



EL LIDERAZGO HUMANISTA,

¿qué hay de nuevo sobre el tablero?

JOAQUÍN GAIRÍN SALLÁN

Catedrático del Departamento de Pedagogía Aplicada

Director del Centro de Investigación y Estudios para el Desarrollo Organizacional (CRIEDO)

Universitat Autònoma de Barcelona

31

La presente aportación trata de situar el liderazgo dentro de las organizaciones, orientar sobre el desarrollo que está teniendo y concretar las aportaciones que se recogen bajo su denominación de humanista.

LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO

Es abundante la literatura actual sobre el liderazgo, como término de moda aplicado a muchas facetas de la realidad educativa (institucional, pedagógica, instructiva, de aula, ...), como también la confusión de este con la dirección escolar. En nuestro caso, entenderemos que los directivos son los miembros de la organización que tienen la responsabilidad institucional de gestionarla, mientras que el liderazgo se refiere más a la forma de hacerlo (Gairín, 2020: 234). Mientras que la dirección se preocupa por estructuras metódicas (mantener las funciones diarias, asegurar que el trabajo se haga, controlar resultados e implicaciones y la eficiencia), el liderazgo se interesa más por el comportamiento personal e interpersonal, desde un enfoque orientado al futuro, al cambio y al desarrollo, la calidad y la efectividad.

Lo interesante es que las personas que tienen funciones directivas sean reconocidas como líderes de estas, aunque no siempre es así, y que los líderes asuman responsabilidades directivas. Sin embargo y más allá de los matices señalados, no se trata tanto de ver si hay que tener directivos o líderes, sino más bien de tomar conciencia de sus

diferencias y saber cuándo y cómo ser un director eficiente o un líder efectivo. Elaborar planes de trabajo, coordinar actuaciones, acompañar procesos, supervisar intervenciones y evaluar resultados son tareas típicas de la dirección que no tienen porqué atribuirse a los líderes, a quienes sí correspondería como algo propio el analizar los procesos necesarios para lograr que esas tareas se cumplan de una manera satisfactoria para todos.

Aunque, tradicionalmente, la dirección y el liderazgo se han considerado como una actividad individual, la evolución de las organizaciones, su mayor complejidad y los procesos sociales que les han influido han ido generando distintas maneras de considerar y aplicar estos constructos. Actualmente, asumimos modelos de intervención que hablan del trabajo en equipo, del trabajo compartido, de la implicación funcional y variable en el trabajo o de otras propuestas. En cualquier caso, se busca el bien hacer y la excelencia de la organización y se considera que los directivos y líderes tienen calidad si su equipo la tiene y viceversa. Tiene sentido, en esta perspectiva, hablar de directivos y de liderazgos.

La consideración del quehacer colectivo nos obliga, asimismo, a revisar el necesario encaje entre las respuestas individuales y las de la organización. Como a menudo se dice, el liderazgo empieza en la propia mesa de trabajo y afecta a todos los miembros de la organización, que debe de facilitar el desarrollo de los liderazgos individuales y su alineación con los propósitos de la organización. En este

sentido, el liderazgo deja de ser una característica individual para considerarlo como una capacidad organizacional, que lleva a las instituciones a integrarlo como una fortaleza de la organización.

➔ LOS APELLIDOS DEL LIDERAZGO

A menudo, los tópicos de dirección y de liderazgo se acompañan de variados adjetivos, que tratan de enfatizar aspectos de la realidad en la que se quiere incidir. Así, la consideración de la dirección como constructo primigenio permite identificar diferentes tipologías. Si consideramos la distribución del poder de la organización, podemos hablar de modelos de dirección autocrática, democrática y asamblearia, a la que algunos autores incorporan referencias a los modelos de *laissez faire* y circunstancial. Si consideramos los estilos de la dirección, podemos identificar, entre otros, los 5 modelos de Black y Mouton derivados de combinar la orientación a la tarea y la orientación a las personas y las referencias que se hacen a los modelos de dirección transaccional y transformacional, más centrados en la tarea o más dirigidos al cambio. Podemos encontrar otras referencias que hacen referencia a estilos de dirección tecnocráticos, humanistas o críticos, según se centren en el funcionamiento de la máquina organizativa, en las personas o en el cambio social a potenciar.

