDADES REDIT

**Dra. Crisálida
Villegas**

Presidente

Dra. Nancy Schavino

Vicepresidente

Dra. Mary Stella

Directora de

Administración

Dra. Alicia Uzcátegui

Secretaria



FEREDIT

Dra. Sandra Salazar

Directora

Comité Editorial

Dra. Betty Ruiz

Dra. Rosana Silva

Dra. Evelyn Ereú

Dra. Miozotis Silva

Dr. Renne Pérez

Dr. Arturo Dávila

GERENCIA TRANSFORMADORA: GUIANDO EL QUEHACER DOCENTE UNIVERSITARIO

INDICE DE CONTENIDO

		pp.
	Presentación	7
I	DESPERTAR A LA GERENCIA TRANSFORMADORA	12
	Concepción y propósito de la GT	13
	De dirigir a inspirar desde el ejemplo y la ética	16
II	EL QUEHACER DOCENTE: LA FUERZA DE LO HUMANO	22
	Compartir vida: acercarse y conectar	23
	La comunidad educativa como espacio de crecimiento mutuo	26
III	CAMINOS Y HERRAMIENTAS PARA LA TRANSFORMACIÓN	29
	Modelo de los 5 componentes: una visión integral	30
	La gerencia y el desempeño del participante	37
IV	EL LEGADO DEL LÍDER EDUCATIVO	40
	Huella del liderazgo: autenticidad y esperanza	41
	Construcción de caminos para la transformación humana y la evolución organizacional	47
	REFERENCIAS	50

GERENCIA TRANSFORMADORA: GUIANDO EL QUEHACER DOCENTE UNIVERSITARIO

ÍNDICE DE TABLAS

No.		pp.
1	Modelo de gerencia transformadora y su trascendencia	45

ÍNDICE DE FIGURAS

No.		pp.
1	El triángulo de la autoridad resonante	18
2	Componentes del modelo de gerencia transformadora	32

PRESENTACIÓN

Concebir la gerencia universitaria en los tiempos actuales implica desafiar la visión tradicional que la limita a la simple administración de recursos y procesos. Hoy nos enfrentamos a una tensión silenciosa pero palpable: el choque entre unas estructuras rígidas y la urgente necesidad de humanizar el acto educativo. Ante este escenario, **Gerencia transformadora: guiando el quehacer docente universitario**, surge no solo como un texto académico, sino como una respuesta vital para reconciliar la eficiencia con la sensibilidad.

La finalidad de esta obra es servir como una brújula ética y metodológica que permita al docente reorientar su práctica. No se trata de un manual de instrucciones estáticas, sino de un testimonio sistematizado que busca demostrar que es posible transitar de una autoridad que impone a un liderazgo que inspira, asumiendo que la gestión en el aula es,

en esencia, un servicio profundo a la formación del otro.

En estas líneas, el lector encontrará un itinerario que armoniza el rigor profesional con la vocación pedagógica. Es una narrativa que integra la precisión del orden administrativo con la calidez del trato humano, partiendo de una premisa fundamental: para transformar el entorno, primero debemos gestionar nuestro propio mundo interior.

El texto invita a caminar desde el autoconocimiento hacia la construcción colectiva, probando que la técnica carece de fuerza si no está cimentada en la conexión genuina.

Para profundizar la arquitectura del libro se estructura en cuatro capítulos fundamentales: el primero, **Despertar a la gerencia transformadora**, se adentra en los desafíos de la identidad docente, analizando la concepción y el propósito de una gestión que debe evolucionar.

Este capítulo cuestiona el viejo paradigma del control para proponer la inspiración y el ejemplo ético

como los verdaderos motores de influencia. Ofrece una reflexión necesaria sobre cómo pasar de dirigir a inspirar, estableciendo que un líder educativo es aquel capaz de gestionar sus propias emociones, escuchar verdades difíciles y corregir el rumbo para avanzar.

El segundo, **El quehacer docente: la fuerza de lo humano**, profundiza en la dimensión relacional y cotidiana de nuestra labor. Aquí se analiza a la comunidad educativa no como un espacio físico, sino como un ecosistema de crecimiento mutuo,

El capítulo convoca a entender que el aprendizaje significativo solo es posible cuando se valida al estudiante y se cultiva la empatía. A través de la idea de compartir vida, se explora cómo la conexión genuina y el acercamiento al otro se convierten en la estrategia pedagógica más potente para generar confianza y apertura al conocimiento.

El tercero, **Caminos y herramientas para la transformación**, constituye el corazón práctico y metodológico de la obra. En este apartado se

despliega el modelo de los 5 componentes (ontológico, epistémico, axiológico, metodológico y heurístico), desglosando detalladamente cada dimensión.

