

## **Las teorías contemporáneas de liderazgo y su aplicación a la labor docente**

Ing. Manuel de Jesús Gómez Candiani  
Lic. Miriam del Consuelo Molinar Varela  
División de Humanidades y Ciencias Sociales  
Tecnológico de Monterrey

### **PALABRAS CLAVE**

Labor docente, liderazgo en la educación, desarrollo del estudiante

### **RESUMEN**

En el ensayo se hace una propuesta para aplicar los principios del liderazgo de servicio de Greenleaf (1977) y el liderazgo transformacional de Bass (1985) en el salón de clases. El liderazgo de servicio se sustenta en servir a los intereses de las personas para que estas se vuelvan más autónomas. En el liderazgo transformacional de Bass (1985) se estimula a las personas a dar lo mejor de sí mismas para alcanzar una meta común. Estas dos teorías de liderazgo pueden servir de guía e inspiración en la labor docente.

### **Las teorías contemporáneas de liderazgo y su aplicación a la labor docente**

En los últimos años han cambiado sustancialmente las ideas sobre el liderazgo. En el nuevo paradigma se promueve un liderazgo de grupo que busca desarrollar las capacidades de todas las personas que colaboran en la búsqueda de un propósito compartido. En esta concepción de liderazgo hay principios que guían la acción del líder que pudieran ser aplicados en la labor del profesor.

Particularmente, el liderazgo de servicio de Greenleaf (1977) y el liderazgo transformacional de Bass (1985) tienen un gran potencial para promover una relación entre maestro y alumnos que fortalezca la autonomía y el desarrollo personal del estudiante. Estas teorías de liderazgo fortalecen las bases sobre las que se asienta la autonomía personal como son la autoestima y la valoración de las propias habilidades. Con este propósito realizaremos una breve revisión de la evolución de las teorías de liderazgo<sup>1</sup> y sobre cómo pueden aplicarse algunos de sus principios a la labor que realiza el profesor.

El liderazgo ha sido un tema apasionante al tratar de comprender el misticismo que rodea a los grandes líderes. En los estudios que se han llevado a cabo se ha querido obtener una definición del líder, responder a la pregunta sobre si los líderes nacen o se hacen y conocer qué conductas son indicadoras de liderazgo.

En la búsqueda de una definición del líder, las primeras investigaciones que se realizaron sobre el tema trataron de encontrar aquellos rasgos o cualidades que caracterizaban al líder. En estas investigaciones se tomaba como modelos a personas reconocidas como líderes. A partir del análisis de las personas identificadas como líderes se trataba de concluir qué cualidades debía tener un líder. Fue una tarea imposible elaborar un listado con las cualidades del líder en el que se reflejaran los rasgos de todas las personas reconocidas como líderes. Después se

---

<sup>1</sup> La revisión de la literatura sobre el liderazgo tiene como sustento la investigación de Molinar, M. (2008). *Evaluación de los valores de los estudiantes del Programa de Liderazgo para el Desarrollo Social del Tecnológico de Monterrey*. Tesis doctoral no publicada. San Sebastián, Universidad de Deusto.

reconoció como un error el considerar al liderazgo como un conjunto de rasgos específicos (Molinar, 2008).

En investigaciones posteriores se partió de la idea de que lo que distinguía al líder eran sus acciones. Por lo que se buscó identificar conductas que fueran indicadoras de liderazgo. En los estudios realizados en la Universidad Estatal de Ohio se estableció que las conductas del líder podían orientarse a dos diferentes propósitos:

- *Conductas orientadas a la relación*: El líder tiene interés en mantener una buena relación con sus colaboradores, por lo que se muestra preocupado por su bienestar.

- *Conductas orientadas a la realización de la tarea*: El interés del líder es cumplir con la tarea encomendada.

Paralelamente en la Universidad de Michigan se realizaba una búsqueda de las conductas relacionadas con la eficacia de las acciones del líder. En estos estudios se identificaron las diferentes formas de actuación de los líderes, lo que después se conoció como estilos de liderazgo. Fueron tres los estilos de liderazgo que se establecieron:

- *Liderazgo autoritario*: El líder impone sus ideas a sus subordinados. La comunicación es en un solo sentido, del jefe a sus subordinados.
- *Liderazgo democrático*: El líder pide opinión a sus colaboradores sobre lo que debe hacerse.
- *Liderazgo "laissez – faire" (dejar hacer)*: Los líderes evitan tomar decisiones y en raras ocasiones intervienen.

