



## ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE LIDERAZGO

*Ivette Inostroza\**

*En la actualidad, un tema que aparece en repetidas ocasiones y diferentes ámbitos, es el liderazgo. Muchas veces, se considera que existe una única concepción de liderazgo y se confunden conceptos que están relacionados, como son el poder, la autoridad, el acatamiento. El artículo presenta una perspectiva para comprender la temática, a partir de la cual se establecen algunas características especiales del liderazgo en la vida universitaria que puede movilizar a las personas en la búsqueda de metas que fortalezcan la pertenencia y solidaridad institucional.*

*Nowadays, leadership is a topic that appears in many occasions and in different areas. Many times, it is considered there is only one concept of leadership or related concepts are mixed up such as power, authority, obedience. This article presents a perspective to understand the topic and from here to establish some special characteristics of the leadership in the university life that allow people to mobilize in the search for goals that strengthen the pertaining and institutional solidarity.*

\* Profesora de Biología y Química de la Universidad de Chile. Licenciada en Biología de la Universidad de Costa Rica. Docente y Extensionista de la Escuela de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional. Exdirectora de la Escuela de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional. Coordinadora de la Carrera Enseñanza de las Ciencias y Docente en la Escuela de Ciencias Biológicas de la Universidad Nacional.

Entonces, podemos darnos cuenta que el poder es totalmente diferente a la autoridad. El poder está basado en la coacción y el acatamiento, en cambio las relaciones de autoridad son voluntarias.

---

Generalmente, en un grupo de personas que tienen un problema o una tarea común, se destaca alguna que logra conducir el trabajo de todos en una dirección que es compartida por la gran mayoría.

Cuando estas personas conductoras expresan los fundamentos de sus propuestas, esta mayoría se siente representada e, incluso,

más de alguno encuentra las razones de lo que muchas veces él afirmaba, de manera intuitiva.

Estas personas que son capaces de interpretar el pensamiento de otros incluyendo, deseos, esperanzas, proyectos, propuestas, son los que conocemos como líderes.

En el campo político es común que pensemos en los dirigentes como líderes de diferentes sectores de la sociedad civil, y es posible que muchos de ellos hayan surgido de manera espontánea, forjándose en la conquista de beneficios para el grupo que representan. Sin embargo, la estructura partidaria ha llegado a generar mecanismos para la “designación” de sus líderes, que no siempre cuentan con la representatividad social que nace de la directa interacción entre el líder y el grupo representado. Más bien, podemos encontrarnos con la situación de que después de que los “líderes” políticos son designados por el partido, se dan a conocer en las comunidades a las que aspiran representar y las entusiasman ofreciendo todo tipo de ayuda y apoyo a cambio de su voto en determinadas elecciones.

Heifetz (1997) plantea que existen, al menos, dos concepciones sobre liderazgo; una considera que este concepto está libre de valores. Su uso cotidiano solamente implica que esta persona tiene seguidores sin tomar en cuenta el resultado final de su intervención. Esto permite distinguir líderes como los jefes del narcotráfico, por ejemplo, o los líderes espirituales de sectas que han producido el suicidio masivo de sus seguidores. Cabría preguntarse si no es que en estos casos, por un fenómeno que tiene que ver con las contradicciones sociales, los antivalores para la sociedad constituyen los valores para un grupo de ella.

La otra corriente considera que el tema del liderazgo está cargado de valores implícitos y que puede tener dos formas: la del líder que logra que su enfoque de algún problema sea compartido por un grupo de seguidores que lo apoyará en la búsqueda de una solución, o la del líder que influirá en la comunidad para que sea ella quien enfrente los problemas y aprenda a resolverlos. En el primer caso, la concepción autoritaria de quien conoce lo que hay que hacer y lograr el apoyo del



resto, se opone totalmente a la concepción de quien considera que todos pueden aprender a hacer y que su papel es mediar para que esta meta se consiga. Ambas concepciones tienen valores muy diferentes en cuanto al poder y a la democracia.