El capítulo ofrece al lector un sistema integral donde se entrelazan el ser, el saber y el hacer, dotando al docente de una ruta clara y tangible para aplicar la transformación en su realidad diaria, fomentando así la innovación y el pensamiento crítico en el aula.

Finalmente, el cuarto, **El legado del líder** educativo, proyecta la mirada hacia el horizonte y la sostenibilidad de nuestra labor. Este cierre es una invitación a reflexionar sobre la trascendencia y la huella de autenticidad que dejamos en cada participante. Vislumbra cómo, a través de una gestión consciente hoy, construimos los cimientos para la evolución humana y organizacional del mañana, consolidando un liderazgo que no busca seguidores, sino que forma nuevos líderes.

Mi mayor anhelo al entregar estas páginas es que, al finalizar su lectura, permanezca en el lector una nueva certeza: la gerencia no es un mecanismo frío ni una suma de trámites, es algo vivo. Es un organismo que respira en cada decisión y que posee el inmenso poder de tocar vidas. Aspiro a que esta obra sea el impulso para que su labor en el aula trascienda lo mecánico y se convierta en una experiencia genuina de transformación.

Yennys Daniele Sarmiento Rodríguez

I. DESPERTAR A LA GERENCIA TRANSFORMADORA

A menudo caminamos por las instituciones educativas creyendo que gerenciar es simplemente administrar papeles y recursos. Sin embargo, mi propia historia me ha enseñado que el verdadero viaje comienza cuando miramos hacia nuestro interior de forma consciente.

Este capítulo nace de mi despertar personal: desde mis inicios como contador público hasta descubrir que la gerencia educativa no es un proceso mecánico, sino un acto profundamente humano que requiere escuchar, incluso las verdades más duras, para poder corregir y avanzar.

El objetivo de estas páginas es redefinir el concepto de autoridad en el aula. Quiero invitarte a dejar atrás la figura del jefe que impone, para abrazar la identidad del gerente transformador: aquel que gestiona emociones, talentos y voluntades para lograr un cambio real en cada participante.

Para lograr este despertar, navegaremos por dos grandes reflexiones: concepción y propósito de la gerencia transformadora: donde definiremos nuestra nueva identidad y de dirigir a inspirar desde el ejemplo y la ética, donde exploraremos cómo nuestros valores son la herramienta de gestión más poderosa.

Concepción y propósito de la gerencia transformadora

A lo largo de mi vida, he tenido la costumbre de mirar hacia mi interior de forma consciente. Este ejercicio de introspección me ha permitido leer mis deseos, objetivos y emociones para entender quién soy y hacia dónde voy. Mi historia no comienza en un aula de clases, sino en el mundo administrativo. Soy contador público de formación y, desde mis primeros pasos profesionales, sentí una inclinación natural por la organización y la dirección.

Sin embargo, la vida me llevó a un giro maravilloso: la docencia universitaria. Al convertirme en docente, comprendí que la gerencia no podía

limitarse a administrar recursos financieros o físicos; debía evolucionar hacia algo más profundo. Me di cuenta de que la gerencia universitaria actual enfrenta el desafío de dejar atrás modelos rígidos y desconectados de la realidad humana.

Es aquí donde nace mi concepción de la gerencia transformadora. Para mí, no es solo un cargo o una función administrativa; es una disciplina viva que busca responder a los retos constantes de un mundo en cambio. La concibo como una herramienta valiosa no solo para el desempeño laboral, sino para el desarrollo personal y social de cada participante que hace vida en la universidad.

Esta visión no es aislada; dialoga con las voces de quienes buscan humanizar nuestra labor. Como bien señala la investigadora Luisa Fernanda Zambrano (2022) es necesario: “Pensar en la administración como una disciplina social, amorosa, colectiva, creativa, imaginativa, transparente, que toma como base a la sociedad y hace descansar su espíritu en la colectividad humana” (p.72).

Bajo esta misma luz, el propósito de esta gerencia es claro y urgente: impulsar cambios significativos. No se trata de mantener el status quo, sino de establecer una visión estratégica que nos permita adaptarnos y evolucionar.

Para comprender la magnitud de este propósito, debemos apoyarnos en la teoría de Sistemas de Niklas Luhmann (1998). El autor plantea que la sociedad y las organizaciones son sistemas complejos compuestos por múltiples subsistemas interconectados. En mi experiencia, la universidad no es una isla; es un sistema vivo donde la administración, la docencia y la investigación interactúan constantemente.

Como gerente transformadora, mi propósito es entender estas conexiones: cómo una decisión administrativa afecta el aula y cómo su realidad debe transformar la administración. Si ignoramos esta complejidad sistémica, nuestra gerencia será ciega y sorda.

Mi objetivo al proponer este enfoque es construir un aporte a la sociedad global, formando a un estudiante creativo, crítico y reflexivo, capaz de transformar su propio entorno. Despertar a esta gerencia implica entender que lideramos personas, sueños y futuros, no solo procesos.

