

El Liderazgo Inspirador del Profesorado, Clave para el Éxito Estudiantil

Dra. Sandra Martín García

Académica Asociada de la Universidad Carlos III de Madrid



Resumen.

El objetivo de este artículo es recopilar y analizar las contribuciones existentes en la literatura sobre el impacto del liderazgo inspirador de los profesores universitarios en el éxito del alumnado. Se realizó una revisión de 15 trabajos que analizan esta relación, publicados en la última década en diferentes países. Los hallazgos indicaron que el liderazgo inspiracional/transformacional de los profesores se asoció positivamente con la motivación, la satisfacción, el rendimiento académico y el aprendizaje de los estudiantes.

Palabras clave: liderazgo docente, liderazgo inspirador, liderazgo transformacional, motivación, resultados de los estudiantes.

Abstract.

The purpose of this article is to collect and analyze the existing contributions in the literature on the impact of the inspiring leadership of university professors on student success. A review of 15 papers analyzing this relationship, published in the last decade in different countries, was carried out. The findings indicated that teachers' inspirational/transformational leadership was positively associated with student motivation, satisfaction, academic performance, and learning.

Keywords: professor leadership, inspiring leadership, transformational leadership, motivation, student outcomes.

Introducción

Los estilos de liderazgo afectan -positiva o negativamente- la forma en que los miembros de una organización funcionan y tienen éxito, impactando en las actitudes, el rendimiento y la motivación de los seguidores (Drucker, 1996; 1999). En consecuencia, el liderazgo se ha convertido en un área de interés para la investigación académica a partir del reconocimiento de su importancia para el éxito o el fracaso de las organizaciones. Desde la teoría organizativa se han estudiado ampliamente diversos modelos de liderazgo (burocrático, carismático, autocrático, laissez faire, etc.) y muchos de ellos se han trasladado al campo educativo. Entre estos modelos, existe uno que sobresale por su vigencia y aceptación general en educación: el liderazgo transformacional (Bass, 1985), que se sustenta en las siguientes dimensiones: influencia idealizada (carisma), estimulación intelectual, motivación inspiracional, consideración individualizada y tolerancia psicológica. Para Bass (1990) el liderazgo transformacional es una forma superior porque se basa en la motivación del individuo para lograr un compromiso con una causa mayor y compartida.

Un rasgo para destacar en el estilo de liderazgo transformacional es la importancia otorgada a la motivación inspiracional. Este es un aspecto fundamental en el ámbito educativo, porque el proceso de enseñanza-aprendizaje, para ser exitoso, debe tender a producir satisfacción y a favorecer los aspectos personales, motivacionales y actitudinales de las personas involucradas (García-Rangel et al, 2014), ya que el aprendizaje se construye principalmente en los "espacios intersubjetivos", es decir, en el marco de las relaciones interpersonales que se establecen en ese contexto (Villa y Villar, 1992, p.17).

Para Zenger et al (2009, p.30), "inspirar a los demás es el elemento de predicción más determinante para establecer quién es un líder extraordinario, (...) y (...) también la mejor manera de predecir la satisfacción y el grado de implicación con su trabajo de los colaboradores". Para estos autores, los principales atributos de un lí-

der inspirador son: ser un modelo para seguir y ser empático, compasivo y comprensivo (Zenger et al, 2009). En este sentido, hay que destacar que la empatía, permite tener una comprensión de la experiencia de la otra persona porque se asumen como propias sus emociones. Pero esta comprensión debe complementarse con la compasión cuando se plantea qué se puede hacer para apoyar a la persona a su desarrollo y a superar sus dificultades. De esta manera, la compasión es una intención frente a una emoción, y debería ser un componente del liderazgo efectivo (Hougaard et al, 2021).

Leithwood y Sun (2012) afirman que se ha investigado poco sobre el impacto de las prácticas de liderazgo de los profesores en la satisfacción de los estudiantes, y menos aún en el campo de la enseñanza superior. En este sentido, es interesante analizar los efectos del estilo de liderazgo de un profesor en la motivación de los estudiantes y sus capacidades para aprender, tomando como eje el modelo de liderazgo inspirador y su influencia en el éxito de los estudiantes, en el ámbito de la educación superior.

