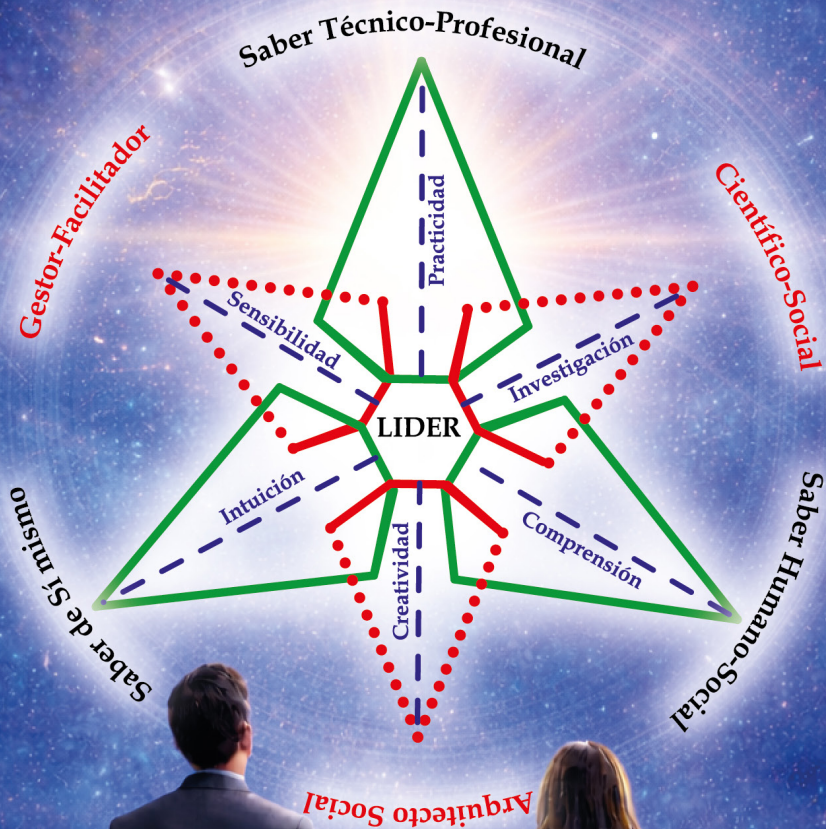


Leonel Monroy

EL TRIÁNGULO DEL LIDERAZGO



La referencia al triángulo no es un capricho ni una estrategia de mercado, corresponde, por lo contrario, a una realidad presente en la constitución de la naturaleza, la sociedad y en el ser humano, que se expresa en forma ternaria, y que al desarrollarse plenamente es evidencia de un desarrollo armónico y vital.

El triángulo es el fundamento de las pirámides, que no solo manifiestan un alto conocimiento matemático, sino que ocultan historias, tesoros y misterios. La triada, relativa al número tres, significa integración, solución a las polaridades contrapuestas de la dualidad. En los grupos y equipos de trabajo siempre puede haber un tercero que arbitre, concilie y ayude en la solución de las diferencias.

El libro no expone fórmulas mágicas para el desarrollo del liderazgo; muestra, si, de manera didáctica y sencilla las diversas fases y elementos a contemplar, las habilidades y aptitudes a destacar, en la formación y desarrollo de un liderazgo humanista que asuma responsabilidades por la naturaleza, la sociedad y el hombre. Señala, igualmente, el equilibrio que debe reunir la acción total del líder para producir impacto transformador en las organizaciones, en la sociedad y en si mismo.

El libro, en consecuencia, constituye una guía importante para todo aquel que entiende y comprende que la formación en liderazgo no se reduce a unos cuantos cursos o seminarios, o al ejercicio de algunas habilidades blandas, sino que reconoce y esta convencido de que dicha formación es una actividad de toda la vida que involucra, por lo tanto, a educadores, empresarios, dirigentes y en general a todo aquel que se ocupa de la formación de hombres y mujeres al servicio de la sociedad, la naturaleza y el hombre.

Como resumen de todo el texto, el libro presenta un modelo formativo que integra las dimensiones a desarrollar, los componentes formativos y los elementos curriculares, útil a las instituciones académicas, sociales y empresariales, como también a las personas en particular, que están emprendiendo, o desean hacerlo, la tarea de formar al hombre y de asumir el liderazgo como un proyecto de transformación a lo largo de la vida.

ISBN: 978-628-02-4378-8



9 786280 243788



Leonel Monroy

Profesor titular jubilado, Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, con desempeño docente y administrativo como Vicedecano de la Facultad de ciencias de la Administración, y Director Académico Curricular de la universidad. Autor de los libros *La estructura del ser humano como fundamento de la educación en lo superior* y *Formar al hombre-formar al líder*, autor del blog formacionenliderazgo.com. Formación de pregrado en psicología, y con Maestrías en Administración de Empresas y en Administración educativa de la universidad del Valle, asistente al V simposio general sobre Universidad y participante en el programa de formación sobre la educación y pedagogía Rudolf Steiner. Se ha desempeñado en el campo empresarial como Director Académico de la Fundación Luis Horacio Gómez y Director del colegio Luis Horacio Gómez, funcionario de Carvajal S.A. en el campo de desarrollo de personal y asesor en diversas empresas. Ha publicado numerosos artículos en la revista Cuadernos de Administración de la Universidad del Valle de la cual fue editor por varios años.

E-mail: leonel@monroy.net

Leonel Monroy

EL TRIÁNGULO DEL LIDERAZGO

EL TRIÁNGULO DEL LIDERAZGO

Autor:

Leonel Monroy

Depósito Legal:

ISBN: 978-628-02-4378-8

© Derechos Reservados

Mayo 2026

Diseño y diagramación:

Darlyn Vanessa Medina Valencia

Impresión:



e-mail: imprelibros@hotmail.com

Carrera 5 No. 18-23

Cali-Colombia

Queda hecho el depósito legal

La redacción, el estilo y el contenido de este libro es de exclusiva responsabilidad de su autor. Impre Libros actúa como impresor.

