

Liderazgo y Administración

Leonel Monroy*

¹ Profesor Universidad del Valle, Cali –
Colombia

Hay una vieja discusión, vieja por cierto, sobre si el ejercicio administrativo contempla la función de liderazgo, si es independiente, o, si teniendo cada uno una autonomía funcional, caracterológica y territorial diferente, pueden o no ambos ser desempeñados por una persona que ejerce bien como administrador o como líder.

Parece que para dilucidar una excelente e integral formación administrativa, que es nuestra preocupación, es importante entender la relación que existe entre administración y liderazgo y, consecuentemente, generar en el currículo y en la pedagogía los hitos académicos y experienciales que favorezcan la dinamización positiva de dicha relación.

El sentido del presente estudio se orienta, pues, a clarificar la visión que el autor tiene de dicha relación; a resaltar, para la academia, la importancia de darle cabida en el currículo a las variables formativas que sienten las bases para el desarrollo del liderazgo, y a diferenciar los tipos de liderazgo resultantes de una formación unilateral o integral del ser humano.

UNA VIEJA DISCUSION

Desde el antiguo Egipto, con el poder sacerdotal en cabeza de los faraones (Russell 1968), pasando por los Chinos (Confucio, Laot zu, 1968, Dre-

her 1996) y los Griegos y sus diferentes Aretes (Borrero 1990, Jaeguer 1971) junto con los Romanos y hasta la época moderna, las crónicas míticas e históricas, han destacado el valor y la importancia del liderazgo como el carácter distintivo de una educación en lo superior.

El liderazgo ha sido, en consecuencia, el motor de la historia.

Algunos factores de la vida moderna como son la división del trabajo, la fragmentación de la sociedad en innumerables células más pequeñas bajo el nombre de instituciones u organizaciones, tanto en el sector de la vida económica como en el de la vida jurídica social y cultural, han generado mayores y múltiples espacios de responsabilidad: la responsabilidad esta hoy día más compartida, los territorios para su ejercicio se han multiplicado y los poderes omnímodos y vastos se han reducido a través del fenómeno de la delegación y la descentralización. Todo esto conduce a la demanda por mayor número de personas que asuman la responsabilidad por los rendimientos económicos, sociales y culturales, en territorios más pequeños. El fenómeno del liderazgo es un clamor contemporáneo.

En tiempos recientes las organizaciones industriales en Norteamérica y, sobretudo, después de la segunda guerra mundial, empezaron a realzar la importancia del liderazgo al interior de

las empresas. Hija del Taylorismo y del Fayolismo, la organización científica del trabajo tomó del campo militar procedimientos, técnicas y tecnologías para incrementar la eficiencia (Sevilla 1995, Aktouf 1995, Dávila 1985).

En la medida en que la economía se tornó más competitiva y globalizada, la necesidad de poner los productos en el mercado, con el mayor posicionamiento y rendimientos posibles, se incrementó. Surgieron voces empresariales demandando gerentes y directivos capaces de estar a la altura de dichas exigencias (Hesselbein 1996).

Ha surgido, pues, una corriente de pensamiento sobre el liderazgo en Norteamérica, con énfasis en la acción, la eficiencia, y los incrementos de los rendimientos económicos de la empresa y de la sociedad en general, en tanto que otra corriente, en construcción, en Europa, parece estar más orientada a enfatizar los rendimientos sociales y culturales del ejercicio del liderazgo (Kets de Vries 1994, Winkler 1957, Kakabadse 1995).

Entretanto el liderazgo como ejercicio, ha pasado del dominio de lo público y el gobierno, a lo privado e individual, y de abarcar la tutela sobre valores morales y sociales a valores económicos y eficientes. Pareciera entonces surgir la dicotomía de que el liderazgo es necesariamente diferente en cada uno de dichos territorios, o que en el dominio de lo privado las exigencias, los roles y las características son tales que sólo se necesita una pequeña porción de lo requerido en lo publi-

co, o cuando más estas diferencias sólo se refieren a asuntos de mayor o menor grado. Se ha llegado, en consecuencia, a abusar del término, y a receptarlo como antídoto para todos los males, al igual que a facilitar su emergencia a través de múltiples programas formativos, con diferentes niveles de profundidad y extensión y para casi todos los públicos. La formación en liderazgo está pues, a la orden del día.

ADMINISTRAR O LIDERAR: UNA DISCUSIÓN NO CON- CLUIDA

En el proceso histórico del desarrollo de las facultades de administración (Sevilla *ibid*) se puede observar como la connotación de liderazgo aparece recientemente en los currículos. Tradicionalmente el administrador ha sido orientado a realizar tareas que inciden en la productividad económica de la empresa; por ello el valor de eficiencia en las herramientas y en la instrumentación que curricularmente se le ha dado. La gerencia o los accionistas han esperado de él que a través de un proceso administrativo bien aplicado, la empresa pueda, al menos, sobrevivir en un entorno de mercado calificado de turbulento y altamente competitivo.

Recientemente, y especialmente en la literatura administrativa Norteamericana empieza a aparecer la demanda por el ejercicio del liderazgo al interior de las empresas como un nuevo rol

que debe asumir el administrador o aquel que tenga responsabilidades por insumos, herramientas o personas. Se le considera la panacea para todos los males que la afectan y le dan al liderazgo un carácter casi mágico como variable significativa para superar las dificultades, no superables, supuestamente, por otras formas o ejercicios técnicos o humanos.

El líder está suplantando al management en la medida en que la organización tradicional cede paso a modos y estilos de administración más participativos y en la medida en que la organización se concibe como una cultura centrada en el desarrollo de las personas que actualiza y potencia las habilidades, capacidades y valores más dignos de lo humano.

Mientras las organizaciones caminan o intentan caminar hacia modelos de gestión y dirección participativos la palabra liderazgo, como también su ejercicio, está sufriendo deterioro dado que la urgencia mercantil de la época la sobrevalora y a su vez la deprime con su uso intencional al servicio exclusivo de los objetivos económicos causando así ejercicios estereotipados de liderazgo y comprensiones equivocadas y manipuladoras del mismo por parte de quienes tienen responsabilidad por personas al interior de las organizaciones

Si bien estas aproximaciones entre administración y liderazgo se están dando, especialmente en las organizaciones industriales y en los intentos formativos recientes de la academia, al

igual que en los movimientos actuales por aproximar lo público a lo privado, la diferencia entre estos dos ejercicios ha sido objeto de muchas propuestas y clarificaciones.

ALGUNAS DEFINICIONES

Para Mackoff y Wennet (2001) administrador es aquel que conduce o dirige algo - como un negocio - y líder es el que ejerce autoridad responsable y tiene una visión de conjunto; agregan que muchos creen que el liderazgo es subjetivo, difícil de definir e imposible de medir objetivamente.

Según Northouse (1997) el administrador se enfoca en las actividades tradicionales de planear, organizar y controlar, mientras el líder hace énfasis en los procesos de influencia. Administrar está relacionado con crear orden y estabilidad; el líder lo está con la adaptación y el cambio constructivo. Para Northouse los administradores son más reactivos y menos involucrados emocionalmente, en tanto que los líderes son más proactivos y más envueltos emocionalmente.

