

*Guía de sensibilización correspondiente a los módulos 3 y 4:*

**Módulo III**

# **Liderazgo, Persuasión y ciudadanía.**

**Módulo IV**

# **Instrumentos para el desarrollo del Liderazgo.**

Autor:

**Dr. Vladimir Petit Medina**

Venezuela 2007

Contraportada:

Logo CAF y autoridades

Logo IUGT

Autoridades del curso

## *Vladimir Petit Medina*

Vladimir Jesús Petit Medina es candidato a Doctor en Ciencias Sociales por la Universidad Central de Venezuela, donde actualmente trabaja en su tesis de grado. Es también egresado de la Escuela de Gobierno *John F. Kennedy de la Universidad de Harvard* con el título de *MPA- Master in Public Administration*. En esa universidad concentró sus estudios en el área de los análisis de liderazgo y los esquemas de influencia bajo la dirección de Ronald Heifetz, de quien fue *teaching assistant*. También cursó estudios en el *PAG- Programa Avanzado de Gerencia del IESA* y obtuvo el título de especialista por otros dos centros de educación superior venezolanos. Originalmente es abogado egresado de la Universidad Católica Andrés Bello, en donde se desempeña como profesor de pregrado y postgrado, por concurso, desde la fecha misma de su graduación. De la misma manera, es profesor de postgrado, por concurso, en la Maestría de Gerencia Empresarial de *FACES-UCV*, en el área de Manejo del Cambio Organizacional . Hoy en día comparte su tiempo entre la UCAB y la UCV, la investigación académica, la asesoría en el área de la gerencia, el cambio y el liderazgo organizacional a través de *Cambridge Internacional Consulting-CIC*, así como la Dirección General del Instituto Universitario de Gerencia y Tecnología de la ciudad de Caracas.

### **Introducción:**

El liderazgo es una de las nociones con más definiciones a lo largo de la historia. Eso porque **hay tantas visiones y conceptos de liderazgo ...como personas y autores**. Sin embargo, lo importante a estas alturas es aceptar tres afirmaciones: 1) que el liderazgo es altamente riesgoso ya que su ejercicio apunta a mover una serie de intereses que pugnan por subsistir; 2) que al ser connatural al hombre la necesidad de vivir en grupo...pues es innegable el sentido crucial del ejercicio del liderazgo en nuestra vida cotidiana; y, 3) el cambio obliga a asumir posturas frente al mismo...y una de ellas es la de liderizarlo.

Con base a lo anterior y de acuerdo con los postulados del programa de "Liderazgo para la transformación", la presente documento guía es una especie de hoja de ruta en la búsqueda de herramientas para ejercerlo correctamente.

### **Visiones del liderazgo**

En estas líneas se refiere las distintas concepciones del liderazgo y de los análisis de su ejercicio así como sus exponentes más importantes. De la misma manera, se exponen las críticas a las distintas posiciones.

#### *1. Los Tradicionales: la teoría histórica o de los grandes hombres y la teoría de los rasgos.*

Los cambios en las tendencias de negocios y gestión pública sucedidos en estos últimos años, han decretado la obsolescencia de viejas visiones del liderazgo que asumían que **sólo es líder quien nace como tal** (Kellerman,1984). Este último razonamiento encontró interpretación válida en tesis que configuraban dos caras de una misma moneda: *la teoría de los grandes hombres y la teoría de los rasgos de la personalidad*. La primera usualmente se conoce como la *teoría histórica*, que entiende el devenir de la humanidad como la sucesión de intervenciones de hombres públicos fantásticos, protagonistas fuera de serie o