A partir de la identificación de los diferentes estilos de liderazgo de las teorías conductuales surgieron las teorías situacionales de liderazgo. Las teorías situacionales establecían que el mejor estilo de liderazgo dependía de la situación. No había un estilo de liderazgo que fuera conveniente aplicar en todas las situaciones.

A finales de la década de los setenta se redefinen las ideas sobre el liderazgo. Un libro que marcó huella fue el de Greenleaf (1977) con el título "*The Servant as Leader*" en donde define al líder de servicio, afirmando que el papel del líder es servir a los intereses de sus seguidores para que estos se vuelvan más autónomos.

El líder de servicio se distingue por los siguientes aspectos (Spears, 2002):

- a) Cree en las personas y busca servirles.
- b) Provee oportunidades para que las personas puedan aprender y crecer.
- c) Reconoce la necesidad de las personas de sentirse escuchadas y reconocidas por sus dones especiales.
- d) Es auténtico, demuestra integridad y confianza.
- e) Se muestra interesado por aprender de las personas a las que sirve.
- f) Comunica una visión de futuro, toma la iniciativa para actuar y ayuda a clarificar las metas.
- g) Comparte el poder y favorece la autonomía de los colaboradores.
- h) Fortalece las relaciones interpersonales, busca colaborar con otras personas y valora la diferencia. En este proceso contribuye a la construcción de una comunidad.

En la figura 1 se presentan las características más relevantes de este estilo de liderazgo.



Figura 1

Para saber si se es en realidad un líder de servicio, Greenleaf formula la siguiente pregunta:

“Aquellas personas a las que sirvo ¿crecen como personas, se fortalecen, son mejores, más sabias, más libres, más autónomas y están dispuestas a convertirse en líderes que sirven a los demás?” (Greenleaf, 1998:1)

En opinión de Greenleaf (1977, 1998) el líder primero se reconoce como servidor y después está dispuesto a liderar no porque busque el poder sino porque quiere servir de una manera más óptima.

Un parteaguas en los estudios de liderazgo es la obra “*Leadership*” de Burns (1978) que identifica un estilo de liderazgo en el que los líderes son una fuente de inspiración para sus colaboradores. Este estilo de liderazgo Burns lo denomina “transformador”. En el liderazgo transformador, el poder se expresa como una influencia del líder a sus colaboradores. El líder con su acción motiva a los colaboradores a ir más allá de las metas planteadas. De acuerdo con Burns, en el caso del líder transformador podemos hablar de un auténtico líder.

Así como el papel de un buen maestro es convertir a sus discípulos en maestros, en el modelo de liderazgo transformador de Burns el reto de líder es convertir a sus colaboradores en líderes, pues “*solamente apoyados en los hombros de gigantes se podrá alcanzar la grandeza del liderazgo*” (1978:443).

Bass profundiza en el estudio del líder transformador y presenta su Modelo de Liderazgo Transformacional<sup>2</sup>. De acuerdo con Bass (1985, 1987, 1990) un líder que establece metas y objetivos con el propósito de que sus colaboradores sean líderes es un líder transformacional. En sus estudios Bass define al liderazgo como aquello que estimula a las personas a dar lo mejor de sí mismas para alcanzar una meta común.

En el modelo de Bass se describen cuatro características que distinguen al líder transformacional: la consideración individual, la influencia idealizada, la estimulación intelectual y la motivación inspiracional.

a. *La consideración individual*: El líder demuestra preocupación por las personas, empatía y un profundo conocimiento de las personas que colaboran con él o ella.

b. *La influencia idealizada*: Es ser un modelo de vida para sus colaboradores. El líder representa una persona a quien admiran.

c. *La estimulación intelectual*: El líder ofrece oportunidades para aprender, favorece la colaboración en el grupo y motiva a sus colaboradores a iniciar nuevos proyectos.

d. *La motivación inspiracional*: El líder ayuda al colaborador a reconocer sus habilidades y lo motiva a dar su máximo esfuerzo.