Prohibida la reproducción total o parcial del contenido de esta obra por cualquier medio, sin previa autorización del autor.

Índice

Introducción.....	13
EL TRIÁNGULO FUNDAMENTAL DEL LIDERAZGO	19
<i>El hombre, la organización y la sociedad como fundamento del liderazgo</i>	<i>21</i>
Aproximaciones al conocimiento de lo humano	27
<i>Algunas concepciones sobre el ser humano y sus determinismos.....</i>	<i>36</i>
Determinismo biológico	36
Hallazgos de la antropología	39
Genética y ética	40
Fundamentos psico-biológicos	42
Determinismo social.....	43
El tecno-humanismo como determinismo tecno-socio-biológico.....	46
Determinismo religioso	47
Una mirada oriental sobre el ser humano.....	49
De nuevo el dilema.....	54
<i>La importancia de una visión integral del ser humano</i>	<i>57</i>
<i>La triple estructura del ser humano como fundamento del liderazgo.....</i>	<i>62</i>
Estructura biológica.....	62
Subsistema cefálico nervioso	63
Subsistema circulatorio respiratorio rítmico	65
Subsistema metabólico-motriz.....	66
Estructura psicológica.....	67
El pensamiento.....	68
El sentimiento.....	69
El querer o voluntad.....	71
Dimensión trascendente del ser humano.....	77

LA SOCIEDAD COMO ESCENARIO PARA EL DESARROLLO HUMANO: IMPLICACIONES PARA EL LIDERAZGO	80
Subsistema económico	81
Subsistema jurídico-político- social	85
Subsistema cultural-espiritual	86
<i>Los componentes curriculares para la formación en liderazgo</i>	90
Componente técnico-profesional	91
Componente humano-social	92
<i>Componente de autoconocimiento</i>	98
El yo como elemento unificador e integrador del desarrollo personal.....	100
El yo y el proceso de individuación.....	102
Individuación y autoconocimiento	104
Autobiografía y conocimiento de si mismo.....	106
Algunas recomendaciones para realizar el trabajo autobiográfico	108
<i>El triángulo de las dimensiones formativas para el liderazgo</i>	112
Dimensión científica-racional	112
Dimensión estética.....	113
Dimensiones de la organización y su relación con la estética.....	115
La estética como acercamiento a la realidad social, organizacional y humana	116
Dimensiones del desarrollo de las organizaciones.....	116
Estética y arte	121
Estética y ética	124
La relación jefe-subalterno como relación estética	126
<i>El liderazgo como arte</i>	129
<i>Dimensión ética en la formación para el liderazgo.....</i>	139
Ética y humanismo	141
La situación del hombre	143
La virtud esta en el medio	147

<i>La construcción de la vida ética en el niño, implicaciones para el liderazgo</i>	150
¿Como juega el liderazgo en este contexto?	157
¿Que hacer entonces?	159
<i>El liderazgo ético como camino de transformación personal</i> ..	162
Ámbito de acción del liderazgo ético	165
¿Porque el liderazgo ético no abunda?.....	166
<i>Como construir un liderazgo ético</i>	171
Importancia de la tutoría profesional	174
¿Que otras cosas se oponen a la construcción de un liderazgo ético?	174
El liderazgo como camino de transformación personal.....	175
<i>Etapas de desarrollo del ser humano</i>	177
Primera etapa: fase acumulativa	178
Segunda etapa: fase expansiva	182
Tercera etapa: fase social	184
<i>Implicaciones organizacionales y sociales del desarrollo integral del ser humano y su relación con el liderazgo</i>	186
Reflexiones socio demográficas en torno a la educación, las etapas de Desarrollo y el liderazgo	189
<i>Tres tipos de liderazgo fundamentales</i>	193
Liderazgo profesional	198
Liderazgo social	201
Liderazgo moral.....	207
<i>Escenario social para el liderazgo</i>	
<i>Crecimiento, desarrollo y evolución: dinámica del cambio en la naturaleza, en la sociedad y en el hombre</i>	209
<i>Influencia y liderazgo</i>	217
El conflicto como campo de acción del liderazgo.....	224
Violencia, poder y liderazgo	233

<i>La información, el conocimiento y la sabiduría: ejes articuladores del liderazgo</i>	243
<i>Dificultades y obstáculos al conocimiento</i>	251
La imaginación, la inspiración y la intuición como modos de conocimiento.....	257
LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES COMO ESCENARIO PARA EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO Y EL DESARROLLO HUMANO	267
<i>Liderazgo y administración</i>	269
Administrar o liderar: una discusión no concluida.....	271
Algunas definiciones.....	272
Nuestro punto de vista	273
<i>La administración: ciencia, arte, técnica o tecnología</i>	276
Porque es importante discernir la naturaleza científica o artística de la administración.....	276
La ciencia de la administración	277
La multidisciplinariedad en el saber administrativo	277
Lo humano como centro del quehacer administrativo	279
Niveles de lo humano en la organización social y esferas que lo soportan	279
<i>La administración como arte</i>	282
A modo de discusión una digresión acerca de ciencia, arte y técnica en Administración.....	283
¿Cual es el objeto de estudio de la administración?	284
Algunas conclusiones.....	286
<i>Liderazgo y participación</i>	288
Participación y democracia	288
Condiciones para la participación humana en las organizaciones.....	289
La participación como hecho organizacional	290
Algunos requisitos para la participación	293
Inteligencia participativa para el liderazgo	294
Niveles de participación posibles en la organización	297
Participación en la información.....	298

