

Liderazgo Docente con Valor.

El rol del docente como formador y propiciador del cambio

Carlos Mauricio Aguila Cervera¹

ABSTRACT. *A pesar de la enorme cantidad de literatura disponible sobre el tema de liderazgo, hablar de ello siempre ha sido un ejercicio arriesgado debido a la diversidad y subjetividad de acepciones y terminología asociada. Durante muchos años el liderazgo fue entendido como un proceso de influencia, sin embargo hoy en día comprobamos que no basta influir sino hay que hacer que las cosas sucedan. Pese a un mundo en rápido cambio, el liderazgo sigue siendo de importancia crucial en instituciones que van de las escuelas a las naciones (Gardner 1995). El presente trabajo desarrolla el concepto de Liderazgo Docente con Valor, concepto que invita a dejar el papel de mero transmisor de conocimientos y asumir un papel protagónico y referente seguro para la formación de nuevas generaciones. A veces los docentes subestiman el papel que desempeña el espíritu en el desarrollo o el empobrecimiento de sus estudiantes (Covey, 2007).*

Palabras clave. Liderazgo; Cambio; RIEMS; Formación, Competencias.

Introducción

Mucho se ha hablado sobre liderazgo; tanto internet como librerías llenan sus estantes con cantidades de libros que abordan el tema desde todas las perspectivas posibles. Sin embargo, pocos son los autores que se han dedicado a dar explicaciones contundentes sobre el verdadero éxito de los líderes en las empresas, instituciones y más aún, su desarrollo y descubrimiento en los centros educativos.

Hoy en día nadie puede negar que el mundo se ha “acortado” , el avance en las comunicaciones, la globalización de las culturas y las tecnologías de la información han cambiado la forma en que los estudiantes se acercan al conocimiento y en que los docentes

¹ El autor es Director del Bachillerato en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Cholula, Puebla, México. Correo electrónico: carlos.aguila@upaep.mx

estructuran el proceso de Enseñanza; lo cual representa todo un reto; exigiendo de los líderes y más aún de los líderes docentes, desarrollar nuevas habilidades y poner a prueba sus talentos en un mundo donde el impacto social de esta práctica juega un papel importante.

En este marco es donde se posiciona el concepto del líder docente con valor; como un perfil de liderazgo capaz de adaptarse a las necesidades y retos del mundo de hoy, un líder que ve en el servicio de sus subordinados una oportunidad real para detonar el potencial productivo en ellos; un líder que comprende el impacto de sus acciones en el centro educativo, un líder que se sabe inserto en un entorno social complejo donde su ejercicio mismo tiene repercusiones (ambientales, éticas, sociales y económicas).

Desarrollar este tipo de liderazgo no es cosa de unos minutos o de leer unos cuantos libros (propuesta comercial de hoy en día); el liderazgo docente con valor es el resultado y consecuencia misma de un liderazgo personal ejercido todos los días, es la repetición constante de buenas prácticas hasta encarnizarlas como hábitos. En un mundo tan cambiante, donde la mercadotecnia y los medios de comunicación parecen marcar la agenda social, administrativa e incluso educativa, es necesario estudiar y comprender el verdadero valor de los líderes.

El presente trabajo se desarrolla a partir de tres secciones y una conclusión; a través de las cuales se presenta el concepto de Liderazgo Docente con Valor, como una propuesta innovadora, flexible y adaptada a los tiempos educativos que estamos viviendo. En la primera sección se ofrece un panorama general sobre el concepto de liderazgo y cómo ha sido abordado desde diferentes perspectivas. La segunda sección vincula este concepto de liderazgo con la figura del docente y desarrolla los beneficios de dicha vinculación. Para dar paso a la tercera sección donde se concretiza el papel fundamental del Líder Docente con Valor en tiempos de cambio.