Metodología

El propósito del presente estudio es realizar una revisión bibliográfica sobre el modelo de liderazgo inspirador y su influencia en el éxito de los estudiantes, en el ámbito de la educación superior. La búsqueda de publicaciones académicas se realizó a través de bases de datos públicas como Google Académico, ResearchGate, Redalyc, Scielo, entre otras, utilizando como criterios de búsqueda expresiones (en español y en inglés) que se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Revisión de la literatura sobre liderazgo inspirador de los profesores y su influencia en el éxito de los estudiantes universitarios.

Criterios de búsqueda	Total de resultados de la búsqueda	Artículos seleccionados por resumen	Artículos incluidos
liderazgo de profesores	268	30	4
liderazgo inspirador / liderazgo inspiracional	454	25	3
liderazgo transformacional	1229	50	8
TOTALES	1951 (*)	105	15

Fuente: elaboración propia.

Nota: (*) se incluyen resultados de búsqueda en español y en inglés.

De los 1951 trabajos académicos encontrados, se descartaron 1846 publicaciones: 73 duplicados, 150 incompletos o no accesibles de forma pública, y 1623 que no analizaban el tema en el nivel superior, quedando una primera selección de 105 publicaciones cuyos resúmenes se ajustaban a las variables que se busca examinar en esta revisión. Finalmente, se seleccionaron 15 trabajos de diferentes países, incluyendo aquellos cuya fecha de publicación no excedía los 10 años de antigüedad.

Resultados

De la revisión bibliográfica realizada se desprende que el estilo de liderazgo transformacional de los profesores de educación superior es el que obtiene mejores resultados con el alumnado (Acosta y Ponce, 2019; Balwant et al, 2019; Gallo et al, 2016; González et al, 2013; Pérez Ortega et al, 2015), que para Bass (1985) se construye a partir de dimensiones tales como: carisma, consideración individual, estimulación intelectual y motivación inspiracional. A partir de esta última dimensión es posible analizar la correlación existente entre la motivación e inspiración de los profesores y el éxito de los estudiantes.

Diversos trabajos han encontrado una correlación positiva entre el liderazgo transformacional de los docentes y la motivación de los estudiantes universitarios (Balwant, 2016, Islam et al, 2012; Noland y Richards, 2014; Rosalis, 2019; Trigueros et al, 2020). Además, se halló una correlación positiva entre estilo de liderazgo y la satisfacción de los estudiantes, sus percepciones de credibilidad del profesor, rendimiento académico, aprendizaje afectivo y aprendizaje cognitivo (Balwant, 2016; Costa et al, 2018; DeDeyn, 2021; Noland y Richards, 2014). Por otra parte, cada una de las dimensiones del liderazgo transformacional del profesor (influencia idealizada / atribuida, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada), se correlaciona positivamente con el compromiso de los estudiantes con su aprendizaje y con el avance en su carrera (Balwant et al, 2019; González et al, 2013; Noland y Richards, 2014; Pérez Ortega et al, 2015).

El factor de motivación inspiradora también fue un predictor significativo de las mejores calificaciones de los estudiantes. Asimismo, se determinó que existe una diferencia estadísticamente significativa entre el grado de motivación al logro alcanzado por el grupo de estudiantes con docentes con estilos de liderazgo preponderantemente transformador y el grado alcanzado por el grupo de estudiantes con docentes con liderazgo preponderantemente transaccional (DeDeyn, 2021; Draghi Ramat, 2019).

El estudio realizado por Williams et al (2016) demostró que la enseñanza inspiradora se destaca por ser atractiva y desafiante, y los estudiantes universitarios la consideran como uno de los componentes de la excelencia docente. Los estudiantes también destacaron que los profesores inspiradores impulsan las prioridades pero dejan espacio para que todos se desarrollen, brindándoles la confianza para identificar sus debilidades y buscar soluciones, además de lograr un mayor involucramiento con su práctica. En la misma línea, Huerta Camones (2016) halló que el liderazgo docente

(medido por las variables innovación, motivación y empatía) influye positiva y significativamente en la eficacia de los estudiantes.

Conclusiones

Los artículos analizados demuestran la importante influencia del estilo de liderazgo transformacional y su efecto positivo en la motivación de los estudiantes universitarios. De acuerdo con este análisis, y en palabras de Zegler et al (2009, p.203): "La inspiración es un componente poderoso del repertorio de un líder. (...) Es la cualidad más valorada por los seguidores (...) y ofrece la correlación más alta con el índice de compromiso y satisfacción de los seguidores".