Participación en la opinión y en el juicio	298
Participación en las decisiones	299
<i>Hacia una estética organizacional</i>	302
Algunas aplicaciones prácticas de la estética en las organizaciones.....	304
La formación estética del líder y del administrador.....	305
<i>Las organizaciones empresariales, el pensamiento sistémico y el nuevo papel de la gerencia</i>	310
<i>El proceso administrativo y su relación con el liderazgo</i>	320
El administrador y su función de liderazgo	320
La planeación y la facultad humana del pensar racional.....	322
La organización y la facultad humana del sentir armónico	324
La función organización y la dimensión estética en el ejercicio administrativo y de liderazgo	326
La dirección de las personas y su relación con el liderazgo	327
La función dirección y el componente volitivo en el ser humano como substrato ético para la dirección	327
LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA Y SU TRIPLE MISIÓN COMO MARCO DE REFERENCIA PARA EL EJERCICIO DE LIDERAZGO	335
<i>La universidad y su capacidad de liderazgo</i>	337
Los liderazgos básicos de la universidad.....	338
Liderazgo técnico profesional.....	339
Liderazgo social universitario	341
Liderazgo moral.....	344
La autonomía en la educación como marco de referencia necesario para el ejercicio y la formación en liderazgo	346
La función docente como modelo de liderazgo	350
Inteligencia artificial, educación y liderazgo	356

Ciencia, arte y religión como fundamentos para la formación Integral del hombre y del líder	366
Dimensión científica en la educación	366
Dimensión artística-estética en la educación.....	368
Dimensión religiosa en la educación	370
<i>El sentimiento de lo religioso matizando la ciencia y el arte</i>	372
¿Como devienen ética y religión en la ciencia y en el arte?	375
<i>Formación para el liderazgo: premisas curriculares</i>	378
Hombre y sociedad	380
El currículo como escenario humano-social para la formación del hombre y del líder.....	382
<i>Modelo curricular para la formación integral del hombre y del líder</i>	384
Dimensiones y Saberes Formativos	384
Dimensión técnico-profesional.....	384
Dimensión humano-social.....	385
Dimensión de autoconocimiento.....	385
Efectos y variables formativos	386
Modelo curricular para la formación integral del hombre y del líder	389
Palabras finales.....	393
Referencias bibliográficas	399

Índice de figuras

Figura 1. El ser humano y sus determinismos.....	38
Figura 2. El transhumanismo como determinismo tecno-socio-biológico	46
Figura 3. La triple constitución de la sociedad y el ámbito propio para su desarrollo.	81
Figura 3a Dimensiones del desarrollo de las organizaciones	116
Figura 4. Primera etapa de desarrollo: fase acumulativa-egoista.....	182
Figura 5. Segunda etapa de desarrollo: fase expansiva- afirmativa	184
Figura 6. Tercera etapa de desarrollo: fase social-altruista	185
Figura 7. Etapas del desarrollo del ser humano	187
Figura 8. La estructura del ser humano y las funciones administrativas	330
Figura 9. El proceso administrativo y la interrelación entre sus funciones	333
Figura 10. La estructura del ser humano y dimensiones del currículo	375
Figura 11. La triple relación entre estructura humana y estructura social.....	380
Figura 12. El currículo como escenario humano social para la formación del hombre y del líder	382
Figura 13. Modelo curricular para la formación del hombre y del líder: Efectos y variables formativas.....	386
Figura 14. Modelo curricular para la formación integral del ser humano	390

Índice triángulos

El triángulo fundamental del liderazgo.....	21
Determinismos sobre el ser humano.....	36
La triple estructura del ser humano como fundamento del liderazgo	62
Estructura biológica del ser humano	63
Estructura psicológica del ser humano.....	67
Los componentes curriculares para la formación en liderazgo.....	90
Las dimensiones formativas para el liderazgo	116
Tres tipos de liderazgo fundamentales.....	193
Crecimiento, desarrollo y evolución: dinámica del cambio en la naturaleza, en la sociedad y en el hombre	209
Influencia y liderazgo	217
El conflicto como campo de acción del liderazgo	225
La información, el conocimiento, la sabiduría: ejes articuladores del liderazgo.....	243
Imaginación, Inspiración e intuición como modo de acceso a un conocimiento superior del mundo y del ser humano	257
Niveles de participación posibles en las organizaciones	298
El proceso administrativo y su relación con el liderazgo.....	320
La Institución Universitaria y su triple misión como marco de referencia para el ejercicio de su función de liderazgo	337
Los liderazgos básicos de la universidad.	338

Tres tipos de liderazgo fundamentales



Liderazgo profesional

Es uno de los tres tipos básicos de liderazgo que puede desempeñar una persona. 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 sí tiene quien lo influye, o los posee en cantidad y calidad reducida; espera, por lo tanto, que la otra persona lo oriente, le indique, aconseje, 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 él.

Lo que hace que el proceso de influencia se de 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 más 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 lograda 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 los

métodos para avanzar en dicho conocimiento, tiene, entonces, un carácter 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 redundando en el crecimiento de su capital económico, lo mismo sucede si se trata de una empresa para cuyo caso el logro máximo es el de reconocimiento por parte del sector de mercado al que dirige sus esfuerzos. 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, al nivel personal, un requisito para el éxito, en el ámbito económico, dentro de una sociedad. A un 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 cruzadas que esta tiene con disciplinas complementarias o diferentes (Borrero, 1992). 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 subsista se puede mantener una relativa autoridad y ejercer el poder que el saber técnico confiere; de otro modo, si no se tiene formación complementaria, se puede llegar a la soberbia autoritaria que rechaza puntos de vista contrarios e impone métodos, opiniones o técnicas ya superadas, 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 concluya en incapacidad para responder a las nuevas demandas con la eficiencia exigida por quienes requieren el beneficio de esos conocimientos.

Mantener el liderazgo técnico-profesional requiere la aplicación de estrategias de actualización permanente, de incentivar y facilitar la innovación y, por ende, de favorecer la creatividad. Una empresa, un territorio, un sistema educativo, se pueden mantener competitivos si facilitan a través de políticas de innovación

la constante actualización de sus miembros. Esta claro que en la época actual, denominada la sociedad del conocimiento, solo las organizaciones que estén al tanto de los adelantos científicos, tecnológicos y sociales y que además mantengan un esfuerzo por aplicar lo necesario de ello en su propio dominio, podrán navegar sin mayores turbulencias en mercados altamente competitivos.