Para Craig (1990) liderar significa ser más visionario, más empático, más flexible; ser líder significa resolver el continuum que parte de un comportamiento analítico, deliberado, estructurado, controlado y ordenado - propio del ejercicio administrativo - y avanza hacia acciones más experimentales, más creativas, menos controladas, más cualitativas.

Algunos investigadores conciben el liderazgo como un rasgo o como un comportamiento, mientras otros lo miran desde la perspectiva política o desde el punto de vista humanístico. Ha sido estudiado utilizando métodos cualitativos y cuantitativos lo que muestra la complejidad del tema a diferencia de los puntos de vista puramente simplistas que prevalecen en la literatura popular.

Según Stogdill (1974) el liderazgo tiene tantas definiciones y significados como la gente que ha tratado de definirlo. Por otra parte Northouse (ibid p 10) señala que el componente común a casi todas las definiciones de liderazgo es que es un proceso de influencia que apoya a grupos de individuos para alcanzar sus metas comunes. Según él el liderazgo como proceso sugiere que puede ser aprendido y que es disponible para todo el mundo.

NUESTRO PUNTO DE VISTA

Dada la visión formativa explícita en el presente estudio y de acuerdo con la comprensión del liderazgo como un proceso en el que hay líderes, situaciones y seguidores, y bajo la consideración de que no existen características, ni tipologías específicas para *identificar y precisar el liderazgo*, nuestro punto de vista es que pueden existir *modos y maneras de educar de modo tal que se facilite la emergencia* del liderazgo y que este se manifieste con más claridad ante las diferentes

situaciones de la vida de las personas y de la sociedad. Con esta comprensión el ser humano puede ser educado de forma tal que se incremente su capacidad para expresar su potencial personal de liderazgo.

Sin embargo, para ser consecuentes con nuestro pensar y comprensión del tema, es necesario aclarar que algunos individuos parecen descubrir, casi gestalticamente, y desde fases tempranas de sus vidas, un llamado o vocación por resolver las desigualdades económicas, políticas, sociales y culturales de su época. Dentro de un contexto específico esa vocación contribuye, poco a poco, a identificar el sentido de sus vidas con la solución de dichos problemas, concretos o genéricos en una comunidad más próxima o específica. Nace así el carácter misionero de su acción. Sus condiciones físicas y psíquicas le dan el acervo aptitudinal para enfrentar las demandas de dicho papel y su educación, vasta o incipiente, es el crisol en que se forjan los valores y las actitudes con que enfrentará las diferentes circunstancias de su papel.

En el contexto anterior podemos identificar a los grandes líderes y conductores de la humanidad quienes parecen haber nacido para realizar una misión específica en sus vidas y dedican todos sus esfuerzos en dicha dirección.

Por otra parte, y en sentido general, podemos aceptar que todo ser humano, *por el hecho de serlo, tiene una* misión que desempeñar en su vida. Esta puede ser de significado inconsciente

o clara a la percepción del individuo, e igualmente tener la dimensión que abarque sus propios intereses pasando por los de su familia, comunidad mas cercana, hasta agrupaciones nacionales o internacionales. De todos modos el impacto es mayor en tanto revista el carácter de regulador de las desigualdades prevalecientes en el grupo o comunidad, inmediata o distante, a la que represente.

Descubrir la vocación, comprender la misión que le pertenece, desarrollar las aptitudes o apoyarse en ellas para realizarlas, y estar situado en el escenario específico donde todo se conjuga para la emergencia del liderazgo, son hechos que le pertenecen al individuo que debe o ha de desempeñar dicho papel.

Los líderes no se fabrican; son el fruto, relativamente maduro, de procesos de desarrollo personal y social. Significa una escogencia, una opción, una decisión personal, ante situaciones de la vida, sin tener claro el resultado del esfuerzo. Sólo existe la intención de resolver el desequilibrio existente y, obvio, la voluntad real de caminar en el sentido de una meta prefijada. Pero, como en muchos casos, sólo el trabajo, día a día, acentúa el papel y el reconocimiento por parte de los seguidores y aún de los oponentes. Esencialmente se es hombre o mujer que, con el actuar cotidiano, va estructurando la imagen que se reconoce por liderazgo.

De otro modo, si bien el liderazgo no se puede fabricar, ya que es una

opción personal, sí se puede dotar al ser humano, a través de una educación excelente, de las calidades y características para que pueda expresar plenamente su potencial y tomar y asumir, consciente y responsablemente, decisiones propias frente a las demandas de su vida cotidiana. Se puede también, con dicha educación, orientar su vocación hacia el servicio a los demás y hacerlo más sensible al mundo que lo rodea, al igual que desarrollar en él la consideración de que él, como todos los seres humanos, es corresponsable por el mundo que le rodea y debe, por lo tanto, contribuir a armonizar y restablecer el equilibrio donde este fuere alterado. Debe surgir en él el sentimiento verdadero de su ligazón con toda la humanidad y el ecosistema, como también la creencia de que nada es extraño a si mismo pues en todo él esta representado y a su vez en él todo está manifestado.

Todo lo anterior significa una educación tal que le permita, con visión holista, asumir como propias las disfunciones del sistema y macrosistema al que pertenece. Significa educar sin egoísmo al servicio de la fraternidad y la justicia universal.

Asumiendo, entonces, que una educación, excelente e integral, no forma líderes sino personas, que descubren y asumen su vocación y su misión en el mundo, tomando como compromiso la solución de las disfunciones en una sociedad dada, y aceptan las exigencias y sacrificios que este papel impone, podemos pensar, de

acuerdo a nuestro modelo educativo¹, que una educación que, a través del currículo, le brinde al estudiante una excelente formación técnica- profesional; una formación humano- social significativa; y una comprensión de sí mismo, con modelos pedagógicos que afirmen la madurez y el desarrollo en esos tres dominios, puede contribuir a la formación de un ser humano auto-suficiente, en primer lugar; capaz de relacionarse maduramente con los demás creando espacios de convivencia, tolerancia y construcción social, en segundo lugar; y finalmente, con capacidad para construir su vida personal con apoyo en su autoconocimiento, mejorando y superando los déficits caracterológicos, temperamentales o culturales que le limitan el ejercicio pleno de su individualidad.

Un modelo educativo así conduce a que el ser humano connote su comportamiento con las características de liderazgo.

Para una mayor comprensión se explicará los tipos de liderazgo resultantes de la atención a cada uno de los tres dominios en que se centra, o debe centrarse, la educación del ser humano, no sin antes aclarar que si ella- la educación – es de calidad debe conducir a la explicitación de esos tres dominios en el ser humano y concluir, en consecuencia, en lo que podríamos llamar un liderazgo integral.

EL LIDERAZGO PROFESIONAL

El liderazgo profesional es el que le compete a un individuo por el hecho de saber algo. Este saber puede ir desde el nivel puramente artesanal hasta el derivado del conocimiento y dominio de la más alta tecnología. Como tal se refiere tanto al saber empírico como al académico-científico y pasa por las disciplinas tanto exactas y cuantitativas como especulativas y cualitativas.