De dirigir a inspirar desde el ejemplo y la ética

¿Qué significa realmente ser un gerente en el aula? Durante mucho tiempo se pensó que gerenciar era simplemente mandar, controlar y vigilar. Pero mi experiencia me ha enseñado que el verdadero liderazgo educativo consiste en pasar de dirigir a inspirar.

Hay una frase que el maestro Simón Rodríguez solía inculcar a Simón Bolívar (1821, p. 451) que se ha convertido en mi brújula ética: "El que manda debe oír, aunque sean las más duras verdades y, después de oídas, debe aprovecharse de ellas para corregir los males que produzcan los errores". Esta poderosa afirmación recuerda que la autoridad no

nace de la imposición, sino de la humildad y la escucha activa.

En mi caminar, he aprendido que un líder educativo debe ser, ante todo, un ejemplo de ética y calidad humana. Recuerdo con gratitud a mentores como el Licenciado Rubén Morales o el comandante Antonio Padovani, quienes me enseñaron que la responsabilidad y la inclusión social son valores innegociables a la hora de dirigir. Ellos no solo dirigían; inspiraban con su conducta.

Esta transición hacia la inspiración no es un proceso automático; requiere que el gerente educativo desarrolle una visión periférica de su entorno. Al integrar la humildad que sugería el Libertador con la flexibilidad que propone Reddin, comprendemos que el aula no es un espacio de subordinación, sino de resonancia. Como bien se observa en la Figura 1, la autoridad real no se decreta desde el escritorio; se cultiva en el centro de nuestras interacciones diarias, allí donde la ética

GERENCIA TRANSFORMADORA: GUIANDO EL QUEHACER DOCENTE UNIVERSITARIO

personal se encuentra con la necesidad emocional del otro.



Figura 1. El triángulo de la autoridad resonante

Fuente: Elaboración propia basada en Bolívar (1821), Reddin (1998) y Goleman (1996) citados por Sarmiento (2026).

Aquí es fundamental traer a colación la teoría de la **eficiencia gerencial** de Reddin (1998). El autor plantea que no existe un único estilo de liderazgo "perfecto", sino que la eficacia depende de la propia capacidad para adaptarnos. Él identifica estilos como el "integrador" o el "comprometido". En mi

práctica docente, he buscado ser esa líder integradora que equilibra la orientación a la tarea, cumplir los objetivos académicos; con la orientación a las relaciones, cuidar el bienestar del estudiante.

En este tránsito de dirigir a inspirar, he confirmado otra gran verdad, el coeficiente intelectual no es el único predictor del éxito en la gestión. Siguiendo la visión de Daniel Goleman (1996), he entendido que una gerencia transformadora requiere, obligatoriamente, de inteligencia emocional.

De nada me sirve ser una experta en planificación si no soy capaz de tener autoconciencia de mis reacciones o empatía con el estrés de mis estudiantes. Goleman (ob cit) plantea que el liderazgo resonante es aquel que sintoniza con los sentimientos de las personas para encauzarlos en una dirección positiva. Por eso, mi invitación es a que gestionemos primero las propias emociones; sólo así podremos crear ese clima emocional en el aula que libera el talento en lugar de reprimirlo.

La gerencia transformadora se sustenta en la ética. No podemos formar ciudadanos honestos si nuestra gestión en el aula no es transparente, empática y justa. Debemos tener la valentía de opinar sobre los problemas éticos y sociales con autonomía, convirtiéndonos en un faro de alerta y prevención para nuestros participantes.

Inspirar desde el ejemplo significa planificar con orden, pero ejecutar con corazón. Significa que, como gerentes educativos, nuestro rol principal no es solo supervisar, sino impulsar el desarrollo integral de cada futuro profesional, fomentando sus valores y habilidades socioemocionales.

Ese es el verdadero despertar: entender que nuestra huella como líderes no está en los papeles que firmamos, sino en las vidas que transformamos. Esta revelación nos convoca a una gerencia sentida, donde la empatía y la ética se entrelazan para humanizar el quehacer universitario.

Al liderar desde la consciencia, el aula deja de ser un espacio administrativo para convertirse en un

GERENCIA TRANSFORMADORA: GUIANDO EL QUEHACER DOCENTE UNIVERSITARIO

ecosistema de crecimiento mutuo. Así, el docente trasciende el cargo, consolidando un legado que se escribe en el alma de cada participante.

II. EL QUEHACER DOCENTE: LA FUERZA DE LO HUMANO

Nadie educa solo y nadie se construye en el vacío. Si miro atrás, veo que mi vocación no nació en un escritorio, sino compartiendo un vaso de leche escolar a los nueve años y organizando a mis compañeros.