El liderazgo profesional se puede concebir, pues, 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 empresarial. 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 disciplinar de acuerdo a la supuesta necesidad del alumno, para convertirlo en alguien eficiente y diestro en una actividad o profesión específica. Pero esto es lo mínimo exigido por la sociedad al sistema educativo, aunque no satisface la necesidad de formar integralmente a los alumnos.

Si la universidad da un carácter altamente profesionalizante a cada uno de sus saberes, entrega, entonces, a la comunidad profesionales con una visión estrecha de la vida y de la sociedad y, en consecuencia, no cumple su función de liderazgo que es formar profesionales integrales que transformen y desarrollen la sociedad en la que van a ejercer.

En una relación empresa–cliente, el liderazgo técnico 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, sólo 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 humanos 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 frustraciones, resentimientos o anhelos de una comunidad particular.

La sociedad como podemos entender esta regulada por principios constitucionales que otorgan deberes y derechos a cada uno de los asociados y que están amparados desde el estado constitucional. Esos derechos y deberes pretenden crear paz y armonía entre los asociados y en general convivencialidad; se convierten,

pues, en ejes reguladores del comportamiento de todos los ciudadanos generando sanciones y premios por su cumplimiento. Lo anterior crea un clima que permite que todos los ciudadanos accedan en términos de igualdad a todos los bienes que la economía, la cultura y la función política otorgan. Nadie es superior a nadie y se elimina las distinciones por raza, etnia, status económico, educación, etc. Cuando un miembro de la sociedad, al arbitrio de sus propios intereses viola esa igualdad quebranta, entonces, la armonía, el respeto y la consideración que la ley otorga a todos los miembros de la sociedad. Nace en consecuencia el conflicto, latente o expreso, y se generan reacciones que conducen a la violencia y a la destrucción. Ante la ley todos los ciudadanos son iguales y el quebrantamiento de esa igualdad crea la diferencia y genera sentimientos de inferioridad en la persona a quien sus derechos fueron conculcados. Alguien tiene que rescatar la igualdad perdida y si no es el estado, en manos de sus funcionarios, entonces será en las de alguien que asumiendo esa desigualdad como propia asuma la representación de las personas o comunidad afectada. Nace, así, el liderazgo social.

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, envueltos en el objeto de su reivindicación, y el líder asume como propia la queja y la inconformidad 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 ejercerla 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 más 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 sí 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 y ancho 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 o profesional. 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 sociales y económicas de los trabajadores surge el sindicato, impulsado por alguien que lo lidera, para buscar reivindicar los derechos perdidos. El liderazgo social está, 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 equi-

tativamente 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 los principios, las políticas, normas y objetivos para satisfacer, a su escala, las necesidades y expectativas derivadas de dicha 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 mida y valore no sólo por los rendimientos económicos que genere, 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 desarmonía 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, tanto para el líder como 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 tal manera 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 está 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 Ghandi a pedirle que le dijera a su pequeño hijo que no comiera más dulces porque le hacían daño. Ghandi 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 preguntó por qué 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” (Verma, 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, re-educar 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 apelen 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, 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 sopesar, 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 de quien 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 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?, ¿cuál ha sido mi error?, ¿cómo puedo repararlo? Si estas preguntas se hacen auténticamente, surge la comprensión necesaria para encontrar respuestas significativas y para actuar con honestidad y certeza.

El camino hacia sí mismo requiere valor para enfrentarse con las falacias que uno mismo se fabrica, con las pseudo-personalidades que lo protegen y con los falsos yoes 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 inscrito en el templo de Apolo en Delphi; es también el mandato moderno, aunque un filósofo como Edward George Bulwer, inglés del siglo XIX, agrega que también es necesario mejorarnos a nosotros mismos. (Véase Mackoff y Wennet, 2001).

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 auténtico en las profundidades de su ser, el liderazgo moral llega a ser débil y con capacidad de transarse de acuerdo a conveniencias personales. 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 sí mismo o ante los demás; exige educar a la comunidad para la madurez necesaria que los cambios requieren y, siempre, siempre, demanda contrastar la consistencia interna entre el pensar, el sentir y el actuar propios frente a las exigencias y expectativas de los seguidores. No es, pues, un liderazgo fácil.

La siguiente tabla resume las características de los tres tipos de liderazgo mencionados.

PROFESIONAL	SOCIAL	MORAL
Dominio de conocimientos, herramientas, métodos, técnicas y tecnologías	Dominio de las relaciones interpersonales	Dominio de sí mismo
Se trabaja para otros	Al lado de otros	Con otros
Confrontación	Negociación	Colaboración
Monodisciplinar	Interdisciplinar	Transdisciplinar
Campo de las mercancías	Campo de los deberes	Campo de los valores
Campo de los productos	Campo de los derechos	Campo de las virtudes
Eficiente	Eficaz	Efectivo
Racional	Sensible, inspirado	Intuitivo
Experticia instrumental y humana	Destrezas sociales	Sentido del desarrollo
Rendimiento económico	Rendimiento social	Rendimiento moral
Percepción	Apreciación	Profundización
Conocimiento del mundo	Conocimiento de la sociedad	Conocimiento de sí mismo
Crecimiento	Desarrollo	Evolución
Apatía	Simpatía	Empatía
Amor al trabajo	Amor fraterno	Amor humano

Fuente: Leonel Monroy

Modelo curricular para la formación integral del hombre y del líder

Dimensiones y saberes formativos

Para delinear lo que puede ser una adecuada formación del hombre y del líder es necesario, en armonía con nuestros planteamientos anteriores, contemplar unas dimensiones que la conciban como una formación integral y que genere la posibilidad de enriquecer los currículos y las experiencias formativas con el contenido que hará viable los logros esperados. Las dimensiones que han de fortalecerse, en consecuencia, en dicha formación son: la técnico-profesional, la humano-social, y la de autoconocimiento. Dichas dimensiones soportan respectivamente los saberes técnico-profesional, humano-social y el saber de sí mismo.