Este tipo de liderazgo explica que los procesos de influencia sobre los demás empiezan porque alguien posee un saber, conoce algo, que le permite relacionarse con otra persona, bien porque ella requiere la utilidad de ese saber o porque quien lo posee lo utiliza para iniciar procesos comunicativos específicos.

La influencia, característica del liderazgo, se ejerce cuando alguien satisface las necesidades y expectativas de otra persona, y esas necesidades van desde los niveles elementales y físicos hasta los sociales y trascendentes. La característica básica en esta relación es que el influenciado no posee los conocimientos y/o las habilidades que si tiene quien lo influye, o los posee en cantidad y calidad reducida; espera, por lo tanto, que la otra persona lo oriente, le indique, aconse-

¹ Para mayor información véase: MONROY, Leonel; *La Estructura Del Ser Humano Como Fundamento De La Educación En Lo Superior*. Colección Edición Previa, Universidad del Valle 1993.

je, mande u ordene, acerca de ese saber.

El liderazgo profesional se apoya en que los demás le dan crédito al saber que alguien posee, se lo reconocen explícitamente y aprovechan en su beneficio las ventajas de la aplicación de ese saber, por lo tanto es un saber demandado como también un saber ofrecido u ofertado en el contexto de un mercado que lo valora y utiliza.

En las relaciones de aprendizaje quien aprende, quiere o necesita poseer ese saber; en otro tipo de relaciones ese saber se requiere para el mantenimiento de procesos, operaciones o funciones. Este saber puede ser muy reducido o muy extenso pero siempre encontrará a otro que busque o acepte ser influenciado por el.

Lo que hace que el proceso de influencia se dé en el liderazgo profesional es que el líder posee los conocimientos, domina las herramientas y la tecnología y posee los instrumentos para realizar algo de una manera eficiente. Una forma mas adecuada de definirlo sería llamándolo liderazgo técnico, pero recurrimos a la palabra Profesional considerando que toda persona, independiente de la profundidad y la formalidad de su formación, posee un saber al cual puede llamar su profesión.

Lo que hace que el liderazgo profesional sea reconocido y aceptado es porque se fundamenta en la experticia que el líder ha desarrollado en el dominio propio de ese saber y cuando la ejecución de dicho saber llega a un nivel alto de eficiencia, la destreza lo-

grada en la realización de las tareas que le son propias lo convierte en alguien único dentro de su gremio; tiene, pues, un poder de experto.

El origen del liderazgo profesional yace en la vocación de la persona y se apoya, especialmente, en sus aptitudes y habilidades. Su alcance máximo es el dominio de las herramientas técnicas y tecnologías propias de la profesión o actividad elegida y contempla a lo sumo los conceptos fundamentales de ella y quizá los métodos para avanzar en dicho conocimiento, tiene, entonces, una característica monodisciplinar y un valor instrumental.

Cuando la formación de una persona llega a los niveles establecidos anteriormente se puede decir que está preparado para el ejercicio de una tarea o un sinnúmero de tareas que encuadran en la gama posible de una profesión. Esto, en el fondo, es lo mínimo exigido para que alguien pueda ejercer un trabajo y ganar lo necesario para lograr autosuficiencia desde el punto de vista económico. En el otro extremo puede significar, igualmente, grandes ingresos dada la calidad de su saber técnico-profesional. La autosuficiencia aquí mencionada supone que el ejercicio de una profesión debe, por lo menos, asegurarle al individuo los ingresos necesarios que le permitan cubrir sus necesidades básicas y no ser una carga para los demás ni para la sociedad. Es el nivel mínimo exigido en la sociedad para la formación de una persona y contempla las posibilidades de vivir una vida humanamente digna.

Revisando lo anterior, una sociedad puede avanzar en un liderazgo técnico si posee las bases científicas y tecnológicas para formar a sus ciudadanos con gran capacidad para resolver problemas de dicho ámbito: seres humanos diestros en optimizar los procesos y asegurar los rendimientos económicos al menor costo. Esto es un gran logro para una sociedad y, tal cual, las sociedades que representan a los llamados países desarrollados se destacan por un alto desarrollo científico-tecnológico que redunde en el crecimiento de su capital económico. Este liderazgo se debe mantener y para ello tanto los individuos como las instituciones y la sociedad deben asegurar, permanentemente, la actualización y el avance en los campos tecnológicos de su dominio para que la competencia no los desplace.

El liderazgo profesional es pues, a nivel personal, un requisito para el éxito, en el ámbito económico, dentro de una sociedad. A nivel mayor significa que una sociedad es altamente competitiva, en relación con otras, lo que le asegura mayores ingresos y mejores estándares de vida para sus ciudadanos.

El liderazgo profesional tiene, sin embargo, sus disfunciones, las cuales son, en su mayoría, consecuencia de una preparación o formación unilateral, pragmática y monodisciplinar, aislada de los demás componentes que

contribuyen a una adecuada formación integral.

El liderazgo profesional que se apoya exclusivamente en el conocimiento y dominio de una disciplina tiene su campo de desempeño en el dominio estrecho de la misma y desconoce las relaciones horizontales y cruzadas² que esta tiene con disciplinas complementarias o diferentes. Es, por lo tanto, una visión estrecha de la vida y del trabajo, una visión que lleva al dogmatismo y a la rigidez tanto de la percepción como del pensamiento y niega la existencia de la red integradora de los múltiples elementos que comunican las diferentes disciplinas y saberes.

Si bien cada día se acepta y se busca esa relación integradora, existen todavía modelos formativos que insisten en la temprana especialización y desdeñan el conocimiento enriquecedor proveniente de otras fuentes. El liderazgo profesional se ahoga, pues, en las certidumbres estrechas de su eficiente modelo disciplinar.

Por otro lado, el liderazgo técnico genera confianza mientras otro descubrimiento o hallazgo no lo supere. En el mundo de hoy, acelerado en el desarrollo tecnológico, dicha confianza desaparece muy rápido. Mientras la confianza subsiste se puede mantener una relativa autoridad y ejercer el poder que el saber técnico confiere; de otro modo, si no se tiene formación

² BORRERO, Alfonso; Interdisciplinariedad. Asociación Colombiana de Universidades ASCUN 1992

complementaria, se puede llegar a la soberbia autoritaria que rechaza puntos de vista contrarios e impone métodos, opiniones o técnicas, sometiendo a seguidores o beneficiarios a actuar de acuerdo. He aquí una de las más grandes disfunciones del liderazgo técnico- profesional.

El liderazgo técnico o profesional necesita ser actualizado permanentemente. Ello exige estar informado de los nuevos desarrollos en su campo disciplinar. La pereza, la ignorancia y la falta de visión pueden conducir a una obsolescencia profesional o tecnológica que conduzca a la incapacidad de responder a las nuevas demandas con la eficiencia exigida por quienes requieren el beneficio de esos conocimientos.