De todas formas, cuando hablamos de estilos de dirección, esto es, de formas de actuar, nos estamos adentrando en lo que sería propio del lideraz-

go y es precisamente la referencia a la acción la que nos permite matizar y concretar más las tipologías que podemos considerar. Aunque haya muchas dudas sobre el sentido y la univocidad de términos cuando se habla de liderazgo pedagógico, educativo e instructivo en función de contextos y autores, lo cierto es que ha aumentado la investigación especializada y su relevancia. Dicho desarrollo no es casual, si se considera que el trabajo de los directivos y líderes escolares ha sido indicado como el segundo factor intraescuela más determinante, después de la docencia, en el aprendizaje de los escolares (Gairín, 2020), al mismo tiempo que se identifica un interés común por el aprendizaje y por centrarse en la estructuración de las escuelas como comunidades profesionales de aprendizaje. ▶

33



► “Y el interés también se demuestra con los estudios específicos vinculados a la actividad de los líderes pedagógicos que se les menciona como uno de los pilares a activar para una educación inclusiva y equitativa en los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 (Unesco, 2018) o como elementos claves en temas de justicia social (Gairín y Rodríguez-Gómez, 2014). También se enfatiza en los cambios de roles, como el pasar de la supervisión al acompañamiento docente (Leiva-Gerrero y Vazquéz, 2019), sus efectos indirectos sobre la identidad y sentido de pertinencia (Jara, Sánchez y Cox, 2019) o su importancia como líderes emocionales (Villa, 2019) y promotores de mejores prácticas docentes (Rodríguez y Gairín, 2017)”. (cit. en Gairín, 2020:242)

Como se señala a menudo, las instituciones de calidad acostumbran a requerir poca dirección, pero implican importantes esfuerzos en la motivación del personal y en el liderazgo de personas. Desde una perspectiva de dirección distribuida, todos tenemos responsabilidades en el funcionamiento institucional y, con relación a ellas, podemos hablar de liderazgo institucional (más propio de los responsables máximos de la organización), de liderazgo pedagógico (centrados en los procesos educativos y más propio de los jefes de estudios y coordinadores de equipos de profesores) y de liderazgo instructivo (centrado en los procesos de enseñanza- aprendizaje y más propio del profesor de aula o taller).

Hablamos, en estos casos, de liderazgos en las organizaciones educativas que son posibles en la medida en que hay líderes y seguidores; también, del liderazgo como una relación de influencia en la que tanto líderes como colaboradores juegan un papel relevante. Una relación dinámica que trata de responder a las cambiantes necesidades de la formación en un proceso constante de reconstrucción de la propia relación y de los procesos educativos que le acompañan.

Son, pues, variados los focos de actuación de los líderes escolares (la institución, la educación o los procesos de enseñanza-aprendizaje), como también puede ser su orientación (hacia la tarea, la persona, el cambio, etc.) y el contexto de actuación (educación básica, secundaria o universitaria, como también programas de educación no formal), dando lugar a variadas tipologías según la variable que se considere y a múltiples posibilidades que explican que el estudio del liderazgo se haya identificado como algo escurridizo y de permanente estudio.



De todas formas, cada vez se asumen más la dirección distribuida y el liderazgo de un grupo de personas para trabajar en equipo antes que el directivo o líder unipersonal. Será importante, en este contexto, reforzar el compromiso con los propósitos de la institución y la reorientación que eso suponga en la acción institucional, organizativa y pedagógica. Incluye, así mismo y desde una concepción sistémica, encontrar la mejor interrelación dinámica entre las personas y los propósitos de la organización.

El liderazgo humanista

El liderazgo humanista es una corriente del liderazgo que se centra en el desarrollo de las personas y en fomentar su bienestar, tanto en el ámbito profesional como en el personal. Se basa en la idea de que las personas son la clave del éxito en una organización, y que su desarrollo y bienestar son fundamentales para lograr resultados positivos a largo plazo.