Dimensión técnico-profesional

Esta dimensión está integrada por el dominio de los conocimientos, las técnicas, las tecnologías y las herramientas propias de la profesión o del saber que se maneja. Incluye, además, los métodos de acceder al conocimiento, y el dominio de los principios fundamentales en que se sustenta el cuerpo disciplinar o profesional del saber respectivo. Esta dimensión no se sustenta, exclusivamente, en un saber académico o reconocido formalmente; incluye todo tipo de saber que el individuo apropia para sí y del cual, por lo general deriva su sustento o, por lo menos, su relación inmediata con los demás seres humanos. Es la excusa válida para iniciar una relación en la que intermedia un servicio, una paga y un compromiso y es la que justifica la inserción en la vida económica y laboral de la sociedad. El saber que le corresponde es el técnico-profesional.

Dimensión humano-social

Está integrada por el conocimiento de los fundamentos de las disciplinas sociales, humanas, artísticas y filosóficas que concurren a la formación del hombre y del líder. Este ámbito humano-social debe manejarse con enfoque interdisciplinario, resaltando sobre todo las diferentes visiones explícitas o implícitas en cada una de ellas. El acto de liderazgo es esencialmente un ejercicio de relación interpersonal en el que la concepción de lo humano y los modos consecuentes de dirigirlo y guiarlo hacia metas y objetivos guardan una estrecha relación. Por lo anterior, las ciencias sociales y humanas a través de las diferentes disciplinas contribuyen a la formación de la inteligencia social y humana tan necesaria al liderazgo efectivo. Sin embargo, esta formación no debe ser una legión de cursos inconexos, más bien deben estar integrados en torno a problemas o situaciones que favorezcan la comprensión de las variables que concurren a un hecho y los efectos del mismo en el tiempo y que permitan al líder interpretar adecuadamente los diferentes fenómenos de orden cultural, político, social y humano que ocurren en el seno de su organización y en su entorno. Todo el marco de referencia obtenido a partir de esta dimensión contribuirá a desarrollar una fina capacidad para dirigir personas, resolver conflictos, interpretar comportamientos individuales y colectivos y afirmar el desarrollo institucional impulsando así la madurez social. El saber que le corresponde es el humano-social.

Dimensión de autoconocimiento

Esta dimensión es importante en tanto sugiere un principio importante para el eficaz y efectivo ejercicio del liderazgo y consiste en que sin un buen conocimiento de sí mismo no es posible dirigir a los demás. La formación en liderazgo requiere, pues, que de diversas maneras y modos pedagógicos el líder tenga acceso a sí mismo, se comprenda, resuelva congruentemente sus conflictos y, en consecuencia, armonice su pensar con su sentir y su actuar de modo tal que en sus acciones se exprese íntegramente como ser en desarrollo, con preocupación por alcanzar lo mejor de sí mismo y posibilitar lo mismo en los demás. El saber que le corresponde es el saber de sí mismo.

Para una mayor comprensión de cómo operan estas dimensiones y su relación con las variables formativas y los efectos curriculares que su interjuego produce (véase Figura 13).

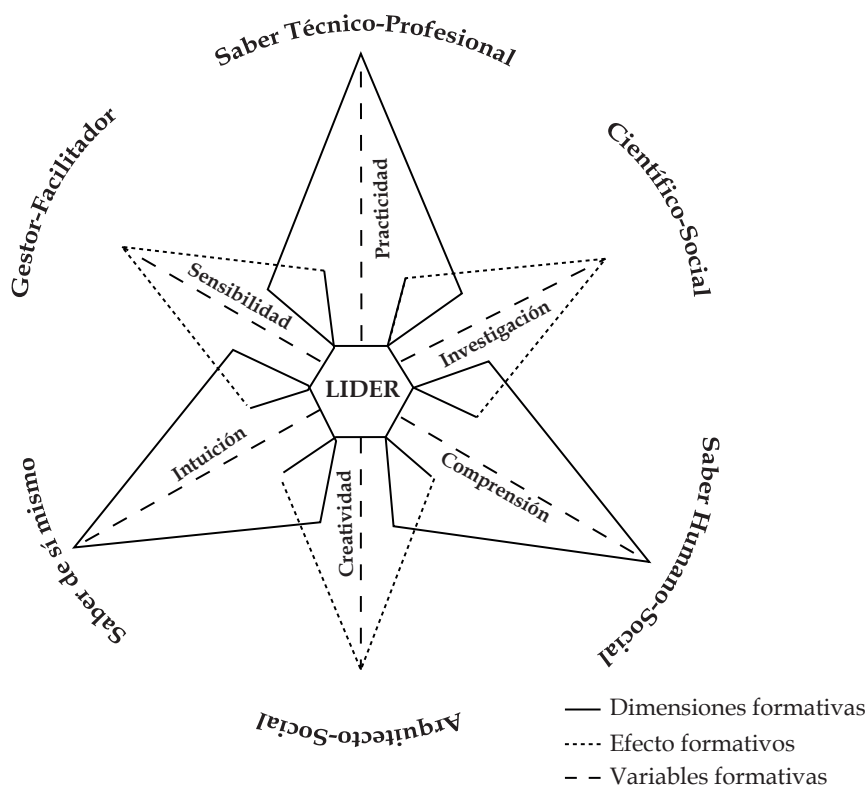


Figura 13. Modelo curricular para la formación del hombre y del líder, efectos y variables formativas

Efectos formativos y variables formativas

Como resultado de la interacción de los diferentes saberes que concurren a la formación del hombre y del líder, se generan efectos formativos que definen modos de acercarse al conocimiento de las diferentes realidades que circundan la vida personal y social así:

De la interacción del saber técnico-profesional y del saber humano-social se genera el efecto formativo *Científico-Social*. Por ello entendemos la capacidad que el currículo y la acción formativa deben brindar al alumno, a través del proceso educativo, para acercarse a los diferentes escenarios de la vida social donde él interactúa, de modo tal que sea capaz de observar, apreciar, diag-

nosticar y establecer relaciones entre hechos observados y derivar conclusiones con fines diagnósticos y de solución. Este proceso formativo es algo que podemos entender como incipiente en las primeras fases educativas, pero que se incrementa en la medida en que se avanza en niveles superiores de educación. Debemos entender, también, que este efecto formativo es tan necesario a las formaciones propias de las disciplinas del campo social como a las del campo de las ciencias exactas, pues es en estas últimas donde existen más fallas debido a la visión puramente objetiva que aplica sus resultados en la vida social y humana sin considerar consecuencias.