El liderazgo profesional se puede concebir como una relación de autoridad conferida por el saber, reconocido y aceptado por quienes necesitan ese saber. Los contextos donde se aplica este liderazgo son entre otros el campo educativo y el campo comercial. En el campo educativo la relación entre educador y educando se da primordialmente porque el educador posee un saber y el educando necesita ese saber. Como tal puede, esta relación, caracterizarse de un modo funcional o disfuncional, como lo hemos explicado anteriormente. De todos modos y de acuerdo a nuestra argumentación el liderazgo ejercido por un docente en este contexto estaría limitado a enseñar las técnicas, herramientas y tecnologías propias de su campo disci-

plinar de acuerdo a la supuesta necesidad del alumno para convertirlo en alguien eficiente y diestro en una actividad o profesión específica.

En una relación empresa – cliente, este liderazgo facilitaría resolver con la mayor rapidez y calidad los requerimientos del cliente, optimizando las utilidades tanto para la empresa como para el cliente. Podemos imaginar, entonces, lo que pasa cuando la educación o la empresa, o bien, el educador y el obrero o empleado, por obsolescencia en sus conocimientos no satisfacen las necesidades del alumno o cliente.

Por último las relaciones descritas en el contexto del liderazgo profesional, si bien tienen su efecto positivo en el incremento de la eficiencia y en el mayor beneficio tanto para el líder como para los beneficiarios de su saber, apela, casi exclusivamente, al uso y ejercicio de las facultades físicas e intelectuales del ser humano y descuida que este es igualmente emoción, sentimiento y voluntad.

El liderazgo profesional, según nuestra comprensión, solo corresponde al ejercicio de la tercera parte de la potencialidad humana.

LIDERAZGO SOCIAL

A diferencia del liderazgo profesional, el liderazgo social se centra en el mundo de las relaciones interpersonales y en la comprensión y manejo de los roles y papeles que los seres hu-

manos desempeñan como miembros de una sociedad.

El centro de la acción del liderazgo social reside en la satisfacción de las necesidades que facilitan el equilibrio dinámico entre las personas y entre estas y las instituciones. Su tendencia sería a buscar el equilibrio cuando estas relaciones causan, de algún modo, insatisfacción, oprobio o amenaza en el grupo, comunidad o sociedad a quien el líder representa. Se puede decir que el liderazgo social tiende a regular las relaciones entre los representados y otras personas o instituciones que menoscaban sus legítimos derechos y sentimientos de dignidad. Este tipo de liderazgo surge, entonces, cuando el líder asume como propias las necesidades de una comunidad en tanto que dichas necesidades se hallen limitadas en su satisfacción por otros grupos o centros de poder que se consideran como contrarios y opuestos a los intereses de ella.

En el liderazgo social están representadas, de manera especial, las necesidades derivadas de la comprensión del ser humano como ser social y psicológico, es decir, como miembro de una cultura con regulaciones que norman su comportamiento y expresiones personales derivadas de la educación recibida y de la comprensión del mundo que le rodea. Por ello el liderazgo social se inscribe en los diferentes *ethos* que constituyen la cultura y la idiosincrasia de un pueblo o nación y asume uno o varios aspectos de ella como agente movilizador de las frus-

traciones, resentimientos o anhelos de una comunidad particular.

El liderazgo social a diferencia del profesional o técnico nace a partir de un substrato emocional o sea una orientación personal arraigada en los sentimientos del líder de hacer algo por restablecer el derecho perdido por su comunidad. Por lo general hay, entre líder y seguidores, sentimientos y emociones comunes envueltas en el objeto de su reivindicación y el líder asume como propia la queja y la incomformidad de su grupo; incluso en la mayoría de las veces él mismo la sufre.

Una noción clara, derivada de la vida en comunidad, es que las relaciones entre individuos están amparadas por los mutuos derechos y deberes derivados de los estatutos que les son propios. Cuando alguien viola el estatuto o la norma, está quebrantando un derecho ajeno y, por consiguiente, causa desequilibrio social. Este equilibrio se da en la medida en que todos los miembros de una comunidad tienen igual oportunidad de acceder a los bienes y servicios que ella ofrece, sin distinciones de etnia, credo, sexo, origen o estrato. Por ello cuando esta oportunidad es menoscabada, bien porque no se reconocen los derechos de unos o de algunos, o porque se violan, debe surgir entonces alguien que contribuya a restablecer el equilibrio perdido. El supuesto es que esta función es competencia del gobierno y sus agentes, pero cuando no se cumple compete a alguien de la comunidad asumir dicha representación y ejercer-

la de modo tal que restituya el derecho menoscabado o perdido. Aquí surge el liderazgo social el cual tiende a restablecer y ampliar la vida de la comunidad integrando a quienes habían sido extrañados de ella.

Desde el punto de vista psicológico los mecanismos que mas intervienen en el ejercicio del liderazgo social son los de identificación y proyección. El primero permite que los seguidores asuman como propias las cualidades del líder en tanto que este representa la posibilidad de restablecer sus derechos y anhelos. A veces reviste el carácter misionero y los seguidores lo dotan de cualidades imaginarias y cuasi-mágicas que facilitan la concepción mítica del liderazgo; se genera, de este modo, una proyección positiva en tanto que el líder parece estar dotado, por sus cualidades y aptitudes, de la capacidad para hacer o realizar aquello que sus seguidores querrían hacer pero que no son capaces por si solos.

Al liderazgo social concurren, de una manera casi gestáltica y mítica, las aspiraciones profundas de igualdad de una comunidad, grupo o nación y el liderazgo lo será tanto en cuanto pueda resolver parcial o totalmente esta aspiración.

Si observamos bien, el liderazgo social puede representar, del mismo modo, a grupos y comunidades pequeñas como a comunidades mayores e incluso al concierto grande de naciones agrupadas estas bajo la necesidad de proteger el medio ambiente, por

ejemplo, o los derechos humanos o políticos a lo largo de todo el orbe.

Pareciera que en las organizaciones donde trabaja el ser humano, el liderazgo social no fuese una necesidad y que por el contrario fueran proclives, exclusivamente, al ejercicio del liderazgo técnico. Aunque lo anterior se observa en muchas empresas y con ello cierran el paso al ejercicio de la creatividad y a la democracia institucional, no es menos válido que cuando la gerencia no atiende debidamente las necesidades de los trabajadores surge el sindicato, impulsado por alguien que lo lidera, para buscar reivindicar los derechos perdidos. El liderazgo social esta, pues, presente, en forma abierta o soterrada, al interior de las organizaciones donde trabaja el hombre.

Si lo entendemos bien un liderazgo social bien administrado, al interior de la empresa, significaría que en ella se afirman procesos democráticos de dirección y participación distribuidos equitativamente entre los miembros a lo largo de toda la estructura y que la empresa reconoce al trabajador no sólo como ser biológico sino también como ser social que trasciende la naturaleza técnica o instrumental del puesto o cargo que desempeña.