Es un tipo de liderazgo que considera a la persona como el centro de atención, entendiendo que todas las actividades se dirigen a personas y las realizan personas, lo que es coherente con considerar a las organizaciones como una comunidad de personas con objetivos compartidos. Los buenos líderes saben dirigir a las personas hacia los objetivos marcados; así mismo, comprenden bien sus fortalezas y debilidades, siendo capaces de reconocer cuándo necesitan ayuda de los demás.

Las características de liderazgo humanista son, para Moreno (2022):

- Puede ser ejercido por cualquier persona, si desea hacerlo y parte de un alto grado de autoconocimiento.
- Tiene capacidad de enseñar a los demás, que incluye el ser ejemplo para ellos, tener claros los escenarios de futuro, y voluntad y perseverancia en su consecución.
- Sabe ilusionar a las personas, dando sentido al trabajo de los demás.
- Promueve el cambio para avanzar en los escenarios planteados.
- Se sabe prescindible, lo que le lleva a preparar personas para que puedan relevarle.

Hablamos de las características específicas que habrían de considerar los directivos/líderes escolares si quieren ser líderes humanistas. Más allá de las tareas propiamente directivas ya mencionadas, el líder humanista prestará también especial atención al desarrollo de equipos de trabajo, a la resolución funcional de los conflictos y al compromiso de lograr la participación de todas las personas en el desarrollo institucional

La tarea no es fácil (contar y hacer con las personas, respetando sus características diferenciales) y por eso se suelen remarcar algunas cualidades del líder humanista como las que hacen referencia a coherencia con los planteamientos institucionales, ►

- convicción sobre la importancia de su consecución, credibilidad o autoridad moral, generador de confianza, compromiso con las personas y conciencia de respeto por uno mismo y por el otro. Pero, quizá, lo más destacable de este calificativo de humanismo es la sensibilidad que demuestra hacia las personas, dando especial importancia a la perspectiva histórica de los hechos y a las evidencias prácticas sobre lo que cuentan las personas. Como a veces se señala, el humanismo es también una ética o un modo de comportarse en el contexto de los grupos humanos y de las organizaciones, donde los temas como inclusión, equidad, justicia social o desarrollo armonioso con la naturaleza están siempre presentes.

36

A través de este liderazgo se busca tratar a las personas como lo que son, con sus cualidades, expectativas, inquietudes y actitudes, y no sólo como un medio para las finalidades institucionales. De alguna manera y a través de él, la persona es reconocida y valorada como tal. En el contexto educativo, se dirige a todos los miembros de la organización (alumnos, profesores, directivos, padres, asesores...) y gran parte de su éxito está en función de la forma como se establecen las relaciones interpersonales basadas en el respeto mutuo y valorando la dignidad humana.

Si entendemos que las instituciones educativas son construcciones sociales en y para la sociedad, habremos de considerar también las personas con las que se relaciona la organización. Así, en un sentido

amplio, el liderazgo humanista también debería de considerar la vinculación de la organización con la realidad social donde se inserta, estando comprometido con la responsabilidad social que interpela a nuestras organizaciones o el cumplimiento de los ODS. La propuesta de un modelo de liderazgo educativo transformacional y prosocial en la gobernanza de las instituciones educativas, defendido por Tintoré y Güell (2016), entraría en este planteamiento.

Más que de contenidos, se trata de actitudes presentes que se tienen y promueven en relación con los temas que nos ocupan. No sólo se busca que sea competente y comprometido sino, y también, que tenga actitudes de servicio a las personas y compromiso con su desarrollo personal y profesional. Por eso, el liderazgo humanista también es trascendente porque procura con su práctica el pleno desarrollo de la persona. Es un liderazgo que se mueve en la búsqueda del bien del otro mediante prácticas y comportamientos que respeten a la persona.

En resumen, el liderazgo humanista como concepto que se ha desarrollado en contextos empresariales también es válido para contextos educativos. En realidad, desde mi punto de vista, se trata de un “término paraguas” porque cualquier liderazgo ha de ser humanista (centrado en las personas y en su desarrollo; también en la mejora de las organizaciones, que son conjuntos de personas) o no será liderazgo.