El currículo debe brindar al estudiante las herramientas metodológicas, teóricas, cuantitativas y cualitativas mínimas, para acercarse a la realidad social y organizacional de la cual él mismo forma parte, para que pueda investigarla y conocerla y contribuir con su aporte a soluciones. Este efecto formativo requiere desarrollar en el estudiante:

- a). Disponibilidad y capacidad para el aprendizaje permanente.
- b). Sensibilidad hacia los hechos económicos, sociales, políticos y culturales que afectan a la sociedad y a las organizaciones de su tiempo.
- c). Capacidad para introducir en su trabajo procesos mínimos de búsqueda e investigación a partir de parámetros propios de las ciencias sociales.

Con esta formación se pretende generar capacidad para hacer ciencia en lo social, sujeta, ésta, a la mayor o menor disponibilidad de herramientas de acuerdo a la etapa de desarrollo del individuo, al nivel educativo en que se halle y a la mayor o menor vocación hacia este campo del saber.

El efecto formativo científico-social está cruzado con el saber de sí mismo a través de la variable formativa *Investigación-Intuición*, que denota, por un lado, el énfasis que el currículo debe dar a la formación científica de los seres humanos vinculados a procesos formales de educación en los diferentes niveles, modalidades y disciplinas profesionales y, por el otro, a la creación de los espacios curriculares, abiertos u ocultos, para que el ser humano desarrolle capacidad de auto reflexión, confrontación personal y autoconocimiento. Esta es también una ciencia con lógicas y parámetros propios.

De la interacción del saber humano-social y del saber de sí mismo se genera el efecto formativo *Arquitecto-Social*, que le facilita acercarse a la vida de la sociedad, de las organizaciones, del hombre y de las instituciones, con capacidad para rediseñarlas y reorganizarlas, modificarlas o transformarlas, modelarlas o recrearlas. Este efecto formativo conduce a que el currículo en las diferentes fases del proceso formativo, brinde las experiencias necesarias para que el alumno se acerque al hombre, a la sociedad, a las instituciones y a las organizaciones, con conocimientos, habilidades, y destrezas que le faciliten no sólo una comprensión de los procesos humanos envueltos sino con herramientas para reestructurar el orden, la armonía y la convivencia a partir de propuestas reordenadoras y reestructuradoras de la sociedad.

El efecto formativo *Arquitecto-Social* está cruzado con el saber técnico-profesional a través de la variable formativa *Creatividad-Practicidad*, lo cual contribuye a formar personas con capacidad de brindar, por un lado, respuestas prácticas, coyunturales, inmediatas y eficientes derivadas del conocimiento disciplinar que se posee y del dominio de las herramientas necesarias para ello y, por el otro, respuestas creativas e innovadoras que se aparten de los marcos de referencia ineficaces y que aportan en el sentido de la transformación y el cambio; aquí el líder debe ser, entonces, un artista, un diseñador, maestro de obra, escultor, capaz de contribuir a recrear los elementos dispersos de la trama social de modo que ella corresponda al ideal o se acerque a la visión que lo anima.

De la interacción del saber de sí-mismo y del saber técnico-profesional surge el efecto formativo *Gestor-Facilitador*, que le capacita para realizar, tanto en la vida profesional como en la personal, actuaciones orientadas a resolver necesidades provenientes de seguidores, clientes, instituciones y empleadores, como también las propias derivadas de procesos de desarrollo personal. De otra parte, este efecto formativo contribuye a que la persona por tener un saber o experticia, facilite medios y recursos para que quienes están bajo su tutela realicen tareas conducentes a fines y propósitos esclarecidos a través del liderazgo.

El efecto formativo *Gestor-Facilitador* se cruza con el saber humano-social a través de la variable formativa *Sensibilidad-Comprensión* denotando cualidades propias del hombre y del líder, ubicados estos en los contextos de las disciplinas y saberes que

concurrer a la formación del hombre. Esta variable formativa conduce a formar en el alumno una sensibilidad a los hechos sociales y humanos, y debe proveer la comprensión suficiente que mueva a la acción o realización de hechos conducentes a la solución de las necesidades, problemas o conflictos, en los diferentes contextos en que el ser humano se desenvuelve.

En el modelo formativo propuesto la interrelación entre saberes, efectos formativos y variables formativas, conduce, en forma sintética, a un Saber Hacer, a un Saber Estar y a un Saber Ser, todo lo cual concluye en la formación específica, general y universal del ser del hombre y del líder.

Modelo curricular para la formación integral del ser humano

Avanzando en nuestra comprensión de la formación del hombre y del líder, nuestro modelo curricular esta configurado, por una parte, por una concepción del hombre, de la educación y de la sociedad, y por otra, como base para la estructuración del currículo, una fundamentación sobre el papel de la ciencia, el arte y la religión. A través del plan de estudios y en los diversos niveles educativos y en las diferentes etapas de desarrollo del ser humano, el currículo debe aportar las suficientes, necesarias y sabias dosis de los componentes que constituyen los campos del saber que concurren a la formación del hombre. Dichos componentes son el natural, el científico, el humanístico, el artístico, el filosófico, el matemático y el tecnológico, que en su conjunto, y a través de la vida, ayudan a desarrollar una concepción del mundo, del hombre y de la sociedad por un lado, y por otro, una concepción de la vida, la ciencia y la tecnología, (Ver Figura 14).