En el modelo de Liderazgo Transformacional de Bass el líder favorece un crecimiento del colaborador a través del desarrollo de las capacidades y la aspiración a metas más elevadas (Ver figura 2).



Figura 2

<sup>2</sup> En inglés el nombre del modelo de liderazgo de Bernard Bass es “*Transformational Leadership*”, que debiera ser traducido como liderazgo transformador, pero en las obras de Bass traducidas al castellano consistentemente se utiliza el término transformacional, por lo que hemos decidido usar esta última traducción.

Por su parte Taylor et al. (2004) definen al liderazgo como un proceso de liberación de todos los miembros de la organización. En opinión de los autores el poder no se manifiesta como autoridad o influencia, sino por las capacidades de todas las personas que intervienen en el proceso. Por lo que en un proceso de desarrollo del liderazgo se debe pasar de buscar el desarrollo de un solo individuo a la construcción de la autonomía de grupo, en donde todas las personas que participan en el proceso de liderazgo pueden desarrollar y hacer uso de sus capacidades.

### **Capitalización**

De esta breve revisión que hemos realizado sobre la evolución del concepto de liderazgo, se desprenden una serie de elementos valiosos para la labor del profesor. El profesor puede ser un modelo que inspire a sus estudiantes, favorecer la aspiración a metas más altas por parte de sus estudiantes y reflejar una imagen positiva en el estudiante que favorezca su desarrollo.

En las ideas de Greenleaf (1977) del líder que sirve podemos observar el interés de proponer una forma de “ser” líder, aplicado a la docencia es una forma de “ser profesor”. El líder de servicio afirma la igualdad de las personas, es decir, no se considera superior a aquellos a los que dirige (Smith et al., 2004). Es un líder que afirma la complementariedad de dones y talentos y está dispuesto a aprender de otras personas.

El profesor que refleja la filosofía del líder de servicio valora la igualdad entre las personas, promueve el desarrollo y la colaboración, comparte el poder y demuestra una preocupación por servir.

El modelo de liderazgo transformacional de Bass (1985) aplicado al aula integra los siguientes elementos:

#### **a) Consideración individual**

Consiste en prestar atención personal a cada uno de los estudiantes haciendo que cada uno se sienta valorado por la aportación que realiza al grupo. En este proceso el profesor se preocupa por ofrecer una retroalimentación a cada uno de sus estudiantes con el propósito de ayudarlos en su crecimiento personal. El reconocimiento individual dentro del grupo es importante. Reconocer las capacidades de los estudiantes, así como crear espacios para que las muestren ante sus compañeros, además de permitir seguir desarrollando dichas virtudes, motiva y estimula a los muchachos.

Cuando el profesor considera al alumno en su individualidad está mandando mensajes como:

*“Eres importante para mí y me preocupo por tu desarrollo”, “Sé quién eres y qué eres capaz de hacer” y “puedes hacer cosas que te distinguen entre los demás”*

Para ayudar al crecimiento de sus alumnos el profesor está atento a las necesidades individuales de cada uno de sus estudiantes; da una retroalimentación oportuna al estudiante sobre su desempeño; ofrece retos de aprendizaje y oportunidades para aprender; delega algunas tareas para apoyar el desarrollo de sus estudiantes; se interesa por el bienestar de sus alumnos; favorece la colaboración en el grupo y alienta a sus estudiantes a tomar la iniciativa en nuevos

proyectos. Estos retos pueden variar dependiendo del contexto y las actividades en las que se vea expuesto su liderazgo. Desde la realización de un trabajo en equipo y la atención que el profesor preste al grupo para identificar y potenciar las capacidades de cada uno, hasta solicitar o nombrar a los alumnos destacados como asesores en la clase para apoyar a los compañeros que requieren algún apoyo en sus estudios o actividades.