➔ DESARROLLEMOS LA ORGANIZACIÓN CON HUMANIDAD

Las organizaciones se configuran a partir de sus elementos. En todas, podemos identificar la existencia de metas y objetivos, estructuras para su desarrollo y personas que interactúan en el marco de dichas estructuras para conseguir los propósitos perseguidos. También, la existencia de la dirección que trata de conseguir la máxima coherencia entre los elementos citados y actuar, mediante los procesos organizativos, cuando se detectan disfunciones a superar (Gairín y Castro, 2020).

La atención a los diferentes elementos citados ha variado con el tiempo y ha potenciado modelos de intervención diversos. Así, los planteamientos tecnocráticos han dado mucha importancia a la planificación, desarrollo de la intervención y análisis de los resultados, mientras que los enfoques estructuralistas han potenciado el análisis de la organiza-

ción y su mejora a partir de la reingeniería enfocada a mejorar el organigrama, analizar los puestos de trabajo, concretar los manuales de funciones y procedimientos y desarrollar el análisis de procesos y los Sistemas Internos de Garantía de Calidad (SIGC). Estos planteamientos se han completado con la atención a las personas que han pasado de ser consideradas meros recursos (de allí la denominación de Recursos Humanos) a parte fundamental de la organización (Humanos con Recursos).

El liderazgo humanista, al poner énfasis en las personas, reivindica su papel central en la construcción y funcionamiento de las organizaciones. Y no lo hace como estrategia para ganar su adhesión sino desde la convicción de que las personas son la parte fundamental de las organizaciones y de que no puede haber desarrollo de estas sin considerar el desarrollo de las personas que actúan en la misma. Esta focalización en y para las personas es la que explica las propuestas vinculadas a los planes



- ▶ de carrera, los planes de incorporación de nuevos miembros, los programas de inducción, el desarrollo del coaching y la mentoría, y la promoción de los sistemas de autoformación; al mismo tiempo que la mirada al contexto habla de planes de entorno, cartas de servicio, el trabajo en redes institucionales, la promoción de círculos de cooperación o la potenciación de comunidades internas y externas de aprendizaje.

Todas las organizaciones educativas están constituidas por personas y, por lo tanto, por las relaciones más o menos formales que entre ellas se establecen. El líder humanista es consciente de esta realidad y su intervención tiene en cuenta tanto la consideración de las personas dentro de la organización (selección, formación, promoción, atención a sus intereses y expectativas, motivación, etc.) como la atención a los procesos que orientan su actividad (comunicación, participación, sistema de toma de decisiones, etc.).

Cuando se estudia el sistema relacional de una institución debemos detenernos en las diferentes formas de interacción entre personas, grupos y la propia organización (entre ella y con otras organizaciones del contexto) lo que supone identificar los procesos de participación institucional, los sistemas y formas de comunicación, los diferentes mecanismos para tomar decisiones, la aparición de fenómenos conflictivos y su abordaje y la generación de una cultura y un clima institucional resultantes de todas las dinámicas y elementos participantes.

La intervención de los líderes humanistas debe de tener, así, en cuenta el contexto en el que actúan y aplicar sus particulares formas de intervenir. Moreno (2010: 7-9) identifica siete claves (o siete 'c') interrelacionadas a considerar en su acción diaria:

- Coherencia, en referencia a la mejor articulación de la teoría con la práctica, de lo que se dice con lo que se hace. La falta de coherencia genera desconfianza.
- Convicción o propósitos firmes sobre lo que se ha de hacer. Su aplicación da sentido a la actividad organizativa y traslada confianza a las demás personas.
- Credibilidad, derivada de las anteriores y que se construye en el día a día. La autoridad moral se acrecienta y acompaña al desarrollo de esta clave.
- Confianza, ligada a las anteriores claves, es la que permite que el líder humanista pueda influir en las personas de su entorno.
- Comunicación, que incluye la capacidad de escuchar a los demás y atender sus inquietudes.
- Compromiso. El liderazgo humanista, dice el autor, sólo se ejerce desde el compromiso; primero, con uno mismo y, después, con la organización. No sólo es compromiso personal, sino que también incluye la creación de una cultura de compromiso.
- Conciencia o conocimiento de la propia existencia, de sus estados y de sus actos. Supone una exigencia de "nosotros mismos a nosotros mismos".