irrepetibles capitanes de empresa, seguidos por las masas con fruición y que lograron su cometido a través de una sucesión de triunfos. Luego, Hitler, Gandhi, Ford y Rockefeller se entendían predestinados a enseñar su grandeza por igual. Por otro lado irrumpieron los propugnadores de la **tesis de los rasgos de la personalidad, que identificaban algunos *traits* (rasgos) de efectivos implementadores como guía**. Dichos rasgos iban más allá del campo intelectual para abarcar la apariencia física, el carácter ...y el carisma<sup>1</sup>. Este último rasgo del carácter es de reconocida importancia a partir de los estudios de Max Weber (1946/1947/1968/1998), quien estudió detenidamente la dominación devenida del carácter carismático. Por muchos años se concibió al carisma como elemento inevitable del liderazgo pero la historia lo ha sometido a dos inquisiciones mortales: ¿ el carisma es causa eficiente del liderazgo? ( luego, cómo explicar ejercicios impecables de liderazgo a partir de personalidades grises a toda prueba) y, ¿el carisma lo es todo? (la historia está llena de ejemplos de carismáticos inútiles y altamente perniciosos para sus países, industrias, organizaciones y gremios). Es importante recordar que el término *carisma* es de origen griego y significa *don especial* o *regalo de los dioses* y Weber lo usa para referirse a un rasgo extraordinario que confiere cierta sensación de estar frente a fuerzas sobrenaturales o fuera de lo común, entendiendo como *dominación carismática* el desarrollo de un proceso de entendimiento y comunicación de carácter emotivo. Falló esta corriente al explicar el porqué la genética no imponía algún tipo de sucesión parecido en las generaciones posteriores de estos grandes hombres y tampoco pudieron explicar por qué las cualidades y rasgos exigidos en el líder comenzaron a ser aprendidos a través de la experiencia y la experimentación. Además, nadie pudo redondear la lista interminable de rasgos que parecían surgir del estudio de los grandes personajes de la historia y que se verificaban sin secuencia sistemática.

---

<sup>1</sup> Carisma: Se entiende en los términos de Weber (1998):

...la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de (...) caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas- o por lo menos específicamente extracotidianas y no asequibles a cualquier otro- o como enviados del dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como jefe, caudillo, guía o líder.(p.193)

## 2. La teoría situacional

Posteriormente se intentó una explicación *situacional* a partir de la afirmación de que las **condiciones y épocas parían a sus líderes**. Esta corriente tuvo un poco más de vigencia en los ambientes que propugnaban el cambio organizacional en función del estudio y control de ciertas situaciones y se antepuso a la corriente anterior. La flexibilidad que le imprimieron era tal que descartaba la existencia de una expresión única de liderazgo para aceptar la pluralidad de formas y la válida coexistencia de las mismas ya que el liderazgo, según la corriente en estudio, podía asumir tantas manifestaciones como situaciones enfrentase.

## 3. La teoría de la contingencia

Inscrita en esta misma orientación, aunque producto de una subsecuente elaboración, surgió la *tesis de la contingencia* -Fiedler(1994), Blanchard y Hersey (1998) y House(1988)-que llevó al situacionalismo a una expresión desagregada en variables e intentó definir la eficacia del ejercicio del mismo como la interacción de dichas variables. Sin embargo, esta tesis nunca explicó porqué las crisis inveteradas en las organizaciones privadas o públicas no terminaban de parir los líderes necesarios. O cuánto tiempo se necesitaba para la gestación de ese líder. O qué destrezas podía practicar y desarrollar un aspirante a líder contingencial o simplemente, cómo conseguir la ecuación necesaria para mezclar la exacta dosis de cada una de las variables . En todo caso, las dos últimas visiones ayudaron al desplazamiento de la noción del liderazgo de masas al interés por el estudio de la actividad en pequeños grupos, especialmente en el mundo de los negocios así como en la administración pública y privada.

#### 4. La teoría transaccional

Paulatinamente surgió otra corriente de pensamiento que defendía el carácter *transaccional* del liderazgo –Bass (1985)-. Así, a través de una transacción, compensaciones mutuas y concesiones recíprocas se explicó el ejercicio del liderazgo dentro de la cultura organizacional circundante. De esta forma se explicó el origen democrático de la autoridad y la importancia de la reciprocidad en su ejercicio más resultó imposible explicar el liderazgo ejercido desde posiciones de no autoridad y, por ende, carente de proceso previo de legitimación de origen. Finalmente, implicó cierta regresión al focalizar en las capacidades y habilidades del individuo antes que en el ejercicio del liderazgo a partir de un análisis correcto y la aplicación de un esquema apropiado. **Pero innegablemente aportó elementos valiosísimos como la importancia asignada a la legitimación, la devolución de resultados concretos a la gente y la concepción de que ya no habría espacio para hablar de seguidores sino de copartícipes o coprotagonistas** de un proceso en desarrollo con gran potencialidad de demandas y grandes expectativas por satisfacer.