Sería, sin duda, un avance evolutivo si la empresa pone esfuerzo en comprender y promover al hombre como ser social y estructura, en consecuencia, las políticas, normas y objetivos para satisfacer, a su escala, las necesidades y expectativas derivadas de di-

cha comprensión. Aquí estaría la empresa jugando un rol de institución social, además de económica, y compartiría con el gobierno la responsabilidad que a este último, tradicionalmente, se le ha señalado. Significaría también, que a todo jefe en la empresa, se le mide y valora no sólo por los rendimientos económicos que genera, sino también por la solución sana de los conflictos en su área y por el incremento de madurez en las decisiones que afectan a sus colaboradores y a la empresa en general. Esto lo podemos llamar rendimiento social.

LIDERAZGO MORAL

En las circunstancias actuales del mundo contemporáneo, en donde todos los valores se quebrantan y la ola de corrupción avanza a través de diferentes estratos y niveles sociales; donde la ley pierde su vigencia y la mentira se constituye en verdad al arbitrio de quienes sostienen o transforman la cultura, surge tácito un clamor, de muchos hombres y mujeres por encontrar el valor y el equilibrio que permita reorientar lo que parece haberse perdido totalmente: la fuerza moral, que como paradigma sirva de referencia a los actores en conflicto para reconstruir la trama rota del tejido social.

En esas circunstancias caóticas se requiere, entonces, que la sociedad sea impregnada con valores vivos, generadores de desarrollo y cambio.

La situación precedente inmoviliza el carácter social y sólo si surge una comprensión profunda de lo que pasa y lo que está en juego, con sus consecuencias previsibles, esa sociedad puede facilitar la aparición de personas que afirmen, impulsen y consoliden la voluntad de cambio. Aquí es donde aparece el liderazgo moral, que aglutina en torno suyo el apoyo de todos aquellos que se sienten violentados por la disarmonía social.

El liderazgo moral es una capacidad para expresar en la vida personal los valores y comportamientos que se asumen como propios. No es sólo capacidad sino convicción para aceptar las consecuencias de su manifestación.

El liderazgo moral se apoya en la creencia de que los roles y papeles que desempeñan los actores en conflicto son parcialmente los generadores del conflicto y que es necesaria una situación que facilite la apropiación de nuevos roles y papeles. Por ello el liderazgo moral es generador de conflicto no tanto para el líder sino para quienes lo siguen y para quienes se le oponen. El liderazgo moral, en sentido general, apela a las características que dignifican la vida humana.

Por las razones anteriores el liderazgo moral tiene valor testimonial, ya que sólo si el líder vive a la altura de sus palabras, puede generar la suficiente confianza en sus seguidores para aceptar su influencia.

Si queremos enmarcar bien el liderazgo moral podemos decir que es

aquel que camina en sentido de su autoconocimiento, conocimiento este que le da al líder cada día, y en cada experiencia, el sentido de su propio desarrollo, y que le permite, si tiene fuerza interna, avanzar sin detrimento de su propia personalidad. El liderazgo moral apela a lo mejor del ser humano y dignifica el ejercicio de la representación contenida en el liderazgo social.

Es casi seguro que si en la sociedad la moral estuviese bien cimentada y desarrollada, ella (la sociedad) dispondría como un todo de los medios y comportamientos para equilibrar el orden social cuando este fuese perturbado. Sin embargo, dado que la sociedad civil ha delegado en el gobierno la capacidad de representar sus derechos y sancionar sus deberes, la fisura social empieza a manifestarse cuando el gobierno no cumple sus funciones y se abroga derechos y funciones no estatuidas, y permite que otros sectores de la sociedad, especialmente de la vida económica, extremen su comportamiento de modo tal que afectan la armonía y el equilibrio social. En las sociedades donde la democracia es incipiente la sociedad civil no tiene, por lo general, la suficiente capacidad de respuesta inmediata para reordenarse cuando sus representantes institucionales incumplen, y la distancia que media entre el proceso larvado de deterioro social y su captación global por

parte de la colectividad es tal que ésta se da cuenta tardíamente o, de otro modo, las argucias para ocultarlo son tales que difícilmente este conocimiento llega oportunamente aunque se tuviese órganos de percepción para captarlo.

Si el liderazgo moral apela a las fuerzas más recónditas y dignificantes del ser humano, implícito tiene que evita la manipulación y toda relación de dominio. Es por tanto una relación de crecimiento mutuo en que el compromiso de líderes y seguidores está dado en función de potenciar lo mejor de ambos. El liderazgo moral tiene, pues, una fuerza formativa tal que conduce necesariamente al desarrollo de valores y cualidades subyacentes en el líder y en sus seguidores.

El liderazgo moral exige del líder una gran fuerza testimonial: ser capaz de expresar en su vida y en sus actos lo que dice y predica.

Alguna vez una madre se le acercó al Mahatma Ghandy a pedirle que le dijera a su pequeño hijo que no comiera más dulces porque le hacía daño. Ghandy le dijo que trajera al pequeño al siguiente día y cuando así lo hizo, el mahatma, dirigiéndose al niño le dijo "no debes volver a comer más dulces". La madre, sorprendida, le pregunto porqué no lo había dicho así el día anterior, y él contestó: "porque hasta ayer yo comía dulces y me hice la promesa de no volver a comerlos más".³

³ VERMA, M. M.; *Gandhi's Technique of Mass Mobilization*. R. K. Gupta & Co. Connaught Place, New Delhi 1990.

Este es un pequeño ejemplo de liderazgo moral, realizado por un hombre que en su vida personal fue una expresión sublime de este tipo de liderazgo.

El líder moral es líder en tanto sus actos estén apoyados en una escala de valores que satisface anhelos profundos de renovación por parte de sus seguidores; requiere incluso, en ocasiones, reeducar a estos y mostrarles la mejor y más digna manera para alcanzar su propósito. Por ello el liderazgo moral tiene una fuerte connotación pedagógica que implica que las relaciones del líder con sus seguidores apelan a la actualización de sus mejores cualidades y valores y conlleva un proceso constante de transformación y desarrollo de ambos.

Uno de los requisitos, entre muchos, para construir el liderazgo moral es el desarrollo constante de la capacidad de soledad, soledad que difiere del aislamiento físico o de la necesidad compulsiva de estar con otros. La soledad necesaria para el liderazgo moral es aquella que le permite ir a su interior y recabar en sus profundidades las fuerzas vitales que le servirán para enfrentar las múltiples demandas, rechazos e incomprensiones derivadas del ejercicio de su papel. Es la soledad del que camina hacia sí mismo y, obvio, el recorrido debe hacerlo solo.

En el proceso de crecimiento y madurez de este tipo de liderazgo, la actividad con el mundo exterior, la acción permanente, debe generar la información y la experiencia suficiente para tener una visión actualizada de

los hechos que concurren a las iniciativas y al propósito de la acción; luego, el líder debe ser capaz de retirarse a sus "cuarteles de invierno" y sopear, en la intimidad de su propio ser, las decisiones que va a tomar. El cuartel de invierno no significa ni un espacio ni un tiempo físico definidos; es su propio corazón, donde palpita su ser entero, y allí debe encontrar las respuestas que sin apartarlo de sí mismo le faciliten el mejor camino para alcanzar su meta o propósito.