En estas reflexiones adoptaremos la concepción de liderazgo que sugiere el desempeño de un rol prominente y que implica la movilización de personas en la búsqueda de una determinada meta.

La elección de la meta debe “elevar al grupo a un nivel moral superior”, en que las necesidades humanas como la supervivencia y la seguridad ocupan el primer nivel de necesidades básicas, para continuar con el afecto, la pertenencia, y la solidaridad.

## Liderazgo y poder

Es común que en la vida cotidiana se confunda liderazgo con el poder que deriva de una organización social estructurada de manera jerárquica, de tal modo que una persona que ocupa un puesto, muchas veces asume que es un líder sólo por ello y que las decisiones que toma deben involucrar al resto de las personas.

Esto puede funcionar en los cuerpos militares, en los que el poder del superior implica que sus órdenes deben ser cumplidas sin discusión ni análisis. Las personas que están por debajo del rango del oficial están para cumplir órdenes, no para discutirlos o cambiarlos porque eso iría en contra de la concepción misma que fundamenta la estructura militar o policial y que no contempla la democracia entre sus principios.

Entonces, podemos decir que el comandante tal o cual, tiene poder y este poder se basa en el acatamiento de sus órdenes.

Heifetz, (1997), señala: “Las relaciones de autoridad se asemejan a las relaciones de dominación y acatamiento de nuestros antepasados primates” (p. 84).

Aunque las sociedades humanas tienen grandes diferencias con los grupos de gorilas o chimpancés, el autor indica la posibilidad de hacer un ejercicio de analogía entre ambos grupos para explicar la relación entre autoridad y dominio. Desde el punto de vista del poder, ambos conceptos son diferentes porque la relación de dominio implica acatamiento y la relación de autoridad es voluntaria y consciente. Pero a menudo estas relaciones de poder se superponen, porque es común que alguien tome el poder y el resto reaccione acatando las órdenes.

Pero este esquema no es traspasable a la sociedad humana, que es mucho más compleja, que por el contrario de los primates, está formada por millones de miembros y que tiene la capacidad de aprender y generar una cultura que le permite trascender y mejorar las conductas naturales propias de la biología.

En la sociedad civil, en cambio, hay un margen de democratización que traspasa las relaciones sociales, que es necesario para que las personas se involucren en los procesos que las conciernen y que pueden estar dirigidos por un jefe que sea un verdadero líder.



## ¿Cómo es posible lograr esto?

Los estudiosos de este tema consideran el liderazgo como un “trabajo adaptativo” (Heifetz, 1997, p.121), entendiéndose por éste la capacidad de abordar los conflictos, tomando en cuenta los valores involucrados y la realidad en que se desarrollan. De modo que su aplicación significa un cambio de conductas, actitudes, creencias y valores en la búsqueda de resultados que sean socialmente necesarios y útiles. Es importante que en el proceso se evalúen los acontecimientos de tal manera que no sea preciso esperar el final para hacerlo.

El concepto de trabajo adaptativo surge como una metáfora de la adaptación dentro de la evolución biológica, aunque hay grandes diferencias. Una muy importante es la capacidad de cambio que la sociedad realiza mediante el aprendizaje que implica la previsión y la planificación. Los cambios biológicos, en cambio, se deben a las variaciones producidas por el azar, y a la presión del ambiente.

En los grupos humanos se establece de manera natural, la autoridad, mediante la cual el grupo otorga poder a uno de los integrantes para lograr una meta. Y esto lo vemos diariamente cuando un grupo desea clarificar algún problema o tomar cierta determinación y elige dentro de su mismo seno a uno de los integrantes para que dirija la discusión. Esa persona tiene la autoridad que el grupo le dio para que los oriente en la búsqueda de una solución. Si la persona no cumple con los requerimientos del grupo, la autoridad que se otorgó es retirada.