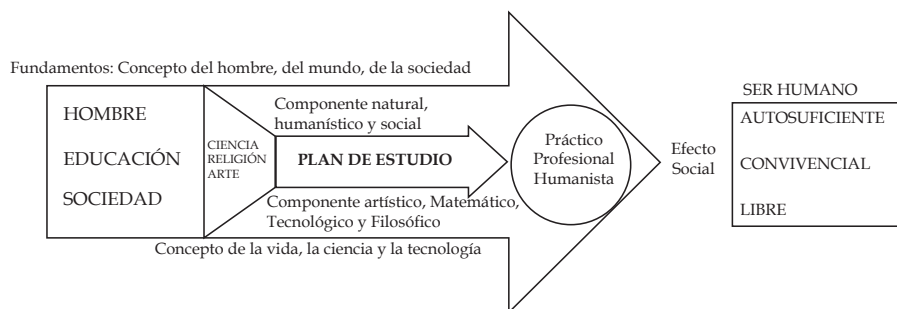
Como resultado de todo el modelo se llega a la formación de un profesional práctico, humanista, con conocimiento de sí mismo y capaz de actuar en la vida social y en el campo propio de su disciplina, aportando soluciones no sólo eficientes, sino creativas, éticas y estéticas.

El efecto social neto de este modelo formativo para el hombre y el líder es la formación de un hombre:

- Autosuficiente en lo económico, competente para realizar un trabajo que le remunere lo suficiente para satisfacer sus necesidades primarias o biológicas y para asumir gran par-

te de sus necesidades sociales. En este nivel se genera un campo de autonomía material muy importante para aspirar a otros niveles de realización personal.

- Convivencial, capaz de generar y distribuir armonía en el conjunto social al que pertenece, capaz de arbitrar conflictos a su escala y capaz de tolerar y aceptar las diferencias en un marco de desarrollo participativo y democrático.
- Libre, capaz de actuar éticamente, de modo tal, que su acción esté signada por lo correcto y lo que contribuya al desarrollo armónico de su ecosistema natural y social. En este espacio de libertad debe existir la suficiente capacidad para erigirse a sí mismo como sujeto de conocimiento y construir su desarrollo personal liberándose de los pequeños egos que contribuyen a expandir la vanagloria, la intolerancia y la terquedad.



Fuente: Leonel Monroy

Figura 14: Modelo curricular para la formación integral del ser humano

La educación debe, pues, formar seres humanos física, emocional, intelectual y espiritualmente capacitados para ejercer un verdadero y constructivo liderazgo.

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 la sustentación de este modelo educativo que una educación que, a través del currículo, le brinde al estudiante una excelente formación técnico-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

autosuficiente, 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 autococimiento, 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.

Palabras finales

El ser humano tiene, por su estructura física, síquica y espiritual, la capacidad para ejercer liderazgo. Su vocación hacia ello es fruto de su educación, y de las circunstancias sociales, políticas y económicas que le rodean. La educación, por lo tanto, juega un rol significativo en formar y liberar la capacidad de servicio que el ejercicio del liderazgo entraña.

Para formar al hombre, (tarea educativa) es necesario saber del hombre, para formar al líder es indispensable saber del hombre y de la sociedad en que este se desenvuelve, y ese saber debe ser de calidad, no sujeto a los patrones de interpretación actual con base ideológica o doctrinaria o con fundamento en las comprensiones parciales de cada disciplina o campo de saber. Debe ser un saber integral, totalizante, arriesgado y trascendente que descubra y muestre, a través de las relaciones concatenadas de todos los saberes, lo esencial, lo común y lo individual que subyace a aquello que llamamos humano. Sólo así podremos reconocer realidades superiores que lo trasciendan y que lo dignifiquen. De ese saber se necesita mucho hoy día, aunque parezca utópico y ajeno a la realidad, pues lo cierto es quizá que el ser humano, en sus posibilidades y en su potencialidad, está por encima de las interpretaciones actuales de la ciencia, el arte, las humanidades y, aún, de las religiones.

El saber del hombre no significa ignorar una o muchas de las formas en que él se expresa, ni tampoco las fuerzas que priman en su conducta, en una época u otra. Algo hay en la influencia social, en el inconsciente colectivo que permite observar tendencias y caracterizaciones; sin embargo, hay que remontarse en su estudio o definición a lo que el ser humano puede llegar a ser sin olvidar ni absorberse en lo que él es. De paso es bueno aclarar que no es suficientemente válido interpretar al hombre por lo que hace aunque se suponga que su acción es consecuencia de lo que es, porque la actuación está, en la mayoría de ellos, constreñida por

condicionamientos de todo orden que le impiden ser libre, creativo, auténtico y honesto.

Al formar al hombre estamos formando al líder, al líder potencial que todo ser humano es, a ese que tiene la fuerza y capacidad para servir a otros, y/o para ejercer su propia representación o delegarla, en forma consciente y controlada, a otra persona con capacidad demostrada y méritos ganados. Lograr que el ser humano ejerza su potencial de liderazgo es conclusión de un proceso educativo centrado en el hombre y extensivo a las innumerables redes que lo vinculan a su entorno. La profundidad y extensión de esta formación lo hará más consciente no sólo de sí mismo sino de la naturaleza y de la sociedad y le permitirá ejercer el liderazgo en niveles superiores de responsabilidad.

Si formamos al hombre y a la mujer, con sabiduría del ser humano, de la naturaleza y de la sociedad, contribuiremos a que los actos futuros de los dirigentes y de los gobernantes sean sabios y a que sus decisiones conlleven el sello de responsabilidad y de compromiso consecuentes a la dignificación de lo humano y de la vida en su conjunto.

Vemos entonces que sólo una educación real, atendiendo la plenitud de lo humano, puede conducir a crear las condiciones para la manifestación de un auténtico y verdadero liderazgo. Permite, por un lado, que el ser humano manifieste, en sus diferentes actuaciones, conductas éticas y armonizadoras de la vida social, y, por otro, que asuma responsabilidades con el conjunto vital que lo incluye y lo sostiene: los otros, la sociedad y la naturaleza.