Liderazgo. Momento de definición. Por décadas, investigadores, practicantes y científicos se han visto intrigados por los componentes del liderazgo que hacen que las personas alcancen niveles de eficiencia y productividad bastante elevados (van Knippenberg y van Knippenberg, 2005). Tan sólo la palabra *leadership* en el buscador

más popular de páginas de internet, Google, en el año 2008, generó más de 160 millones de resultados aproximadamente; para el año 2011 el dato se cuadruplicó generando más de 420 millones de resultados. De igual manera, la famosa comercializadora virtual de libros en Internet, Amazon, arroja cerca de 350,000 libros referentes al tema de liderazgo. El tema es y ha sido, sin lugar a dudas, motivo de estudio y reflexión.

Sin embargo, de acuerdo a un estudio realizado en 1992 en el *Southwest Educational Development Laboratory*, demuestra que no fue sino hasta 1950 cuando se empezó a realizar una investigación formal respecto al perfil definitorio del líder, así como sus habilidades y su influencia en el medio. Todas las investigaciones y los estudios al respecto, arrojan la misma conclusión: Tanto el liderazgo como el líder en sí mismo, son de igual forma elementos tanto cruciales como complejos de las organizaciones (Méndez-Morse, 1992).

En el ámbito de los centros educativos, conviene contar con una definición clara sobre Liderazgo que oriente, alinee y enfoque los trabajos en el ejercicio de la labor docente o en su caso directiva. El lector podrá encontrar buen uso de la propuesta de definición de liderazgo siguiente, con la intención de motivar a la reflexión y de allí a la práctica: “Liderazgo es el conjunto de cualidades y hábitos positivos (virtudes) que motivan y facultan a un individuo para conducir/dirigir (servir) a un grupo de personas al logro de fines superiores a través de caminos acotados por principios y valores de alto contenido humano y moral” (Aguila, 2009 a partir de Castañeda, 2007). “El liderazgo nace desde adentro. Determina quién soy yo y que debo hacer” (Lowney, 2004, pág. 21). Como numerosos investigadores del comportamiento organizacional suponen, el liderazgo no es un oficio ni una función que uno desempeña en el trabajo y luego deja de lado cuando regresa a su casa (Lowney, 2004).

¿Podríamos imaginar los centros educativos, las instituciones, las aulas, todos; buscando desarrollar esas cualidades, hábitos, competencias?, ¿Orientando y facultando a los estudiantes y subordinados para servir y lograr resultados extraordinarios? Howard Gardner (1995) ayuda a la reflexión e introspección de las respuestas a las anteriores preguntas mediante su propuesta de definición de liderazgo: “(los líderes son) personas que, mediante la palabra y el ejemplo personal, influyen acusadamente en las conductas,

pensamientos y sentimientos de un número importante de sus congéneres humanos”. Las voces de los líderes afectaron a sus mundos y, a la postre, al nuestro.

Liderazgo docente con valor. Como el lector podrá darse cuenta, hasta este momento, los retos son grandes, no podemos ser demasiado presuntuosos para desarrollar nuestra práctica docente de la misma manera como lo hacíamos antes o incluso imitar la manera en como aprendimos nosotros. Nuevos tiempos requieren nuevas formas; importante: “formas” más que “fondos”. Dejar atrás la práctica docente como la sistemática transmisión de conocimientos y asumir un papel real de formador; formador integral de los estudiantes. “Sacar mejores calificaciones y tener unos padres más felices no es lo que va a permitir a los alumnos sobrevivir y salir adelante en esta nueva realidad” (Covey, 2009)

Dicho proceso no es sencillo y el punto de partida es la persona misma del docente. El conocimiento de uno mismo tiene que ver con saber y detectar nuestras debilidades, pero también con conocer nuestros talentos, nuestras fortalezas. Los talentos no sólo nos permiten hacer las cosas bien una vez, sino hacerlas bien muchas veces, son como patrones naturalmente recurrentes, son automáticos, son como respirar (Clifton & González Molina, 2006). El reto está en utilizar herramientas para detectar y conocer nuestros talentos y convertirlos en fortalezas.