Heifetz (1997) señala que el liderazgo con autoridad es como estar en “(...) el filo de una navaja” (p.177) porque la realidad social, con sus contradicciones no facilita que las personas adapten sus valores y conductas a las nuevas realidades.

Para cumplir con un liderazgo con autoridad este autor propone:

1. Identificar el desafío adaptativo.
2. Manejar el malestar de las personas dentro de un nivel tolerable que permita realizar el trabajo adaptativo.
3. Identificar las cuestiones en proceso que son importantes para que sean atendidas.
4. Buscar un ritmo de trabajo que sea soportable para las personas.
5. Escuchar y proteger a quienes tienen liderazgo sin poder.

Entonces, podemos darnos cuenta que el poder es totalmente diferente a la autoridad. El poder está basado en la coacción y el acatamiento, en cambio las relaciones de autoridad son voluntarias.

Lamentablemente, en la práctica hay veces en que se confunden estos dos conceptos. Si alguien usurpa el poder mediante la fuerza y el crimen, la población



que no está con el usurpador, deberá acatar sus disposiciones, aunque no le confiera ninguna autoridad. Sin embargo, con el paso del tiempo y el manejo de ciertas recompensas, puede transformarse este acatamiento en habitual cuya diferencia es muy leve del otorgamiento de la autoridad. ¿Cómo diferenciar dominio / poder de autoridad / otorgamiento? El elemento distintivo es la coacción.

Heifetz (1997), se remonta a nuestra infancia en la que la obediencia habitual es una de las normas dentro de las cuales hemos crecido. Con el crecimiento, el niño comienza a cuestionarse cuánto poder le otorga a sus padres, y puede cambiar el acatamiento por otorgamiento de autoridad. Posiblemente cuando sea adulto, podrá determinar cuánta autoridad otorga y a quiénes.

No pocos son los conflictos con los padres cuando algunos de éstos se dan cuenta de que están perdiendo el poder que tenían sobre los hijos. O de los maridos que, todavía dentro del esquema patriarcal, no conciben la pérdida del poder que tienen sobre sus esposas e hijas cuando comienzan a trabajar fuera del hogar. En estos casos la relación de amor con su pareja y con las hijas está basada en la obediencia y el acatamiento.

Volviendo al concepto de trabajo adaptativo, el líder tendrá la capacidad de evaluar la situación, planificar las acciones, mediar y arbitrar cuando sea necesario, porque algunos grupos deberán ajustar sus actitudes y conductas a las nuevas situaciones de tal modo que se dé la oportunidad a los implicados en la situación para que construyan sus nuevas opciones.

Entonces, cuando un jefe toma en cuenta todos los elementos que conforman la realidad en la que está inmerso un problema y junto a ello escucha a los diferentes actores, cuando consigue que los diferentes grupos maduren, elaborando sus propias soluciones en las que se incorporen elementos de otros grupos; cuando aclara, explica, promueve con humildad, regula las presiones y estimula el aprendizaje y la creatividad dejando espacios para el desarrollo de otras personas estamos en presencia de un verdadero líder.

## **Liderazgo académico**

El trabajo académico debe estar sometido constantemente a cambios que significan desequilibrios permanentes ante los cuales los líderes deben reaccionar adaptativamente. Según lo que se ha expuesto, el trabajo adaptativo se debe realizar a diario y por cada uno de los integrantes de la Universidad.

Existen cargos que son ocupados por miembros de la comunidad que han sido elegidos por la mayoría, mediante el otorgamiento de la autoridad mediante elecciones, y existen innumerables grupos en diferentes niveles que están dirigidos por personas con autoridad informal (es decir, que el grupo le ha otorgado



espontáneamente) o autoridad formal, cuya autoridad se la ha dado el superior jerárquico. Hay veces en que la designación de la persona por el superior jerárquico coincide con la persona a quien el grupo otorga autoridad informal. Otras veces, no es así y se producen conflictos que se suman a los que deberían resolverse liderados de manera adaptativa.