Y este mismo autor incluye dos rúbricas: el coraje y el carácter. El coraje incluye valor, decisión y apasionamiento con que se acometen las acciones y el carácter hace referencia a un estilo propio y continuado para mantener las actuaciones que se han previsto.

Otros autores también realizan algunas consideraciones compartidas y otras complementarias a las señaladas. Así, Lozano (2018), cuando en su blog habla de los ocho rasgos de líderes abiertos y humanistas, también considera otros rasgos como:

- Subsidiariedad, que le lleva a intervenir sólo cuando hace falta.
- Sensibilidad, unida a otros atributos como empatía, calidad y humanidad, que lleva a plantearse el trato que se dispensa incluso a los eslabones más débiles de la organización.
- El mérito como fuente de autoridad. Los hechos hablan por el líder, en lugar de las palabras.
- Optimizadores de la diversidad, sabiendo gestionar la diferencia y valorizar lo mejor de cada talento.
- Generosidad, que lleva a evitar el personalismo y a atribuir a las personas la cuota de reconocimiento que merecen.
- El fin no justifica los medios, reivindicando la importancia de los procesos de trabajo y no sólo los resultados conseguidos.



- Y en la misma línea, el blog de Raúl Gorín (2023) incluye dentro de las 7 características de un líder humanista las de ejemplar en el trato humano, preocupación por ser justos y carisma.

Promover e impulsar un liderazgo humanista es, en definitiva, el intento de volver a situar a las personas en el centro de las organizaciones. Su éxito dependerá de cómo las personas afrontan el reto de su liderazgo y de cómo los liderazgos distribuidos en la organización son capaces de coordinarse en las ideas y prácticas que quieren desarrollar.

El liderazgo humanista incluye y revitaliza la importancia de los valores en la organización, su inserción en la cultura institucional y su práctica por parte de todos los directivos y líderes. En realidad, son las personas las que en la práctica llevan a la realidad los valores de la organización y los líderes son sus principales responsables ●



Bibliografía



Gairín, J. (2020). Los directivos como promotores de la mejora educativa. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, n.º especial, 2020, pp. 228-256

Gairín, J. y Castro, D. (2020). *El contexto organizativo como espacio de intervención*. Madrid: Síntesis.

Gorin, R. (2023). En Blog propio: *El empresario humanista* <http://raulgorrinelempresariohumanista.weebly.com/blog/7-caracteristicas-de-un-lider-humanista>

Lozano, L. (2018). Las 8 características del liderazgo humanista en las organizaciones. En blog propio <http://luislozano.org/los-8-caracteristicas-del-liderazgo-humanista-en-las-organizaciones/>

Moreno, A. (2022). *Hacia un mercado humanista. Reflexiones y aprendizajes con líderes empresariales*. Chía (Colombia): Universidad de La Sabana-INALDE Business School.

Moreno, P. C.Mª. (2010). *Liderazgo humanista y acción directiva*. Aprende RH: la revista de los recursos humanos y del e-learning, 30. 78-90.

Tintoré, M. y Güell, C. (2016). Hacia Un Modelo De Liderazgo Educativo Transformacional y Prosocial en La Gobernanza de las Instituciones Educativas. *Proceedings of the 27 th. International Business Information Management Conference (27th IBIMA)*. Milan, Italy, Actas, 1633-1645.



Management is defined as the handling of structures and daily tasks, while leadership focuses on personal and interpersonal behavior, change, and development. The importance of leadership as an organizational capacity that affects all members is highlighted, and different typologies of leadership and management are discussed. The relevance of leadership in education and its impact on student learning is also emphasized, with specific areas of study such as pedagogical, educational, and instructional leadership mentioned. Additionally, the humanistic approach to leadership is explored, which emphasizes the development and well-being of individuals in both their professional and personal lives. A good humanistic leader is skilled at directing and teaching others, inspiring them, promoting change, and preparing others to take over. In conclusion, leadership must be humanistic to be effective.