Entendemos el auto-aprendizaje como el conocimiento y dominio de sí mismo. Las personas que no se conocen a sí mismas no pueden dominar sus reacciones, ni explotar sus talentos y habilidades y por ende nunca podrán trabajar en equipo; Covey (1997) le llama “El paradigma de la dependencia”, es decir, las personas dependientes necesitan de los otros para conseguir lo que quieren, se puede ser física, intelectual o emocionalmente dependiente. Los líderes prosperan al entender quiénes son y qué valoran y al cultivar el hábito de la continua reflexión y el aprendizaje (Lowney, 2004). Donald Clifton, en su libro *Strengths Quest* (2007), define las fortalezas de acuerdo a la siguiente ecuación en la que el docente encontrará referentes importantes y conocidos como son las competencias:

Ilustración 1. Ecuación de las fortalezas personales

FORTALEZAS = TALENTO + CONOCIMIENTO + HABILIDADES

Fuente: Clifton (2007)

Una persona que se conoce a sí misma y que sabe dedicar tiempo a aprender pone al servicio de la organización todo su potencial. Este ciclo de aprendizaje profundo es la esencia de la organización inteligente: no sólo en el desarrollo de nuevas aptitudes, sino de nuevas perspectivas mentales, tanto individuales como colectivas (Senge, Roberts, Ross, Smith, y Kleiner, 1995).

Cuando las personas lideran al más alto nivel aportando valor a su práctica profesional (docente), hacen del mundo un mejor lugar porque sus metas se concentran en el bienestar mayor; hacer un mundo mejor exige un tipo especial de líder: el líder de servicio (Blanchard, 2007). El liderazgo es un proceso continuo y de auto-aprendizaje, no es el simple cumplimiento de pasos o reglas; el liderazgo personal es una actividad permanente. “El liderazgo eficaz comienza desde adentro, y el tipo adecuado de liderazgo es el servicio” (Blanchard, 2007, pág. 328).

Fue Robert Greenleaf quien en 1970 acuñó el término “liderazgo de servicio” y lo definió como una filosofía práctica que supone que las personas escogen primero servir y así liderar como una forma de expandir este servicio a individuos e instituciones (Greenleaf, 1970). Los líderes servidores, sienten que el papel que desempeñan es ayudar a las personas a lograr sus metas. Constantemente tratan de hallar qué necesitan sus colaboradores para triunfar. En lugar de querer que éstos complazcan a sus jefes, los líderes servidores desean marcar la diferencia en la vida de sus colaboradores y, entre tanto, producir un impacto en la organización (Blanchard, 2007).

La barrera más persistente que se opone a ser un líder de servicio es un corazón motivado por el egocentrismo (el ego humano, el falso orgullo); situación superada en el nivel del liderazgo personal. Las personas humildes no niegan su poder; sencillamente reconocen qué pasa a través de ellos, no proviene de ellos (Smith, 1998, citado por Blanchard, 2007).

El Liderazgo Docente con Valor es la evolución del concepto tradicional del líder y por tanto del maestro; es pasar del “Sabe lo todo (Maestro) y el Sabe lo nada (alumno)” a Formador y Estudiante, a persona; es enraizar el concepto de Liderazgo de Servicio y ejercerlo al más alto nivel. Es ver el proceso de enseñanza como continuo y permanente. Es asumir nuevos paradigmas para obtener resultados diferentes. Finalmente es saberse inserto en una comunidad, una cultura; y que cualquier acción impacta en todos los tomadores de decisión (stakeholders) del centro educativo.