Con frecuencia, en la dinámica universitaria, nos encontramos con académicos que confunden el poder con la autoridad. Si tienen algún cargo que permite que otros integrantes de la comunidad universitaria sean supervisados por él o por ella, consideran que se deben tomar en cuenta sus puntos de vista sin mayores discusiones. Indudablemente que hay casos en los que las normativas existentes señalan el camino. Pero hay ocasiones en que una visión u otra puede dirigir el trabajo académico en uno u otro sentido. A modo de ilustración, se presenta el siguiente caso:

En una Universidad de un país latinoamericano, se analizaba un Plan de Trabajo que tres docentes habían propuesto, a una Comisión que debía dar su visto bueno para que se desarrollara. La Comisión estaba facultada para plantear los aspectos que se pudieran mejorar o cambiar para su ejecución. Aunque las personas integrantes de dicha Comisión eran todas personas de una gran trayectoria académica, había una, que llamaremos Lucía, cuya solvencia académica, experiencia, capacidad de trabajo y empatía, era reconocida por sus compañeros y estudiantes. La Comisión se reunió para analizar el Plan de Trabajo y después de hacerle algunas observaciones que lo mejorarían, dictaminó dando su anuencia para que se llevara adelante el Plan una vez que las observaciones se incorporaran. A esa sesión no pudo asistir Lucía y el acuerdo de aceptación del Plan presentado se hizo con la mayoría de los integrantes de la Comisión.

Posteriormente, cuando Lucía supo que se había resuelto favorablemente el desarrollo del Plan de Trabajo, llamó a las personas que lo proponían a reunirse con ella, para “entender la propuesta”, según le contestó a una de las personas proponentes cuando ésta inquirió: ¿qué tipo de reunión es ésta? Y de inmediato Lucía, dejando el documento sobre la mesa y con tono beligerante dijo: “esto no es así”, lo que ustedes proponen está equivocado, ¿no ven que yo trabajo en eso?, y a todo esto en un tono conminatorio.

Las personas proponentes, no podían salir de su asombro, y con dificultad articularon algunos argumentos que fundamentaban el enfoque del trabajo. Poco a poco, y a medida que salían de la parálisis que les causó la forma agresiva con que se inició la conversación pudieron defender sus puntos de vista: “¿y porqué no han utilizado tal y cual bibliografía? ¿y los libros que hemos escrito con tales y cuales personas, porqué no están en la bibliografía? Ustedes siguen la línea de los españoles...no es la que seguimos nosotros”.



Y dicho y hecho, sacó de un estante una serie de libros dirigidos a enseñanza primaria, en los que se tocaban temas similares al que se planteaba en el Plan de Trabajo, y los lanzó sin contemplaciones en la mesa alrededor de la cual se desarrollaba la reunión.

Ante la pregunta “¿y cómo los conseguimos? Porque nadie los conoce todavía...” contestó altanera y cortante: “en la biblioteca”

En un momento de la discusión una de las personas que proponía el Plan de Trabajo le contestó: “no estoy de acuerdo con lo que me está diciendo, y no vamos a cambiar esa parte del planteamiento porque es de fondo”. “Nosotros estamos siguiendo una línea dada por el Ministerio”.

Al explicársele que no sabían de la existencia de dicho material y que se estaban siguiendo los lineamientos del Ministerio de Educación en cuanto al enfoque, comenzó a calmar sus expresiones y entonces hizo algunas observaciones de forma y señaló algunos errores de digitación en el texto.

La decepción que tuvieron los proponentes del Plan de Trabajo fue muy grande. Decepción porque consideraban a Lucía incapaz de cometer tales faltas cuando su discurso vibrante en las Asambleas defendiendo a los estudiantes, y tomando posición siempre inteligente ante los diversos problemas de su entorno, eran motivo de la admiración de todos.