Lo anterior hace que el estudiante sienta el interés del profesor en su desarrollo, además de que se reconoce lo que hace y puede hacer. Y, por otro lado, el profesor podrá observar en el alumno una mayor disposición para la realización de las tareas y un mayor grado de compromiso con los proyectos que se asignen. Es importante destacar que esto puede llevarse a cabo en los diferentes ámbitos en los que participan los muchachos. Ya sea en una actividad cocurricular como los son los programas de servicio comunitario o grupos estudiantiles; una académica como lo observamos en la elaboración de proyectos; o, inclusive en las actividades de tutorío.

### **b) Influencia idealizada**

Por alguna razón, durante años se ha destacado el papel del profesor como modelo para los estudiantes. De manera natural el lugar privilegiado que ocupa un profesor ante un grupo de estudiantes, permite que este sea observado por los alumnos como alguien que destaca sobre los demás. El liderazgo que se tiene un profesor, no solamente está en función de las decisiones que toma o los conocimientos de la clase. También, su manera de relacionarse con el grupo y de modelar conductas que los estudiantes reconocen como aspiracionales, constituyen elementos que idealizan e inspiran a los alumnos. Es ser un modelo de vida permite ganarse la confianza y el respeto de sus estudiantes. Para ser una influencia positiva en la vida de sus estudiantes el profesor debe tener una conducta ética y respetuosa sus estudiantes.

El mensaje que los alumnos envían al profesor es:

*“El profesor es una persona que admiro, confío en él o en ella y en lo que nos dice”, “el profesor hacer cosas que yo puedo y quisiera hacer”, “el profesor me motiva”, etc.*

A partir de este reconocimiento del profesor como una persona a quien admiran y respetan, los estudiantes aumentan su desempeño individual y grupal. El profesor ejerce una influencia positiva en sus alumnos y favorece de esta manera el desarrollo de sus estudiantes. El autoconocimiento del profesor sobre la manera en la que impacta en los estudiantes, además de permitir al profesor reconocerse como una guía y líder de grupo, lo compromete con los alumnos y modifica positivamente su conducta. Un profesor que asume su liderazgo dentro del aula, motivará a los estudiantes para que participen en los proyectos del grupo, tengan una buena disposición para el aprendizaje e inclusive para que además de los contenidos propios de la materia, desarrollen actitudes, comportamientos y valores deseables.

### **c) Estimulación intelectual**

De manera natural el rol del profesor ha sido y seguirá siendo un medio para ofrecer a los estudiantes retos intelectuales. Es el responsable del grupo quién pone las condiciones para que los alumnos sientan que las actividades permiten

demostrar lo que son capaces de hacer. El profesor ofrece desafíos intelectuales a sus estudiantes, favoreciendo nuevos aprendizajes para hacer frente a nuevos retos. El alumno es el centro del proceso de aprendizaje. Las preguntas del estudiante son los temas a investigar. En el proceso de aprendizaje el profesor estimula la imaginación de sus alumnos y los anima a aprender nuevas cosas. El maestro genera una disposición para investigar y discutir nuevos temas.

El mensaje que el profesor envía a sus alumnos es:

*“Puedes aprender nuevas maneras de resolver este problema”, “hay ideas nuevas que puedes poner en práctica”, “eres capaz y puedes hacerlo”, etc.*

El estimular intelectualmente al estudiante implica que el profesor se esté actualizando de manera continúa. Exige al profesor que conozca bien los contenidos de la materia, que reconozca en los alumnos lo que pueden realizar y que aproveche y oriente el esfuerzo de los muchachos. La estimulación intelectual parte de lo que los alumnos pueden hacer y no de lo que nos gustaría que hicieran. Un reto que difícilmente será alcanzable, en lugar de motivar, frustra al estudiante y pierde su interés con las actividades que realizamos. Retos realistas y vinculados con la realidad, estimulan y motivan en la realización de las tareas encargadas.