Entendamos bien que la soledad del líder no es la del solitario ansioso de encuentros y dependiente de otros; tampoco la del que es incapaz de establecer relaciones maduras con los demás o le atosigan los seres humanos a su alrededor. Por el contrario, la soledad es una cualidad del espíritu y un atributo moral en sí mismo que le permiten al líder hallar la fuerza y el impulso en su propio interior.

Si la acción del líder no parte de su propia entraña, si no corresponde a una profunda convicción y a la comprensión de los requerimientos del esfuerzo, con una previsión de los posibles resultados, esa acción puede quizás quedarse trunca, a medio hacer o transformarse en acción manipuladora para resolver las incompetencias del líder.

La capacidad para la soledad no es algo que se pueda fabricar de la noche a la mañana, es necesario construirla a lo largo de la vida, y requiere, con seguridad, que en los momentos más críticos seamos capaces de volvernos

hacia nosotros mismos y preguntarnos ¿en qué he fallado?, ¿cual ha sido mi error?, ¿cómo puedo repararlo? Si estas preguntas se hacen auténticamente, surge entonces la comprensión necesaria para encontrar respuestas significativas y para actuar con honestidad y certeza.

El camino hacia si mismo requiere valor para enfrentarse con las falacias que uno mismo se fabrica, con las seudopersonalidades que lo protegen y con los falsos yos con que constantemente se enfrenta el ser humano ante las diferentes circunstancias de la vida. El liderazgo, y específicamente el liderazgo moral, empieza por el autoconocimiento ya que no se puede dirigir a otros hacia una meta, que es la de uno mismo, sin superar en sí mismo las barreras que le impiden alcanzarla. Por otro lado, tampoco se puede dirigir a los demás, lo cual requiere conocerlos y comprenderlos, sin conocerse y comprenderse a sí mismo.

"Conócete a ti mismo" no fue sólo el precepto inscripto en el templo de Apolo en Delphi; es también el mandato moderno aunque algunos filósofos como Edward George Bulwer, inglés del siglo XIX agrega que también es necesario mejorarnos a nosotros mismos.⁴

El proceso del autoconocimiento nunca concluye y exige valor apasionado para realizarlo; algunos dirán que

esto es difícil y que no es una exigencia que se le haga al líder, pero aseguraríamos, también, que sin este recabar autentico en las profundidades de su ser, el liderazgo moral llega a ser débil y con capacidad de transarse de acuerdo a personales conveniencias. El autoconocimiento conduce a que el líder legitime, poco a poco, su actuar en función de lo que es verdaderamente bueno para su comunidad y no en lo que es conveniente para mantener su imagen ante si mismo o ante los demás; requiere educar la comunidad para la madurez necesaria a los cambios requeridos y, siempre, siempre, exige contrastar la consistencia interna entre el pensar, el sentir y el actuar propios frente a las demandas, exigencias y expectativas de los seguidores. No es, pues, un liderazgo fácil.

EL LIDER FRENTE A LOS TRES ORDENES DE LA SOCIEDAD

Hemos dicho que la sociedad está constituida por tres esferas u ordenes principales⁵: la esfera económica, la esfera juridico-política (o social, propiamente dicha), y la esfera cultural-espiritual. La esfera económica tiene que ver con los recursos naturales de un país en primer lugar, y luego con la capacidad de transformar estos, o los

⁴ MACKOFF, Barbara & WENNET, Gary; *The Inner Work of Leaders. Leadership as a Habit of Mind*. Amacom 2001.

⁵ Véase *El Organismo Social y su Triple Constitución*, en *De lo Humano Organizacional*. Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, 2000.

adquiridos, en productos tecnológicos de carácter avanzado a través de la capacidad científica y tecnológica que posea. Para ello la calidad del saber técnico o profesional que tenga su población concluirá en los resultados materiales que optimizaran o no los rendimientos eficientes del sistema productivo, mejorando el Producto Interno Bruto y/o equilibrando su balanza de pago. Los indicadores en este caso se expresan en forma cuantitativa y empiezan por el orden de las necesidades primarias del ser humano como son ingreso per capita, nivel de empleo, nivel de escolaridad, mortalidad y morbilidad, vivienda, etc. La tendencia en esta esfera es a alcanzar niveles de crecimiento económico que permitan satisfacer las necesidades biológicas del ser humano ubicado éste en grupos, comunidades o poblaciones mayores.

Vista así, la esfera económica, plantea un ámbito de liderazgo que se resuelve en términos de acciones y propósitos o proyectos tendientes a resolver las necesidades biológicas de una agrupación o comunidad representada y, el líder, en este caso, tiene varias opciones, entre ellas luchar para que su comunidad adquiera los recursos alimenticios que aseguren su supervivencia, o en una segunda fase, luchar para que su comunidad se capacite y posea los conocimientos técnicos y la instrumentación para que con su ejercicio pueda generar los ingresos suficientes para alcanzar igual propósito. Aliviar el hambre de una

población es un caso de justicia biológica, de fraternidad universal; capacitar para que otro con su trabajo pueda conseguir satisfacer su hambre es un caso de justicia social. En el primer caso se cae en el asistencialismo que genera dependencia y servidumbre, en el segundo se promueve una parte al menos del potencial humano en orden a la autonomía y la libertad.

Un líder cuya acción se circunscriba únicamente a mejorar los rendimientos económicos de sus seguidores o asociados está actuando a un nivel primario; en este nivel podrían estar actuando la mayoría de las empresas del sector económico y en general las políticas económicas centradas en la concepción del bienestar. Sin embargo el bienestar no es similar a justicia social, ni al acceso a oportunidades de educación que privilegien el desarrollo individual por encima de los patrones de desarrollo centrados en el crecimiento económico.

El segundo nivel al que puede actuar un líder es en la esfera social propiamente dicha, aquella que cobija al individuo como miembro de una sociedad que regula, que establece normas y estatuye, para que el individuo como ser humano que es pueda acceder en términos de igualdad a los bienes y servicios que tanto la economía como la cultura le otorgan por su calidad de ser humano. La esfera social es quizá el resultado de los procesos de desarrollo civilizado de l hombre a través de la historia y nos dice de cuanta comprensión, (y cual ha sido su cali-

dad), ha tenido la sociedad sobre ese ser humano de modo tal que las instituciones que haya creado para regular su comportamiento estén desarrollándose permanentemente como paradigma al cual se debe tender y en el cual se deben resolver los logros del hombre como ser político y ciudadano en la mejor comprensión de los términos.

Cuando los derechos del hombre se violan o están deprimidos, cuando los deberes se incumplen o soslayan, la trama social empieza a resquebrajarse y los resentimientos y frustraciones dan paso a las salidas, por lo general violentas. Lo anterior puede suceder a nivel de grupos pequeños o grandes, lo mismo que en comunidades de diverso tamaño hasta abarcar la sociedad entera. En este campo el liderazgo se objetiva cuando restablece el orden perdido o cuando establece un nuevo orden; cuando con su acción rescata para sus representados los derechos conculcados y eleva la dignidad perdida.

El ser humano como miembro de una sociedad es un ser social y esta amparado por el estatuto que lo cobija tanto a él como a los demás miembros de la misma sociedad; sería una segregación y por ende violencia si la sociedad legislara para unos cuantos miembros privilegiados de ella.