La reunión terminó con un sentimiento de humillación y de que se habían atropellado todos los valores que son tema de actualidad y deseamos conseguir con nuestros estudiantes. En primer lugar el respeto, que se interrelaciona con la dignidad; la solidaridad, la generosidad, la amistad, el compañerismo y muchos otros.

## ¿Qué pasó?

Posiblemente Lucía no tiene clara la diferencia entre poder y autoridad. La mayoría de las veces ella representa la autoridad formal y la informal que sus colegas le otorgan y que se suma a la dada por el Director en el caso de la Comisión, puesto que su designación fue hecha por él. Pero se equivocó al ejercer esa autoridad y lo que hizo fue ejercer el poder esperando acatamiento, cosa que no se dio desde el momento en que se le dijo que no se cambiarían cuestiones de fondo si no había argumentos de peso que los fundamentaran. Ella inició la discusión no aceptando que hubiera otro punto de vista para realizar el trabajo.

Diferente habría sido el desarrollo de la reunión, si ella hubiera manifestado que había otras corrientes para fundamentar el estudio que se proponía, que se podía consultar otra bibliografía, como ésta o aquella y proponer algunas estrategias que ella conociera.

En realidad en el mundo académico caben diferentes tipos de liderazgo, que según Fisher y Sharp (1999), pueden ayudar a mejorar nuestro trabajo.



Es posible que algunos académicos que ocupan cargos directivos, tengan acceso a la infraestructura material de equipo y conocimiento de estrategias para plantear y apoyar iniciativas en proyectos o actividades que signifiquen el logro de las metas de muchos académicos. En estas personas la característica de servicio y sacrificio que tiene el liderazgo (Hunter, 2001) debe ser la predominante porque tiene más respuesta con la colaboración. Es decir, cuando un Director en vez de apoyar iniciativas, las anula porque darán más trabajo o complicarán el manejo de la Unidad Académica, no se está comportando como un líder. En cambio, si hace que las personas que plantean la iniciativa se comprometan con ella y busquen opciones para que se plasmen en una propuesta, sí está actuando como líder.

### **¿Cómo podemos vislumbrar a los funcionarios y estudiantes en esta perspectiva de liderazgo?**

Ellos son los que tienen la oportunidad de generar grandes inquietudes y motivaciones para realizar un determinado proyecto o acción. Ellos deben manifestar el compromiso con lo que plantean y movilizar al resto de los integrantes de la comunidad universitaria en la búsqueda de determinadas metas que deben alcanzarse con generosidad, honradez y paciencia.

El personal de apoyo con que cuenta la Universidad constituye otro grupo que también debe hacer su trabajo de la mejor manera porque está muy relacionado con el resto. Entre ellos están el conserje, que se preocupa de mantener el aseo de las dependencias haciendo que nuestro espacio sea más agradable, el chofer que conduce a los lugares apropiados a los participantes en diversas actividades académicas, las funcionarias de las bibliotecas, que colaboran proporcionando los libros y bibliografías necesarias y las secretarías que elaboran documentos, hacen los llamados telefónicos, dan y reciben recados y buscan espacios para citas en las apretadas agendas cuando es del caso. La afabilidad, paciencia y responsabilidad son características de este nivel de liderazgo.

En todos ellos debe haber una disposición al servicio que los comprometa con la Universidad. No se puede hacer nada para mejorar si no se cree fervientemente que se puede mejorar y que hay que participar en dicho cambio, asumiéndolo como un gran compromiso que debe estar ligado a su vez, al respeto, honradez, paciencia y humildad para aprender cada vez más y de ese modo ir creciendo junto con la institución.





## Referencias

Barth, R.S. (1990). *Improving Schools from Within*. San Francisco, California: Jossey-Bass.

Fisher, R & Sharp, A. (1999). *El liderazgo lateral*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Heifetz, R.A. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles: propuestas para un nuevo diálogo social en tiempos difíciles*. Barcelona. España: Paidós.

Hunter, J.C. (1999) *La paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Barcelona , España: Empresa Activa.