Hoy día existe la tentación del liderazgo fácil, destructivo y corrupto; es el fruto del desorden, de la injusticia, de la ignorancia en general y de la desconfianza del hombre hacia el hombre. En este caldo de cultivo crecen como hongos, supuestos líderes que ven la oportunidad para enriquecerse materialmente, para aumentar su poder y para ejercer toda clase de dominio sobre los demás. En las sociedades desordenadas la tentación del poder es atractiva y ella arrastra toda una secuela que la sustenta.

El poder es una pasión centrada en la expansión del ego que confiere al que la tiene una sensación de inmortalidad, una extensión de sí mismo en todo aquello que está bajo su dominio. Puede estar fundamentado en una necesidad narcisista de verse reflejado en todo aquello que representa su territorio, su dominio,

pero también en el sentido de impotencia propio para resolver las necesidades superiores de la vida: la entrega a una causa noble, el servicio a los demás, el altruísmo. La necesidad de poder puede confundirse con instinto pero mientras éste es la base común para la procreación y la supervivencia de la especie, el poder tiende, en la mayor de las veces, a la destrucción y a la muerte física o anímica de sí mismo y de los demás.

Hay algo patológico en la raíz de la necesidad de poder: carencias infantiles de afecto, de pertenencia, de inclusión; el sentirse herido por la presunta prepotencia del otro, la indefensión ante las exigencias y normas del adulto. De algún modo y a través de ejercicios afirmativos en la niñez y en la adolescencia la necesidad de poder va abriendo el camino para expresarse con más fuerza en la vida adulta.

Aunque la carrera por alcanzar poder no se hace gratuitamente, sin sacrificios, los réditos que otorga parecen fortalecer la convicción de que los modos de ser que facilitan su logro son los más adecuados. Puede que al principio dicha necesidad se manifieste inconscientemente o permanezca latente en la psiquis humana, sin embargo para alguien que está alerta a sí mismo es fácil percibir la tendencia a controlar y ejercer dominio sobre su entorno.

¿Es consecuente al ejercicio del liderazgo el uso del poder? Hay un poder que se afirma en la propia autoridad para ejercer influencia o para representar necesidades o vindicaciones propias o de un grupo o sociedad; está basado en el conocimiento y se apoya en la experiencia o madurez lograda en el ejercicio del mismo. Cuando ese tipo de poder se tiene, y es necesario representar a alguien, entonces se le otorgan al líder recursos de poder que son diferentes al poder mismo y que puede y debe utilizar con sabiduría. Son recursos físicos, económicos, materiales. Son recursos que vienen de afuera o que él va acumulando en la medida de sus logros; pero al líder no se le puede dar lo que él debe haber conquistado por sí mismo: valor, confianza, prudencia, fortaleza, magnanimidad, altruismo, bondad, etc. El poder se pierde cuando los recursos se agotan o son suprimidos por un poder mayor, en cambio la autoridad se mantiene en tanto la potencia psíquica tenga fortaleza.

¿Puede el ejercicio del liderazgo estar marginado de acciones violentas y manifestaciones de agresividad? Parece que no,

sin embargo hay que distinguir entre violencia generada necesariamente por la contienda y la lucha y la destrucción *per se*, el terrorismo. Hay una diferencia entre tener poder y ejercerlo, y abusar del poder de que se dispone.

Cuando el poder que sustenta las acciones de liderazgo se extralimita a fin de causar miedo y pánico en el contrario, se puede estar llegando a niveles de barbarie, y cuando el líder se siente con vocación misionera corre el peligro de que al amparo de sus convicciones someta por cualesquier medio a quienes, supuesta o verdaderamente, le impiden el logro de la misma.

Para superar, entonces, las disfunciones del liderazgo es necesario que la sociedad eduque al hombre en los más altos valores del espíritu, que le permita sentirse en relación biunívoca con el todo que le rodea y responsable por lo que piensa, siente, y hace, de modo que florezca en él el sentido ético que lo conduzca a no hacer nada distinto a aquello que lo construya a él tanto como a los demás. Es necesario, también, que la sociedad se estructure con instituciones que faciliten el ejercicio de la propia representación, con procesos ágiles y respuestas rápidas que afirmen el hábito y la costumbre de dicho ejercicio. A lo anterior contribuye el desarrollo, por parte de los dirigentes, gobernantes y empresarios, de la capacidad de escucha social y de la permeabilidad hacia las ideas nuevas, regeneradoras. La sociedad debe estar imbuida por la dinámica del cambio permanente, manteniendo aquello que verdaderamente se ha comprobado que contribuye a mayor madurez social, política y cultural de sus asociado, y modificando y cambiando aquello que se convierte en un lastre para ello. El ciudadano debe tener ante sí canales jurídicos y sociales, al igual que estructura cultural, para participar y expresar sus iniciativas y propuestas. A él se le debe mirar como el que construye la ciudad, la sociedad, y debe ampliarse los medios para que todos los miembros participen en las propuestas y en las soluciones a los asuntos que les afectan. Todo lo anterior es posible en un clima de democracia que permita respirar libertad y responsabilidad. Una sociedad democrática es el resultado, por consiguiente, de un excelente nivel educativo de sus miembros, de una economía equilibrada, no depredadora, orientada al sostenimiento y al desarrollo de la vida, de una cultura que permita la alteridad, la disensión, y el libre concurso de los ciudadanos en la construcción de su *ethos*

social. A esto contribuye, adicionalmente, una sociedad que se halle regulada por estatutos y normas que se acepten y respeten y que conduzcan a la tolerancia, a la convivencia y a la armonía. Todo lo anterior puede conducir, quizá, a reducir el poder omnímodo de quienes lo poseen y a distribuirlo, más extensamente, en cabeza de muchos que podrían ejercer su propia representación, eso, sí, dándoles el conocimiento y la sabiduría para ejercerlo con autoridad solvente. Así tendríamos más líderes y menos seguidores y haríamos verdadera la comprensión de que la formación del hombre conlleva, implícitamente, la formación del líder que él es y puede ser.