En términos de esfera social los derechos y los deberes que relacionan a los miembros constituyentes de una sociedad son muchos. Aquí no solo se incluye las necesidades derivadas de la comprensión del ser humano

como ser biológico sino también las derivadas de su comprensión como ser psíquico y cultural. El liderazgo, en esta esfera, eleva su acción actuando a un nivel superior y por ende atiende y resuelve necesidades de orden más elevado relacionadas con el desarrollo del ser humano.

Si el liderazgo no resuelve lo biológico parece la vida física del ser humano; si no resuelve lo psicológico y lo cultural, parece entonces la vida social de la comunidad o sociedad que representa. El liderazgo social es, pues, la capacidad de responder al clamor, explícito o soterrado, por igualdad social para que la vida biológica, conatural a todos los seres humanos, tenga expresión en formas sociales que no solo mantengan esa vida física sino que construyan la comunidad a partir del respeto, la tolerancia, la convivencia y la resolución armónica y constructiva de los conflictos. El liderazgo social tiende, entonces, a rescatar el valor significativo de la dignidad humana.

En el contexto de la esfera social el liderazgo social madura cuando por encima de las acciones individuales e intereses particulares emergen, por acción de ese mismo liderazgo, instituciones que representan, defienden, y mantienen, valores significativos *consecuentes a un proceso avanzado* de desarrollo de la sociedad; son instituciones que prevalecen y perduran por encima de los intereses individuales y a las cuales deben acogerse todos los miembros de la comunidad. En

este sentido podemos decir que lo que es bueno para la mayoría es también bueno para la minoría, o sea que lo que es bueno para construir sociedad a una escala mayor es bueno para construir igualmente a escala menor empresas e instituciones al servicio de la economía, de la justicia, de la educación o de la cultura.

El liderazgo social trabaja en el espacio donde se expresan las emociones, sentimientos y pasiones humanas; en la esfera de la sociedad donde las relaciones entre seres humanos hace patente la necesidad de mediar bien, institucionalmente, o bien, personalmente, con el fin de morigerar las costumbres y aumentar la madurez social y salvo que un proceso educativo avanzado y profundo, extensivo a toda la comunidad, permitiera que los seres humanos por sí solos resolviesen, a través del diálogo y el derecho sus conflictos y querellas, el liderazgo y las instituciones de la vida social serán siempre necesarios. Lo anterior es una utopía que quiso existir en la polis griega y que choca contra la dificultad moderna para hacer de cada hombre y mujer un verdadero ciudadano.

La otra esfera de la sociedad es la cultural que se constituye por los productos, artefactos y realizaciones, de diverso orden, del ser humano, resultados estos de el libre ejercicio de sus capacidades, conocimientos, destrezas y habilidades. Esta esfera es la que está más relacionada con el desarrollo de una sociedad en tanto tiene que ver con las representaciones de su mun-

do natural, cosmogónico, científico, tecnológico y social.

Si la esfera económica se ocupa primordialmente de mantener la vida biológica y asegurar la supervivencia, y si la esfera social atiende la necesidad de mantener la armonía equilibrando desigualdades y generando oportunidades equitativas para los miembros de la comunidad asegurando el desarrollo de la colectividad como conjunto, la esfera cultural atiende al individuo como tal y le facilita por medios educativos el desarrollo pleno de sus facultades particulares como ser humano. Con la economía estamos asegurando la vida como seres naturales, con la vida jurídica y política estamos rescatando nuestra posibilidad como seres sociales y con la esfera cultural estamos trascendiendo a la misma sociedad y poniendo nuestra impronta como seres individuales, únicos e irrepetibles.

El liderazgo ejercido en el marco de la esfera cultural esta pues orientado a la actualización de las facultades y potencialidades de aquellos a quienes dirigimos o representamos. Para lo anterior es necesario crear un ambiente de libertad tal que las libres iniciativas tengan cabida en el seno de grupos, personas e instituciones respetuosas por todo lo que procede de los anhelos e intereses humanos. El escenario donde lo anterior puede eclosionar, con acciones orientadoras, es la educación que como institución activa a diversos niveles debe crear las condiciones pedagógicas y curriculares que

favorezcan el libre desarrollo de las potencialidades humanas.

El carácter pedagógico matiza la esfera cultural no tanto por los productos o manifestaciones de ella sino por los procedimientos y modos de hacer explicitar en una persona, grupo o comunidad aquello que la identifica y que la diferencia de otras personas, grupos o comunidades. En este sentido el liderazgo significa un conocimiento cercano de aquellos a quienes se lidera y quizá una capacidad para interpretar adecuadamente los anhelos profundos de una colectividad, interpretación que es posible si el líder está en sintonía con sus seguidores y si además sabe de la exigencia moral y ética que le impone el ejercicio del liderazgo. En últimas el liderazgo dentro de esta esfera reclama al líder ser muy congruente con su propio auto-desarrollo de modo tal que el ejercicio del liderazgo lo construya tanto a él como a sus seguidores.

Dado lo anterior podríamos decir que en el caso de la formación administrativa para el liderazgo es necesario crear condiciones pedagógicas y curriculares que le permitan al alumno no solo adquirir las herramientas, procedimientos y técnicas para incrementar los rendimientos económicos de la empresa sino también desarrollar destreza social y valor moral para mejorar los rendimientos sociales y culturales de la misma.

ALGUNAS CONCLUSIONES

Al plantear el modelo de formación en liderazgo fundamentado en los tres tipos de saberes previamente explicados, se quiere dar a entender que el objetivo de la educación es, fundamentalmente, formar personas, seres humanos, ciudadanos, con la suficiente madurez, conciencia y libertad para tomar opciones en su vida que sean respuesta no solo a sus propios intereses sino a los de la comunidad en que viven y actúan y a la que pertenecen. Una educación integral constituida curricularmente por el saber técnico-profesional, por el saber humano-social, y por el saber de sí mismo, concluye en que la opción de asumir la representación por un grupo, minoría o colectividad, sea hecha con la mayor transparencia ante sí mismo no solo porque el líder, que es nuestro tema, debe jugar su rol en términos del desarrollo de su propia conciencia y libertad sino porque en los seguidores debe producirse igual efecto.

Un currículo sobrecargado con materias profesionalizantes concluye en una formación árida, estéril y enteca para la creatividad y el manejo armónico de las relaciones interpersonales. Debe tener, en consecuencia, el adecuado balance en los tres saberes mencionados de modo tal que eso que llamamos liderazgo tenga su apoyo y raíz en la propia cultura y cultivo del individuo y sea un paradigma formativo que mejore las relaciones y que permita el trato, quizá más elegante,

entre sectores y/o personas contrapuestas.

Podríamos decir que el liderazgo que se ejerce hoy día tiende a ser un liderazgo amañado, estereotipado y encadenado a las limitaciones que tienen los actores, intervinientes en conflictos, para manejar soluciones que dignifiquen la vida y la relación entre seres humanos.