#### **d) Motivación inspiracional**

Existen diferentes maneras de motivar a los muchachos dentro del aula. Lo maestros podemos reconocer en los estudiantes cuando un halago frente al grupo transforma su cara y hace sentir bien al muchacho. Un comentario, un gesto o alguna palabra pueden servir de aliento. El lenguaje es una herramienta muy poderosa en la educación contemporánea. Las diversas maneras de comunicarlos, nos permiten acercarnos de distintas maneras a los alumnos. Hace algunos años el docente solamente interactuaba con los estudiantes dentro del aula o en contextos físicamente cercanos a la Institución educativa. Actualmente, podemos observar que el profesor se relaciona con los muchachos a través de nuevos medios de comunicación tecnológica e, inclusive, en diferentes esferas de la vida cotidiana. El uso de nuevas plataformas tecnológicas para la educación, el uso del correo electrónico, la participación en algunos espacios de discusión virtual, ofrece grandes oportunidades para incrementar la comunicación profesor-alumno y motivar de distintas maneras a que los estudiantes realicen ciertas acciones. Así, el profesor puede ofrecer palabras motivadoras a sus estudiantes con el propósito de alentarlos a superarse. En su papel como profesor contagia su entusiasmo al estudiante. Propone nuevas metas y motiva a la acción. Con sus palabras el profesor favorece altos niveles de desempeño.

Es con el lenguaje y reconocimiento que el profesor envía mensajes a sus alumnos como:

*“Ánimo tu puedes, si lo intentas lo puedes lograr”, “Sé de lo que eres capaz”, “tienes muchas cosas que demostrar”, etc.*

El profesor refleja una buena imagen al alumno para fortalecer la autoestima del estudiante y la confianza en sí mismo. Al mismo tiempo ayuda al alumno a reconocer sus habilidades y a estar dispuesto a dar su máximo esfuerzo.

Teniendo presente la filosofía del liderazgo de servicio de Greenleaf (1977, 1998) y los cuatro rasgos del líder transformacional de Bass (1985) el profesor puede ayudar a desarrollar el potencial humano de sus estudiantes.

El profesor contribuye directamente en la formación del estudiante. Es un líder que modela y moldea conductas entre sus estudiantes y, es un elemento que tiene un rol fundamental dentro de la educación.

## **Conclusiones**

Hay una diferencia radical en el líder de servicio de Greenleaf (1977) que nos presenta la paradoja del líder que sirve. No es el poder que se utiliza para que otros hagan lo que el líder quiere, sino el poder para servir. Es la primera propuesta de un liderazgo no jerárquico. El líder busca el desarrollo de las personas a las que sirve.

En el modelo de liderazgo transformacional (Burns, 1978; Bass, 1985) se considera un auténtico líder a aquel que contribuye al desarrollo de las capacidades de sus colaboradores y los alienta a alcanzar metas superiores.

Como resultado de estas propuestas de liderazgo hay un nuevo paradigma. Los líderes son una fuente de inspiración y un modelo de conducta. Los líderes son maestros que buscan que con el tiempo sus colaboradores lleguen a ser líderes.

Las filosofías que subyacen en el liderazgo de servicio y el liderazgo transformacional tienen un gran potencial de aplicación en el aula. En estas propuestas de liderazgo se presentan valores vivificantes como son la autonomía, la colaboración y la interdependencia, que dan otro sentido a la labor que se realiza. El profesor puede adoptar los principios de estas teorías de liderazgo como una guía en su ejercicio docente para favorecer el desarrollo de sus estudiantes.

## **Bibliografía**

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, The Free Press
- Bass, B. M. (1987). *El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar*. En "La gestión educativa ante la innovación y el cambio". II Congreso Mundial Vasco. Madrid, Narcea, 1987
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. (3erd. edition). New York, The Free Press
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York, Harper and Row
- Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, Paulist Press
- Greenleaf, R. (1998). *Servant leadership*. En *Insights on leadership*. New York, John Wiley
- Molinar, M. (2008). *Evaluación de los valores de los estudiantes del Programa de Liderazgo para el Desarrollo Social del Tecnológico de Monterrey*. Tesis doctoral no publicada. San Sebastián, Universidad de Deusto.
- Smith, B. N., Montagno, R. V., Kuzmenko, T. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10, 4, 80 – 91

- Spears, L. (2002). Tracing the past, present, and future of servant leadership. En *Focus on leadership: Servant leadership for the 21<sup>st</sup> Century*. New York, John Wiley & Sons. 1 - 16
- Taylor, P., Neumann, M., Jones, L. (2004). "Politics, school, improvement, and social justice: A triadic model of teacher leadership. *The Educational Forum*. 68, 254 - 262