Este capítulo es un homenaje a esa fuerza invisible que mueve la educación: la conexión humana. Aquí dejo de lado las teorías frías para hablarte de cómo las personas que nos rodean nuestros mentores, colegas y estudiantes son quienes realmente moldean nuestro quehacer profesional.

Mi intención aquí es demostrar que la técnica es insuficiente si no hay corazón. Busco que comprendas que el aula y la universidad son, ante todo, espacios de convivencia y crecimiento mutuo, donde el docente no es el centro, sino un compañero de camino que facilita el descubrimiento del otro a través de la empatía y el respeto.

Este viaje hacia lo humano lo haremos en dos paradas. Compartir vida: acercarse y conectar, donde relato mis vivencias personales sobre cómo el vínculo afectivo transforma el aprendizaje y La comunidad educativa como espacio de crecimiento mutuo, donde exploramos cómo construimos saber junto a los otros en un entorno de confianza.

Compartir vida: acercarse y conectar

A menudo pensamos que nuestra vocación nace cuando recibimos un título universitario, pero si miro atrás, descubro que mi camino comenzó mucho antes. Recuerdo con una claridad asombrosa escenas de mi vida a los siete años. En mi escuela primaria existía el programa del "vaso de leche escolar". A pesar de mi corta edad, fui seleccionada para organizar al equipo de compañeros encargados de distribuir ese beneficio.

Me veo a mí misma allí, una niña pequeña organizando a los varones, que eran los que tenían fuerza para cargar las gaveras y llevando fichas de control para asegurarme de que todos recibieran su

parte. Esos fueron mis primeros pasos en la gerencia: no se trata de mandar, se trata de servir y organizar para que el bienestar llegue a todos.

Esa chispa de servicio se transformó años después. Antes de entrar a la universidad, realicé un curso de secretariado computarizado. Aprendí rápido y, casi sin darme cuenta, empecé a formar a mis compañeros. Fue mi primer acercamiento real a la docencia. Sentí una montaña rusa de emociones; hubo miedos, sí, pero la alegría de ver a otros crecer gracias a lo que yo compartía fue indescriptible.

Allí entendí que el quehacer docente no es solo compartir información; es compartir vida. Es acercarse y conectar. Cuando llegué a la administración pública y luego a la universidad, traje conmigo esa lección: no gestionamos papeles, gestionamos esperanzas. Como docentes, nuestra mayor fuerza no está en el conocimiento técnico que poseemos, sino en la capacidad humana de conectar con el otro, de entender sus necesidades y de acompañarlo en su propio descubrimiento.

Esta postura se fundamenta sólidamente en la teoría humanista de Carl Rogers (1961). Este autor revolucionó la psicología y la educación al plantear la "terapia centrada en el cliente" y la "enseñanza centrada en el estudiante". Él dice que el ser humano tiene una tendencia innata a la autorrealización. Mi rol como docente no es "llenar" al estudiante de datos, sino facilitar ese proceso natural de crecimiento.

Para lograrlo, Rogers (ob cit) insiste en tres actitudes: autenticidad, aceptación incondicional y empatía. En mi aula, intento vivir esto cada día: crear un ambiente libre de amenazas donde el estudiante no tenga miedo a equivocarse. Si logramos esa conexión humana, el aprendizaje deja de ser una obligación y se convierte en una necesidad vital del participante.

La comunidad educativa como espacio de crecimiento mutuo

Nadie se construye a sí mismo en solitario. Mi ser, tanto profesional como personal, es un tejido

hecho de los hilos que otros han aportado a mi vida. Si hoy puedo hablar de gerencia transformadora, es gracias a quienes me acompañaron en mis peldaños.

Pienso en el licenciado Rubén Morales en el Seguro Social, quien me enseñó el rigor de la administración pública; o en el comandante Antonio Padovani, cuyo ejemplo de ética e inclusión social en Instituto de Infraestructura del Estado Apure (INFREA) marcó mi brújula moral. Y ya en el mundo académico, figuras como la Dra. Saida Castillo no solo fueron tutores, sino faros de constancia y sabiduría que me orientaron hacia la docencia como un acto de amor y resistencia.

Esto me lleva a una reflexión vital para este libro: la universidad debe ser una verdadera comunidad de aprendizaje. No es un edificio donde unos van a educar y otros a aprender; es un espacio de crecimiento mutuo. Al igual que en aquella aldea universitaria de la Misión Sucre donde trabajé con adultos que buscaban profesionalizarse, he

aprendido que el docente también se transforma con sus estudiantes.

Aquí es imprescindible citar el pensamiento andragógico de Félix Adams (1977). Este autor plantea que el adulto aprende de manera diferente: necesita horizontalidad y participación. En mis clases, busco aplicar sus principios creando espacios donde la experiencia de cada participante cuenta. La comunidad educativa es ese espacio donde la jerarquía se suaviza para dar paso al encuentro humano.