A pesar de que las teorías de los grandes hombres, la transaccional, la contingencial y situacional están ampliamente superadas hoy en día, sirvieron de gran apoyo y difusión de estos estudios en su momento. Pero sus limitantes han convocado a la asunción y profundización de una nueva tendencia que es la que propugna el liderazgo transformacional, la cual ilumina el desarrollo de este módulo. Veamos.

#### 5. La teoría transformacional

En 1978 y a raíz de la publicación del manual de liderazgo de James McGregor Burns, se comenzó a hablar del liderazgo transformacional o transformador. Él partía de la visión transaccional aunque entendía que el liderazgo tenía una evidente intensidad superior ya que buscaba cambiar la cultura organizacional en pos de elementos superiores y no limitados por el contenido de la transacción

original. Ello conduce al campo teleológico y como Burns lo advierte ... ``un liderazgo de finalidad institucional e integridad moral`` (p. 16). Luego, por primera vez, se elaboraba una doctrina que construía a partir de valores, integración de voluntades y bien común por encima de intereses individuales y habilidades particulares. Se atendió al liderazgo que trasciende la necesidad del seguidor potencial para atender a la de las necesidades mutuas, las aspiraciones, la responsabilidad y los valores. **Por fin se hizo metodológicamente procedente tratar diferenciadamente a Hitler y Gandhi**, en tanto manipulador el primero y hombre que ejerció el liderazgo desde una posición de eminente autoridad moral, el segundo.

Un largo camino se ha tenido que recorrer desde los estudios de Weber (1946/1947/1968/1998), los escritos de Lewin y Lippitt (1938), Schumpeter (1964), Hersey y Blanchard (1998), Bennis y Nanus (1985), Yukl (1986/1998), hasta recalar en la orientación más moderna encabezada por Burns (1978) y Heifetz (1997/2002). Pero ni siquiera estos últimos terminaron de confeccionar un esquema completo de análisis aunque si profundizaron suficientemente en la perspectiva transformacional fundada por el primero de ellos y mejorada ostensiblemente por el último. *De suerte que el esquema que se aplicará tiene mucho de creatividad personal pero incluye los elementos fundamentales de la teoría del liderazgo transformacional.*

Esta última tendencia, hoy de mayoritaria aceptación, a su vez, focaliza en el análisis de los elementos considerados *condiciones necesarias para el ejercicio del liderazgo, es decir, aquellos elementos sin los cuales no se puede evidenciar un ejercicio determinado del mismo. O sea, los requisitos sine qua non el liderazgo no se puede desarrollar*<sup>2</sup>. Ellos son, a saber: (a) **los sujetos intervinientes** y los temas ocultos entre ellos (al menos dos sujetos intervinientes, lo cual hace posible el desarrollo de una actividad sinérgica); (b) **el entorno y la cultura organizacional de la cual se trata** (un contexto en medio del cual se actúa); (c) **la posición de autoridad o de no autoridad desde la cual se ejerce el liderazgo** (el punto de partida de la actividad); (d) **el poder que**

---

<sup>2</sup> Esta enunciación desarrolla una sistematización *sui generis* de Heifetz (1997) y una más inacabada de Burns (1978).

*puede aparejar o la posibilidad de influencia que se abre* (el instrumento que se utiliza);(e) *el trabajo de adaptación que involucra* (el cambio del cual se precisa y que comporta el requerimiento de un aprendizaje) *así como las maneras de evadirle*; (f) *las fuentes de legitimidad del ejercicio del mismo y el proceso de legitimación en despliegue* (el origen de la validez de la actividad y la forma de validación continua de la misma);(g) *las necesidades y exigencias presentes* (que dibujan un perfil de actuación y una lista de aspiraciones a ser satisfechas);(h) *el propósito* (la finalidad positiva para el sistema y que presupone la identificación de un ciclo completo integrado por las tareas, los objetivos y el propósito); e (i) *los valores involucrados* ( la concreción moral en juego). La revisión de estos elementos configura el esquema básico de análisis que impone la perspectiva transformacional, perspectiva en la cual se inscribe esta guía (Burns, 1978, Heifetz, 1997).