Los resultados obtenidos en esta revisión permiten afirmar que los profesores inspiradores motivan a los alumnos en su desarrollo personal, compromiso con su carrera y que sientan satisfacción con el trabajo realizado. La inspiración que proyecta un profesor conjuga diversos atributos de liderazgo como plantear desafíos, crear una visión compartida, comunicarse efectivamente, trabajar en equipo, mostrar empatía, saber escuchar; y la mayoría de los estudiantes reconoce estos atributos como un indicador de la excelencia de sus profesores. Al dominar estas habilidades, es posible "conectar con la empatía, pero liderar con compasión" (Hougaard et al, 2021) para apoyar a los estudiantes a superar obstáculos y dificultades, y conducirlos al éxito.

Finalmente, se puede concluir que el profesor como líder inspirador es el que promueve espacios de enseñanza – aprendizaje en los que los estudiantes se sienten con la suficiente confianza y seguridad para participar, preguntar, hacer comentarios, socializar sus opiniones, sin temor a equivocarse o sentirse juzgado o criticado. Este modelo de liderazgo del profesor propone una superación del modelo tradicional -tan arraigado en la educación superior- poniendo al estudiante como protagonista de su aprendizaje, y favoreciendo una formación integral. El verdadero docente es (o debería ser) un líder inspirador que tiene la capacidad de descubrir, valorar y estimular el potencial de sus alumnos.

La experiencia personal me dice que cada vez que un estudiante descubre que puede conseguir cosas que no imaginaba, a partir de una conversación, una pregunta, una mirada apreciativa del docente, agradecen, se sienten más cercanos, más vinculados y con una mayor motivación hacia la materia a estudiar y con un nivel de atención y concentración mayor. El liderazgo inspirador del docente permite que el estudiantado moldee su cabeza con una mirada crítica de aquello que estudia, potenciando su

capacidad de análisis, de observación y de razonamiento, que les permite presentarse en el mundo con capacidades y competencias imprescindibles hoy en el mercado laboral como son el pensamiento crítico y la inteligencia emocional.

Referencias bibliográficas

- 1 Acosta, D. y Ponce, E. (2019). Estilos de liderazgo en la Educación Superior. *Revista Conrado*, 15(68), 175-179. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n68/1990-8644-rc-15-68-175.pdf>.
- 2 Balwant, P. (2016). Transformational Instructor-Leadership in Higher Education Teaching: A Meta-Analytic Review and Research Agenda. *Journal of Leadership Studies* 9(4), 1-52. https://www.researchgate.net/publication/299403852_Transformational_Instructor-Leadership_in_Higher_Education_Teaching_A_Meta-Analytic_Review_and_Research_Agenda.
- 3 Balwant, P., Birdi, K., Stephan, U. y Topakas, A. (2019) Transformational instructor-leadership and academic performance: a moderated mediation model of student engagement and structural distance. *Journal of Further and Higher Education*, 43(7), 884-900. https://eprints.whiterose.ac.uk/127696/10/Transformational_instructor-leadership_Balwant.pdf.
- 4 Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press.
- 5 Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-36. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.895.1330&rep=rep1&type=pdf>.
- 5 Costa, J.H., Froemming, L.M., Araujo, F.O. y Nunes, J. M. (2018). ¿Puede el liderazgo de profesores aumentar la satisfacción de estudiantes? Una revisión de la literatura. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 4(3), 15-28. https://www.researchgate.net/publication/329244881_PUEDE_EL_LIDERAZGO_DE_PROFESORES_AUMENTAR_LA_SATISFACCION_DE_ESTUDIANTES_UNA_REVISION_DE_LA_LITERATURA.
- 6 DeDeyn, R. (2021). Teacher Leadership and Student Outcomes in a US University Intensive English Program. *TESL-EJ - The Electronic Journal for English as a Second Language*, 24(4), 1-23. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1288653.pdf>.
- 7 Draghi Ramat, C. (2019). Liderazgo docente para favorecer la motivación al logro del estudiante, de la maestría en docencia universitaria en una universidad privada de Lima [tesis

de maestría]. Universidad Tecnológica de Perú. https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2182/Claudia%20Draghi_Trabajo%20de%20Investigacion_Maestria_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

8 Drucker, P. (1996). *El líder del futuro*. Deusto.

9 Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Grupo Editorial Norma.