Solo en comunidad, reconociendo al otro como un legítimo otro, podemos hablar de una verdadera transformación educativa. La universidad se convierte así en un organismo vivo, una red de relaciones donde todos crecemos juntos. Esta forma de convivir no es un ideal romántico, sino una necesidad biológica y social.

Profundizando en el pensamiento del biólogo chileno Humberto Maturana (1997), he hecho mía su premisa de que la educación se fundamenta en la

'biología del amor'. El autor nos dice que el amor no es solo un sentimiento, sino la conducta de aceptar al otro como un 'legítimo otro' en la convivencia.

En mi práctica diaria, esto significa que cuando un estudiante opina diferente o comete un error, no lo anulo ni lo excluyo; valido su existencia y su proceso. He comprobado que, sin esa aceptación mutua, no hay fenómeno social ni aprendizaje posible, solo obediencia ciega. Mi aula busca ser ese espacio maturaniano donde nos transformamos juntos en la convivencia.

III.CAMINOS Y HERRAMIENTAS PARA LA TRANSFORMACIÓN

Una vez que hemos despertado la conciencia y conectado con lo humano, surge la gran pregunta: ¿Cómo lo hacemos? ¿Con qué herramientas contamos? Durante mi investigación, descubrí que la buena voluntad no basta; necesitamos un método. Este capítulo es la caja de herramientas de mi propuesta. Aquí presento la arquitectura de una gerencia que no deja nada al azar, sino que integra el ser, el saber y el hacer en un modelo coherente.

El propósito fundamental de estas páginas es brindar un aporte a la sociedad global a través de un modelo gerencial integrado por cinco componentes esenciales. Mi intención es ofrecerte un mapa práctico estructurado en cinco componentes: ontológico, epistémico, axiológico, metodológico y heurístico, los cuales te permitirán aplicar esta transformación en tu realidad diaria, transitando con éxito de la teoría a la acción concreta en el aula.

Desglosaremos este modelo en sus piezas clave, el modelo de los 5 componentes: una visión integral para la acción e impacto de la gerencia en el estudiante, resultados tangibles de aplicar estas herramientas.

Modelo de los 5 componentes: una visión integral

Cuando nos enfrentamos al reto de transformar la educación, la pasión es el motor, pero necesitamos un vehículo para avanzar. Durante mi investigación, me di cuenta de que no basta con "querer" cambiar; necesitamos un mapa claro. Coincido plenamente con la visión de la investigadora Luisa Fernanda Zambrano (2022) quien nos recuerda que:

La gestión como parte de los procesos sociales debe ser un instrumento que impulse conscientemente la transformación de la sociedad; esto es lo que proponen los modelos administrativos insurgentes... Se trata de propuestas que tienen como base un conocimiento profundo del fenómeno administrativo y una práctica permanente

de la administración como proceso social transformador.

Inspirada en esta necesidad de impulsar conscientemente la transformación, he diseñado un modelo gerencial integrado que no deja cabos sueltos, compuesto por cinco componentes esenciales que todo líder educativo debe cultivar.

A continuación, se presenta la figura 2, la cual versa sobre los componentes gerenciales que estructuran este aporte para guiar el quehacer docente universitario desde una visión transformadora.

Como puede evidenciarse en la figura 2, la propuesta no es un listado de tareas aisladas, sino un sistema integrado por cinco dimensiones vivas que se nutren entre sí. Estos componentes son la brújula que orienta la práctica diaria.

GERENCIA TRANSFORMADORA: GUIANDO EL QUEHACER DOCENTE UNIVERSITARIO



Figura 2. Componentes del modelo de gerencia transformadora.

Fuente: elaboración propia

El componente ontológico (El Ser). Todo empieza por quiénes somos. La gerencia no es un traje que nos ponemos, es una extensión de nuestro ser. He aprendido que, para transformar al otro, primero debo gestionarme a mí misma. Este componente invita a una gestión dinámica y proactiva, donde el docente reconoce su propia identidad y se adapta a los cambios sin perder su esencia. Se trata de ser conscientes de que nuestra

presencia en el aula impacta más que el discurso, fomentando la autorreflexión constante.

El componente epistémico (El saber). Aquí es donde el "pensar" y el "hacer" se dan la mano. Propongo una gerencia basada en el diálogo. El conocimiento no es un tesoro que yo poseo y te entrego; es algo que construimos juntos. Al adoptar esta postura, valoramos la diversidad de ideas y fomentamos el pensamiento crítico. Ya no soy la dueña de la verdad, soy una facilitadora que construye saberes en colaboración con mis participantes.