Los europeos, asiáticos y americanos han venido demostrando que la visión más ajustada ( por lo útil y completa de la misma), hoy por hoy, es la transformacional ya que apunta hacia la adquisición de habilidades y destrezas para analizar cuándo y cómo ejercer el liderazgo, al margen de la posición que se detente o del contenido genético y sus manifestaciones caracteriológicas. Ello con la finalidad de obtener y movilizar los mejores recursos de un grupo . Esta tendencia es de corte eficiente, sinérgico, colectivo, cooperativo, ético y que orquesta las habilidades colectivas y las conjuga. Estas ideas no han tenido la repercusión debida en Venezuela, entre otras cosas porque los estudios sobre el tema aún son pocos y el interés por el tema es bastante reciente.

En tiempos en los cuales los abogados deben conocer de matemáticas y estadísticas, al igual que los administradores deben adentrarse en los estudios jurídicos de su campo de especialización, no es extraño que a partir de ciertas disciplinas se haya recibido influjo de diversas metodologías para el diagnóstico y la intervención en sistemas organizacionales a fin de generar trabajo adaptativo. La filosofía, la psicología y la biología así como las ciencias políticas proveen bases claras para la comprensión de los conceptos de paradigma, cambio, adaptación, autoridad, legitimación y poder. La gerencia de negocios

ofrece perspectivas para el examen apropiado de la sinergia, del trabajo en *teams* (grupos), el manejo y gerencia de la opinión y la resolución de conflictos. La psicología social aporta pistas acerca de las dinámicas de los grupos sociales en juego y una aproximación a la evaluación diagnóstica de productividad y disfunciones, así como de la importancia de los procesos de comunicación en la búsqueda de la armonía, la restauración del orden, la creatividad y la firmeza de decisiones. La sociología permite el acercamiento científico a la realidad social de la fuerza armada y del liderazgo que se ejerce en el mismo, con las poderosas herramientas de la visión de relaciones y actuación de variables sociales.

Todo el bagaje identificado redirecciona el estudio del liderazgo y convoca al estudio de un complejo mundo de interacciones. *La visión transformacional* ha permitido sumar todo ese bagaje y ordenar cuatro asunciones básicas: las herramientas para el ejercicio del liderazgo se pueden aprender, el rasgo carismático del carácter no es indispensable para su ejercicio sino que puede coadyuvar en él, el ejercicio del liderazgo implica movilización en términos de trabajo de adaptación, las posiciones desde las cuales se puede ejercer el liderazgo son de autoridad o de no autoridad, se requiere un esquema de análisis globalizador y multidisciplinario, la actividad en cuestión es un arma de regulación de expectativas y, el espíritu de **entrepreneur** frente a un sistema acompañado de un correcto análisis arroja las luces acerca de cómo actuar en un momento determinado siempre que se haga con arreglo a valores éticos superiores.

***La validez del liderazgo transformacional radica en su utilidad práctica en términos de adaptación y movilización de recursos que se dinamizan acompasadamente en actividades diversas y en su efectividad como esquema de análisis para enfrentar exigencias de una situación social.*** Por ello, al igual que Heifetz (1997/2002), el liderazgo se mide en términos del trabajo de adaptación que desarrolle, la atención que genere y la movilización como moneda de pago por su ejercicio. Movilizar, por cierto, se entiende como un vocablo multívoco y comprensivo de distintas manifestaciones prácticas: motivar,

organizar, orquestar, focalizar, incitar, inducir, reposicionar. Además, comporta elementos naturales a esta tesis como son la característica sinérgica, utilitaria, ética y colectiva, en contraposición a las viejas tendencias que hacían énfasis en el lucimiento personal, el individualismo, etc. Los más recientes estudios transformacionales aún están en pleno desarrollo y difusión y provienen de medios tanto relacionados con la políticas públicas (Heifetz y Kellerman) como del campo de los negocios (Kotter y Yukl). Y nos introducen en los procesos organizacionales de influencia, liderazgo y persuasión así como en el estudio profundo de las relaciones entre autoridad, no autoridad, poder, coerción y legitimación, temas ocultos, trabajo y reto adaptativos. Por ello constituyen nuestra bibliografía básica y, a la vez, constituyen la mejor evidencia de la multidisciplinariedad necesaria en los complejos estudios de liderazgo.