10 Gallo, B., Gallo, M. y Sánchez Chero, M. (2016). Modelo de liderazgo transformacional para los docentes universitarios de la Región Lambayeque. *UCV-HACER – Revista de Investigación y Cultura*, 5(2), 100-111. https://www.academia.edu/76371464/Modelo_de_liderazgo_transformacional_para_los_docentes_universitarios_de_la_Regi%C3%B3n_Lambayeque.

11 García-Rangel, E., García Rangel, A. y Reyes Angulo, J. (2014). Relación maestro alumno y sus implicaciones en el aprendizaje. *Ra Ximhai*, 10(5), 279-290. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46132134019.pdf>.

12 González, O., González, O., Ríos, G., y León, J. (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario. *Telos*, 15(3), 355-371. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328424005.pdf>.

13 Hougaard, R., Carter, J. y Afton, M. (2021). Connect with Empathy, But Lead with Compassion. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2021/12/connect-with-empathy-but-lead-with-compassion?mkt_tok=ODU1LUFUWi0yOTQAAAGG-YqTBhV0CndX-tHNW0FqcgrdCTsiRy07_MIVc7rFoO5N5yD2NDu-YWUdP2lgigg8fDr40bxchuBV0T3JW_syBxxA-BRwnVrG7InmJKBbfTEfus.

14 Huerta Camones, L. (2016). Influencia del liderazgo docente en la efectividad de la Escuela de Posgrado de la UNE. *Anales Científicos*, 77(2), 125-132. https://revistas.lamolina.edu.pe/index.php/acu/article/view/482/pdf_19.

15 Islam, T., Aamir, M., Ahmed, I. y Muhammad, S. (2012). The Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on the Motivation and Academic Performance of Students at University Level. *Journal of Educational and Social Research*, 2(2), 237-244. <https://www.richtmann.org/journal/index.php/jesr/article/view/11824>.

16 Leithwood, K. y Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school lea-

dership: a meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0013161X11436268>.

17 Noland, A. y Richards, K. (2014). The Relationship Among Transformational Teaching and Student Motivation and Learning. *The Journal of Effective Teaching*, 14(3), 5-20. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1060434.pdf>.

18 Pérez Ortega, G., Guarín Herrera, L. y Romo Morales, G. (2015). Liderazgo transformacional en los docentes universitarios desde la perspectiva estudiantil. Estudio de caso: Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín. *Saber, Ciencia y Libertad*, 10(1), 203-218. https://www.researchgate.net/publication/327505564_Liderazgo_transformacional_en_los_docentes_universitarios_desde_la_perspectiva_estudiantil_Estudio_de_caso.

19 Rosalis, K. (2019). Effect of a Professor's Leadership Style on the Motivation Level of Students [tesis doctoral]. Northcentral University. <https://www.proquest.com/openview/9653511d-40ff7b08ac7479df672d4f41/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>.

20 Trigueros, R., Padilla, A., Aguilar-Parra, J.M., Mercader, I., López-Liria, R. y Rocamora, P. (2020). The Influence of Transformational Teacher Leadership on Academic Motivation and Resilience, Burnout and Academic Performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 1-12. https://www.researchgate.net/publication/345133437_The_Influence_of_Transformational_Teacher_Leadership_on_Academic_Motivation_and_Resilience_Burnout_and_Academic_Performance.

21 Villa, A. y Villar, L. (coords) (1992). *Clima organizativo y de aula. Teorías, modelos e instrumentos de medida*. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.

22 Williams, L., Nixon, S., Hennessy, C., Mahon, E. y Adams, G. (2016). Inspiring to inspire: Developing teaching in higher education. *Cogent Education*(3), 1-12. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/2331186X.2016.1154259?needAccess=true>.

23 Zenger, J.H., Folkman, J.R. y Edinger, S.K. (2009). *El líder inspirador. Cómo motivan los líderes extraordinarios*. Traducción: J. Casellas Guitart. Profit Editorial. <https://docer.com.ar/doc/10n8nxe>.