El componente axiológico (los valores). Sin valores, la gerencia es vacía. Representa el fundamento ético de la propuesta. Hablo de una valoración armónica y ecológica, donde la solidaridad, la empatía y la responsabilidad no son lecciones teóricas, sino prácticas diarias.

Busco formar profesionales que no sólo sean competentes técnicamente, sino que sean ciudadanos con conciencia social y ambiental,

capaces de comprender las necesidades de los demás.

El componente metodológico (el hacer): ¿Cómo llevamos esto a la práctica? A través de la participación y la colaboración. Mis herramientas favoritas son el aprendizaje basado en problemas y el trabajo en equipo. He visto cómo los estudiantes despiertan cuando se les da protagonismo, cuando se les permite experimentar y equivocarse en un entorno seguro. La metodología deja de ser una receta rígida para convertirse en una experiencia viva y participativa.

Al integrar estos saberes y haceres, mi propósito es transformar el aula universitaria en lo que Peter Senge (1992), denomina una organización que aprende. El autor plantea que, en un mundo complejo, las organizaciones exitosas son aquellas donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea.

En este sentido, al aplicar los componentes epistémico y metodológico, traduzco esa teoría en

acción, fomentando disciplinas clave como el dominio personal del participante y el aprendizaje colaborativo.

El modelo invita a dejar de ver la clase como fragmentos aislados para comprenderla como un sistema vivo de aprendizaje continuo. No quiero participantes que repitan conceptos, sino futuros profesionales con pensamiento sistémico, capaces de ver la totalidad de los problemas y no solo fotos instantáneas.

El componente heurístico (la innovación). Finalmente, la arquitectura de este modelo se consolida con la capacidad de invención y descubrimiento. No concebimos la gerencia universitaria como una repetición de procesos estáticos; por el contrario, entendemos que se necesita una creatividad audaz para dar respuesta a las demandas de la sociedad actual.

Este componente es, en esencia, la chispa que enciende las potencialidades tanto cognitivas como afectivas del ser. No se limita a la técnica, sino que nos invita a desafiar lo establecido, buscando

soluciones disruptivas para problemas que el modelo tradicional no ha logrado resolver.

Gestionar desde la heurística implica perder el miedo al riesgo y abrazar la incertidumbre como una oportunidad de aprendizaje. Al fomentar la curiosidad, tanto en nosotros como líderes de aula como en los participantes, promovemos un descubrimiento autónomo donde el error ya no es motivo de sanción, sino el combustible necesario para la evolución. Es aquí donde la gerencia trasciende lo administrativo para convertirse en un acto de creación permanente.

La gerencia y el desempeño del participante

¿Qué pasa cuando aplicamos estos cinco componentes? La transformación deja de ser una utopía y se vuelve tangible. En mi experiencia, he visto cómo estudiantes tímidos se convierten en líderes seguros, y cómo grupos apáticos se transforman en equipos de alto rendimiento. El impacto es real y se manifiesta en varias dimensiones:

-Preparación para el mundo laboral, se equipa a los participantes con habilidades relevantes para su empleabilidad.

Innovación y emprendimiento, impulsamos la generación de ideas y proyectos que solucionan problemas reales.

Responsabilidad social, se forma ciudadanos comprometidos con el bienestar de su comunidad y la justicia social.

Esta profunda evolución no es un evento fortuito, sino la consecuencia directa de diseñar un ecosistema donde el participante se siente, por primera vez, validado en su totalidad. En mi trayectoria, he observado que cuando el gerente educativo, ese docente que decide ser guía antes que juez acompaña los procesos en lugar de limitarse a calificar resultados, se activa en el estudiante un sentido de pertenencia que trasciende el compromiso académico.

He visto con satisfacción cómo este enfoque actúa como un antídoto contra la deserción; la

universidad deja de ser percibida como una estructura de presión y se convierte en un refugio de expansión, donde el estudiante no solo asiste por un título, sino por el hambre de descubrir quién es capaz de llegar a ser.

Asimismo, estoy convencida de que este impacto no se queda encerrado entre las cuatro paredes del aula, sino que viaja con el participante hacia su entorno inmediato. Aquel estudiante que es tratado con dignidad, honestidad y una profunda ética emocional, tiende por naturaleza a replicar esos mismos patrones en su familia, en su comunidad y, eventualmente, en su ejercicio profesional.

Estamos ante un efecto multiplicador de bienestar: la gerencia transformadora no solo entrega técnicos o licenciados al mercado laboral, sino que devuelve a la sociedad seres humanos con una brújula moral bien calibrada. Formamos profesionales con la valentía necesaria para cuestionar las sombras de su entorno,

convirtiéndose en el relevo generacional que nuestras instituciones necesitan para sanar y avanzar.