El docente como líder en el proceso de cambio. A través de la historia, los líderes se han sentido atraídos, y de hecho lo han logrado, por utilizar sus roles de liderazgo para lograr puntos de su agenda personal, antes que la agenda compartida del equipo de trabajo o la agenda de la organización misma; y este deseo radica en las características fundamentales del liderazgo, entre ellas, la capacidad de influir, motivar o inclusive utilizar al equipo en la búsqueda de su agenda personal (Kakabadse, 2007). En la medida en que el líder docente busque los intereses de su agenda personal antes que los de la comunidad educativa, principalmente los de sus estudiantes, en esa medida se alejará de ser verdaderamente un Líder Docente con Valor, un líder de servicio; por esto afirmamos que la labor docente es una vocación de vida, plagada incluso de momentos de verdadera abnegación .

En toda organización, independientemente del servicio o producto que entregue se enfrenta todos los días a la única variable de la que tenemos seguridad real de su permanencia: EL CAMBIO. El cambio asusta, genera miedos, pero también curiosidad; algunos pensarán que atenta contra la seguridad del día a día, pero en realidad lo que nos ofrece es un cúmulo invaluable de creatividad.

El cambio comienza por uno mismo; de aquí que el papel del docente como agente promotor de la RIEMS, sea (debe ser) un papel protagónico. Es el mismo docente quien debe trabajar y ampliar todos los días las competencias docentes y genéricas que buscará promover en sus estudiantes; y no quitar el “dedo del renglón” de su avance en las competencias profesionales; componentes principales del Marco Curricular Común; creando en todo momento una cultura ganadora, positiva; terreno fértil para el desarrollo e identificación de liderazgos.

Este rol, como agente de cambio, supone dos grandes retos. Por un lado el docente deberá propiciar y garantizar ambientes que favorezcan la adquisición de las competencias genéricas que desarrollarán los estudiantes para alcanzar el perfil del egresado de EMS. Por otro lado, y tal vez el mayor reto de todos, será trabajar arduamente para desarrollar un conjunto de cualidades individuales, de carácter ético, académico, profesional y social; que lo cualifiquen como promotor de este nuevo enfoque.

Lo anterior precisa capacitar al docente en una visión de formación en competencias que le brinde las herramientas para poder guiar y establecer su perfil en congruencia con el Perfil del Egresado de EMS. De tal manera que para cada centro educativo que implemente la RIEMS, deberá enfocar todos sus esfuerzos en generar el compromiso suficiente en los docentes, ya que en gran medida depende de ellos la consistencia y congruencia en dicha implementación.

Educación con un enfoque en competencias significa crear experiencias de aprendizaje para que los estudiantes desarrollen habilidades que les permitan movilizar, de forma integral, recursos que se consideran indispensables para realizar satisfactoriamente las actividades demandadas. Requiere un aprendizaje para la vida, donde el estudiante sea capaz de aplicar en diferentes situaciones, esos conocimientos, actitudes, valores y destrezas que desarrolla, de este modo es capaz de insertarse de forma más sencilla en el campo laboral, pues alcanza una metacognición y desarrolla aprendizajes significativos que le permiten enfrentar los diferentes retos que tiene la vida laboral y ser “competente” para dar una respuesta acertada y creativa a los mismos; partiendo de las experiencias desarrolladas durante su vida de estudiante.

Esto se logra de manera más contundente mediante la creación de ambientes de aprendizaje, que le permiten al estudiante realizar esta transferencia y movilización de conocimientos a distintas situaciones, simulando la vida real, las diferentes condiciones y problemáticas a las que se puede enfrentar en una actividad profesional. De este modo se le brindan las herramientas para dar una respuesta más acertada y satisfacer las necesidades que se le planteen en su ejercicio profesional.

La relevancia de las competencias docentes es que describen el perfil compartido de todos los profesores de la EMS, sin importar las características específicas del subsistema. Permiten homogenizar el perfil del docente, exigiendo un mayor compromiso del mismo, pues se establecen, al igual que en las competencias genéricas, niveles de desempeño, que indican el grado de desarrollo que el docente ha alcanzado de la competencia; impactando directamente en la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje.