Educar para el liderazgo es educar al ser humano para su consecuente y pleno desarrollo como ser humano. El liderazgo es solo una consecuencia de tal tipo de educación.

En consonancia con lo que hemos dicho, y transfiriéndolo tanto al campo individual como al organizacional, el liderazgo debe derivarse de algo más que el puesto o el rango, o del poder de presencia en el mercado; debe estar sustentado en:

- a- La experticia, el poder del conocimiento especializado o de las destrezas, la pericia en el dominio tecnológico.
- b- La capacidad para establecer relaciones armónicas y maduras con otras personas e instituciones al igual que orientar procesos de influencia de modo tal que con ellos se construyan y desarrollen las personas y las instituciones con las que nos ponemos en contacto.

- c- El poder derivado de la autoridad personal o institucional, aceptado como paradigma que realza el desarrollo de lo humano.

Buscar la eficiencia en los resultados es algo importante para la optimización de los recursos puestos al alcance del líder, administrador o jefe. Actúa con bases realistas y sabe hasta donde le alcanzan, cuánto depende de ellos y cuándo hay que conseguir más. En este sentido el perfil administrativo está claro. De aquí en adelante el administrador o líder debe pasar a la dirección de las personas y manejar procesos sutiles e intangibles que conducen a la movilización de las capacidades y energías de sus seguidores en orden a alcanzar propósitos en los que están contemplados ellos mismos como sujetos de desarrollo. En el interjuego entre las cosas y las personas, entre el hacer o hacer-hacer y el estar o saber-estar con otros está el ser o el saber-ser propio del auto-desarrollo. Este último corresponde al autoconocimiento, clave necesaria para enriquecer ética y responsablemente el ejercicio del liderazgo. Un claro ejemplo de la síntesis de estos tres saberes lo representa Simón Bolívar, El Libertador, tal como lo describe Martha Hildebrandt en su relato titulado Bolívar Como Administrador en el Perú⁶

⁶ Véase ECHEVERRY, CHANLAT, DAVILA; En búsqueda de una Administración para América Latina, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, pp 167-186, 1990

Dado que el liderazgo está inscrito especialmente en el marco del desarrollo del saber humano-social y del saber de sí mismo, es necesario que la formación para el liderazgo contemple el desarrollo de una destreza social entendida como el manejo diestro y eficaz de las relaciones interpersonales, de los procesos de crecimiento individual y grupal, de los procesos de comunicación, de los procesos de influencia, autoridad y responsabilidad. Esta destreza social debe estar caracterizada por:

- a- Respeto interpersonal
- b- Capacidad para percibir el estado de desarrollo del individuo y estimularlo hacia el crecimiento y desarrollo personal.
- c- Capacidad de servicio y donación.
- d- Capacidad de concebir el conocimiento como oportunidad de servicio.
- e- Superación de los pequeños egos en función de atender las demandas reales de los seguidores.
- f- Comunicación con sentido pedagógico.
- g- Capacidad para el aprendizaje continuo.
- h- Capacidad para interpretar el efecto de sus acciones a nivel institucional y en relación con la comunidad a la que se sirve.
- j- Capacidad para formar un estilo de institución propia.

El liderazgo real empieza a manifestarse en la esfera social, espacio don-

de el interjuego de roles y papeles hace necesario intermediar para que el equilibrio se restablezca, favoreciendo la armonía o la estabilidad del conjunto, o al menos de la parte más afectada de él. Sin embargo, el liderazgo esta presente como simiente en el liderazgo técnico-profesional cuando el Saber Hacer trasciende las tecnologías y se acerca a un Saber Humano-Social que favorece la resolución de conflictos e incrementa la igualdad y la equidad entre individuos e instituciones. En el líder social, tanto como en el líder moral, el Saber Hacer supera las técnicas instrumentales y asume destrezas sociales al igual que capacidad personal para erigirse en patrón de conducta digno de ser imitado. El dirigente, el político, el gobernante centran, pues, su saber en lo humano social y en los rasgos más avanzados de la cultura de su tiempo, e incluso la trascienden, para superar las limitaciones que su propia etnia, cultura o nación le imponen, Sólo así el liderazgo se enclava en la persona y aparte de que responde a grupos o comunidades específicas, puede comprender y abarcar en su gestión lo mejor de lo humano universal de su tiempo.

BIBLIOGRAFIA

- AKTOUF, Omar. La administración entre la tradición y la renovación. Colección Texto universitario. Ediciones Universidad del Valle, 1996.

- BASILLE, Joseph. La Formación del Líder 1980. Euramerica 1970
- BORRERO, Alfonso. La educación en lo superior y para lo superior. Educación y política. Simposio permanente sobre universidad. ASCUN 1992
- . La interdisciplinariedad. ASCUN 1992
- CONFUCIO, LAOT ZU. Filosofía Oriental, Ed. Zeus 1968
- COOPER, Robert K. & SAWAFF, Aymán. La Inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones. Ed. Norma 1998
- DAVILA L.de G., Carlos. Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque Crítico. Interamericana Bogotá 1985.
- DREHER, Diane. The Tao of Personal Leadership. Harper Bussines 1996
- ECHEVERRY, Ruben Dario y otros. En Búsqueda de una Administración para América Latina. Universidad del Valle, HEC. Colección Administración y Sociedad- Vol.1, 1996.
- HICKMAN, Craig R. Mind of a manager Soul of a leader. John Wiley & Sons, Inc. 1990.
- JAEGUER, Werner. Paideia, Fondo de cultura Económica 1971.
- KAKABADSE, MYERS, McMAHON, and SPONY; Top Managment Styles in Europe: Implication for Business and Cross-National Teams. En Leadership. Oxford Managment Readers, ed by Keith Grint 2000 pp 179-198
- KETS DE VRIES, Manfred. Da lideranca en quanto texto. En Imaginario e Lideranca. HEC. CETAI. Ed. Atlas 1995.
- MONROY, Leonel. La Estructura del Ser Humano como Fundamento de la Educación en lo superior. Universidad del Valle 1993.
- . La formación del administrador para el Siglo XXI. Revista Cuadernos de Administración, Facultad de ciencias de la Administración. Universidad del Valle, Diciembre de 1996.
- MACKOFF & WENNET. The Inner Work of Leadership as a Habit of Mind. Amacom 2001.
- NORTHHOUSE, Peter. Leadership: theory and Practice. Sage Publications Inc. 1997.
- NOUWEN, Henri J. M. The Tree Movements of the Espiritual Life. reaching Out, Images Books. Doubleday, New York 1986
- RUSSELL, Bertrand. El Poder en los Hombres y en los Pueblos. Losada 1968
- SEVILLA, Andrés. La Educación Empresarial Universitaria. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle 1995.
- THE DRUCKER FOUNDATION. El Líder del Futuro. Deusto S. A. 1986
- STODGILL, R. M. Handbook of leadership: a survey of theory and research. New York, free Pres 1974.
- WINKLER, Frank E. The Psychology of leadership. Myrin Institute Inc. New York. 1957.
- VERMA, M. M. Ghandi's Technique of Mass Mobilization. R.K. Gupta & Co. Connaught Place, N. Delhi 1990.