Al final, el mayor logro de esta gerencia es ver cómo los participantes desarrollan un espíritu crítico y una capacidad de adaptación que les servirá para siempre, convirtiéndose en verdaderos agentes de cambio cultural. No se trata simplemente de egresar profesionales con altas calificaciones, sino de sembrar en ellos la semilla de la inquietud intelectual y la resiliencia.

Un estudiante que cuestiona, que analiza y que se ajusta a las incertidumbres del entorno, es un líder en potencia que no solo sobrevive a la realidad, sino que la transforma. Así, la gerencia universitaria trasciende los muros de la institución, proyectándose en cada decisión ética y en cada solución innovadora que los participantes aporten al mundo, consolidando una educación que no tiene fecha de caducidad, porque su esencia es la evolución humana misma

IV. EL LEGADO DEL LÍDER EDUCATIVO

Todo acto educativo es una siembra cuyo fruto, a veces, no vemos de inmediato. Al llegar al final de este recorrido, la reflexión obligada no es sobre lo que hemos educado, sino sobre lo que hemos dejado.

La exploración del conocer es un viaje continuo sin un final definitivo. Este capítulo final no es un cierre, sino una apertura hacia el futuro, mirando la huella que dejamos en cada participante que tránsito por nuestros espacios de aprendizajes compartidos.

Quiero inspirarte a pensar en tu trascendencia. El propósito de estas líneas finales es que asumas tu rol como líder educativo con una visión de futuro, entendiendo que tu gestión hoy construye la sociedad del mañana. Busco motivarte a dejar una huella de autenticidad y esperanza que sobreviva más allá de las aulas.

Concluiré esta obra con dos reflexiones finales: huella del liderazgo, autenticidad y

esperanza. El impacto personal del docente en la vida del participante y construcción de caminos para la transformación humana. Una invitación a seguir evolucionando y adaptándonos a los retos del futuro.

Huella del liderazgo: autenticidad y esperanza

Al llegar a este punto del camino, miro hacia atrás y comprendo que la gestión educativa no se mide por los informes entregados, sino por las vidas tocadas. Mi trayectoria profesional y mi experiencia diaria me han demostrado que la incorporación de componentes gerenciales en el aula tiene un impacto directo y profundo, transforma al participante en un ser más seguro y comprometido.

El verdadero legado de un líder educativo reside en su autenticidad. Los estudiantes olvidarán las teorías que les compartimos, pero nunca olvidarán cómo los hicimos sentir ni el ejemplo de coherencia que les dimos. Mi mayor aspiración ha sido siempre dejar una huella de esperanza: que cada persona que pase por mi aula sepa que es capaz, valiosa y necesaria para el mundo.

Aquí retomo los planteamientos de Alberto Guerreiro Ramos (1981) sobre la humanización de las organizaciones. Él advierte contra ver las organizaciones como entes estáticos, son procesos vivos formados por personas. Mi legado como líder es construir una organización humana, justa y democrática dentro del aula, donde la participación sea real y no simulada.

He visto cómo, al fomentar la participación y el diálogo, fortalecemos el sentido de pertenencia y la motivación. Esa es la huella de la autenticidad: mostrarse humano, cercano y dispuesto a construir con el otro. Cuando se gestiona desde el corazón, la universidad se convierte en un verdadero centro de transformación que impacta positivamente a la comunidad.

Esta huella de la que hablo se alinea profundamente con la filosofía del Liderazgo de servicio propuesta por Robert Greenleaf (2008). Él invirtió la pirámide tradicional para decir que el verdadero líder no es el que está en la cima siendo

servido, sino el que se asegura de que las necesidades prioritarias de los demás sean satisfechas.

Al mirar mi trayectoria y mi futuro, asumo mi gerencia bajo esta premisa: mi éxito no se mide por mi estatus académico, sino por cuánto he ayudado a mis estudiantes a ser más sabios, más libres y autónomos. Si al final de mi carrera, aquellos a quienes serví se han convertido también en servidores de la sociedad, entonces mi legado habrá valido la pena.

A continuación, en la siguiente tabla, presento los componentes de la gerencia transformadora con la huella real que aspiramos dejar en cada participante.

Al observar esta tabla, queda claro que la gerencia transformadora no es un esquema rígido, sino un mapa de posibilidades humanas. Cada componente que he descrito es una semilla que, al ser plantada con intención y cercanía, germina en un cambio profundo dentro del participante.

GERENCIA TRANSFORMADORA: GUIANDO EL QUEHACER DOCENTE UNIVERSITARIO

Tabla 1
Modelo de gerencia transformadora y su trascendencia

Componente gerencial	Acción del docente (El Qué)	Huella en el participante (El legado)
Ontológico	Gestión del propio mundo interior y autoconocimiento	Un ser más seguro, auténtico y consciente de su valor.
Epistémico	Diálogo constante y construcción colectiva de saberes.	Desarrollo de un pensamiento crítico, creativo y reflexivo.
Axiológico	Práctica diaria de la solidaridad, la ética y la empatía.	Ciudadanos comprometidos con el bienestar común y social.
Metodológico	Aplicación de estrategias colaborativas y cercanía humana.	Capacidad de innovar y adaptarse a entornos complejos.
Componente gerencial	Acción del docente (El Qué)	Huella en el participante (El legado)
Heurístico	Búsqueda de soluciones disruptivas y creatividad audaz.	Evolución hacia un líder que inspira y sirve a los demás.