En este contexto resulta conveniente articular las competencias docentes para la promoción de competencias en el bachiller, dentro de un modelo de concreción didáctica centrada en el aprendizaje, pues, en la medida en la que el docente sea verdaderamente competente (líder), será capaz de fomentar el desarrollo de los estudiantes; practicando el aprendizaje para la vida y la movilización de conocimientos, desarrollando verdaderos ambientes de aprendizaje, que promuevan aprendizajes significativos. Elevando de este modo la calidad educativa, donde el desarrollo del docente toma un papel prioritario, en el ejercicio y concreción didáctica, haciendo al estudiante protagonista de su aprendizaje, pero brindándole todo la mediación y guía que requiera en el desarrollo de competencias.

Conclusiones

La mayor parte de las investigaciones sobre el liderazgo se han concentrado en el comportamiento del líder y cómo mejorar su estilo y sus métodos; han intentado cambiar al líder desde fuera. En años recientes, sin embargo, hemos hallado que el liderazgo eficaz es un trabajo interior (Blanchard, 2007); y ésta es la razón fundamental de este trabajo; el éxito del líder no es mera casualidad o aplicación de métodos comerciales de liderazgo, el verdadero éxito nace, y se practica todos los días, desde el liderazgo personal como se analizó en las primeras secciones, pasando por el formal que parece estar íntimamente relacionado con el interpersonal hasta llegar a un grado óptimo de competitividad facultado entonces para realizar prácticas que agreguen valor al ejercicio mismo del líder.

Resulta imprescindible por tanto que los docentes cuenten con las competencias que conforman el Perfil del Egresado más las competencias correspondientes a las actividades propias de su profesión; para ser realmente mediadores en los procesos de aprendizaje de los alumnos colaborando en la calidad de la educación y sobre todo en la formación integral de los estudiantes, desde su papel como docentes, desarrollando verdaderas estrategias de enseñanza, aprendizaje y evaluación que brinden congruencia a todo este enfoque y sobre todo, que traduzcan el postulado teórico en la práctica escolar diaria.

Si los esfuerzos de las instituciones educativas se encuentran cada vez más encausados y enfocados en desarrollar liderazgos tanto en docentes como (principalmente) en estudiantes los beneficios al corto plazo serán de tal manera extraordinarios que se verán reflejados en más y mejores personas insertas exitosamente en la sociedad como agentes de cambio positivo. Los docentes serán verdaderos modelos de hábitos y virtudes; las instituciones serán centros de pensamiento y desarrollo y los estudiantes tendrán más y mejores oportunidades de saberse competentes y comprometidos con su propio aprendizaje.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguila, Carlos (2008). *Mejores prácticas de liderazgo competitivo con valor*. UDLAP. México.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Castañeda, Luis (2007). *Naciste para ser líder*. México: Ediciones Poder.
- Clifton, D., & González Molina, G. (2006). *Strengths Quest*. México: The Gallup Organization.
- Covey, Stephen (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. México: Paidós.
- Covey, Stephen (2007). *El líder Interior*. Buenos Aires: Paidós.
- Gardner, Howard (1995). *Mentes Líderes, Una anatomía del liderazgo*. España: Paidós.
- Greenleaf, R. K. (1970). *Leading by serving first: Explanation of Servant-Leadership*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2007, de http://www.12manage.com/methods_greenleaf_servant_leadership.html
- Kakabadse, A. P. (2007). Three temptations of leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 28 (3), 196-208.
- Lowney, C. (2004). *El liderazgo al estilo de los jesuitas*. Bogotá Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Méndez-Morse, S. (1992). Southwest Educational Development Laboratory. Recuperado el 15 de Noviembre de 2007, de Leadership characteristics that facilitate school change: <http://www.sedl.org/change/leadership/>
- Senge, P., Roberts, C., Ross, R., Smith, B., & Kleiner, A. (1995). *La Quinta Disciplina en la Práctica*. España: Granica.
- Van Knippenberg, B., & van Knippenberg, D. (2005). Leader Self-Sacrifice and Leadership Effectiveness: The Moderating Role. *Journal of Applied Psychology*, 25-37.