Fuente: Elaboración propia

Mi experiencia me ha gritado una y otra vez que no gestionamos datos, gestionamos almas en formación y es allí, en ese cruce entre el saber y el sentir, donde el docente se convierte en un verdadero arquitecto del futuro. Esta matriz es mi testimonio de que la excelencia académica y la calidad humana no son caminos separados, sino el único sendero posible hacia una educación que realmente libere y trascienda.

Construcción de caminos para la transformación humana y la evolución organizacional

El futuro no es algo que esperamos, es algo que construimos hoy. Cerrar este libro no es un final, sino una invitación a seguir caminando. La evolución organizacional es constante y como gerentes transformadores, la tarea nunca termina.

Vivimos en la era de la economía digital, una realidad, que ha transformado nuestros métodos. La tecnología ofrece nuevas oportunidades para innovar, como lo vivimos durante la pandemia, donde tuvimos que reinventarnos para mantener

viva la llama del aprendizaje a través de pantallas. Pero la tecnología por sí sola no es suficiente; necesita de una gerencia humana que le dé sentido.

A lo largo de mi caminar docente, he podido constatar que entrelazar la gerencia transformadora con una gestión consciente del saber es la verdadera llave hacia un desarrollo que perdura. No se trata solo de acumular información, sino de darle sentido y propósito dentro del aula.

Mi invitación es a que sigamos trazando rutas donde la tecnología y la innovación no sean fines en sí mismos, sino herramientas al servicio del bienestar colectivo; un horizonte donde la excelencia académica nunca camine sola, sino siempre abrazada a la calidad humana. Porque, al final del día, el conocimiento solo transforma cuando pasa por el filtro de nuestra propia humanidad.

Recomiendo encarecidamente a mis colegas educadores y a las instituciones que no tengan miedo de adoptar estos enfoques gerenciales. Atrévanse a planificar, a liderar y a soñar en grande.

La capacidad de identificar y compartir el conocimiento dentro de la comunidad académica es fundamental para crecer.

Este es mi compromiso: seguir trabajando por una educación que no solo llene cabezas, sino que encienda corazones. Porque al final, transformar a un participante es, en esencia, transformar el mundo entero.

REFERENCIAS

- Adam, F. (1977). *Andragogía: Ciencia de la Educación de Adultos*. Federación Interamericana de la Federación de Adultos
- Bolívar, S. (1821). *Carta a Vicente Azuero, Bogotá, 29 de septiembre*. En: *Escritos del Libertador* (1970), Tomo XX. Sociedad Bolivariana de Venezuela.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Kairós
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más*. Plaza & Janés.
- Greenleaf, R. K. (2008). *El sirviente como líder*. Fundación Greenleaf para el Liderazgo Servicial. Indianápolis.
- Guerreiro Ramos, A. (1981). *La nueva ciencia de las organizaciones: Una reconceptualización de la riqueza de las naciones*. Fondo de Cultura Económica.
- Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general*. Anthropos / Universidad Iberoamericana.

Maturana, H. (1997). *Emociones y lenguaje en educación y política*. Dolmen Ediciones.

Reddin, W. J. (1998). *Efectividad Gerencial*. Diana.

Rodríguez, S. (1990). *Sociedades Americanas*. Biblioteca Ayacucho.

Rogers, C. R. (1972). *El proceso de convertirse en persona: Mi técnica terapéutica*. Paidós.

Senge, P. (1992). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.

Zambrano, L. F. (2022). *Administración insurgente y gestión transformadora: Una mirada desde la episteme cimarrona*. Araca Editores.

GERENCIA TRANSFORMADORA: GUIANDO EL QUEHACER DOCENTE UNIVERSITARIO



**Yennys Daniele
Sarmiento Rodríguez**

Doctora

Coordinadora de la Maestría en Ciencias
Administrativas Mención Gerencia del
Talento Humano UNESR Núcleo Apure.
Jennizo150@gmail.com.
<https://orcid.org/0000-0001-8103-1287>



Esta obra presenta la gerencia transformadora como un camino real hacia la evolución educativa. Desde una perspectiva humana y genuina, la autora ofrece herramientas para fortalecer la labor docente y potenciar el talento del aula. Una guía esencial para instituciones que buscan alcanzar un liderazgo que inspire, motiva y logre transformar positivamente cada vida.