*Lo anterior conduce a la aplicación de un esquema de análisis globalizador que refleje un sentido de compromiso con los problemas reales, igualmente válido en situaciones de autoridad y de no autoridad a partir de nuestra visión. Ese esquema debe abarcar, al menos, cuatro búsquedas: cómo concebir el liderazgo desde su inicio, cómo analizar las relaciones y valores involucrados, vernos desde un balcón en movimiento y, finalmente, una guía sobre cómo actuar. Ello lleva a integrar el problema dentro de un visión sistémica y de relaciones de contrapesos permanentes que amerita trabajo adaptativo a lo largo y ancho de su desarrollo, pasando por los temas ocultos involucrados, las formas de crear e inhibir ese trabajo adaptativo y la identificación del reto de adaptación mismo . También invita a valorar el autoanálisis y la identificación de errores, fuentes de inspiración, elementos de la personalidad obviados, etc; y , por último, conduce a reelaborar y a planificar acciones a través de elementos de modulación del conflicto o crispación del mismo o redirección del debate así como devolución del trabajo a la gente, programando y estudiando nuestras intervenciones para hacerlas instrumentos que causen trabajo adaptativo y no fuentes de inhibición del mismo.*

*El ejercicio del liderazgo es una potente arma de regulación de expectativas y de orientación de nuevos posicionamientos, igualmente útil desde la perspectiva del*

*cambio cultural público y privado*. Cualquiera de esos campos puede verse enriquecido y facilitado por su ejercicio y de allí la utilidad práctica que se propone demostrar.

La visión transformacional diferencia claramente entre *administración, gerencia y liderazgo*. Con respecto a la diferencia entre administración y liderazgo, Kotter (1999b) advierte que la administración,

**...se ocupa de hacer frente a la complejidad. Sus prácticas y procedimientos son en gran medida una respuesta a la aparición en el siglo XX de grandes y complejas organizaciones. El liderazgo, por el contrario, se ocupa del cambio.(...) Cuantos más cambios, más liderazgo se necesita.(p.39)**

La complejidad a la cual alude Kotter no sólo se refiere a la multiplicidad de factores en acción sino también a la enorme restricción implícita en la necesidad de conjugar recursos limitados para satisfacer necesidades específicas de la forma más competitiva. Ahora bien, en lo referente, a la diferencia entre administración y gerencia, es pacífica, entre los transformacionalistas, la creencia de que los gerentes hacen el trabajo de acuerdo con una planificación específica, propia o impuesta, mientras que los administradores hacen el trabajo que les indican los gerentes. No obstante, lo más importante de la visión transformacional es que asume que el liderazgo, en tanto actividad, puede ser ejercido tanto por un administrador, como por un gerente, como por cualquier persona aún sin considerar su posición. De suerte que la diferencia radica en que la administración y la gerencia pertenecen a un orden distinto al que pertenece el liderazgo, aunque ambos son complementarios, no sustitutivos el uno del otro.

*La visión transformacional es válida y aplicable a cualquier cultura organizacional, por complicada y rígida que ésta sea.*

En efecto, el *transformacionalismo* parte del principio que el ejercicio del liderazgo se desarrolla dentro de un sistema, en el sentido de “ente o fenómeno integrado que engloba todos los aspectos y niveles que le componen, caracterizándose por su interrelación mutua”(Gutiérrez Pantoja,2001). Esta

noción de sistema es complementada con la apreciación de objetivos que le asigna cierta integración y coherencia así como la relevancia de los valores respetados y compartidos en todo esto. Esto último trae a colación a Senge(2000) al afirmar que:

**Un sistema es un *todo* cuyos elementos se mantienen juntos porque cada uno de ellos afecta a cada otro todo el tiempo y porque cada uno tiene su puesto, rol y función. La palabra *sistema* viene del verbo griego *sunistanai*, el cual originalmente significa *la causa de estar juntos(...)* Por ello el pensamiento sistémico es el estudio de la estructura del sistema y su comportamiento.(p.78)**

Lo referido anteriormente también es recogido por Thonon(1992) al definir al sistema como ...”un conjunto de elementos o entidades interrelacionados de manera tal que forman un complejo interconectado que actúa como un Todo con el ambiente”(p. 15).

Estas nociones adquieren relevancia especial a la hora de asumir sus correlativos en el campo de las afirmaciones que guían el desarrollo de esta investigación, en lo que a enfoque de sistemas se refiere (Thonon, 1992):

- Todo sistema está formado por elementos;
- Todo sistema es elemento de un sistema mayor;
- No existen entes aislados ya que todo elemento está en conexión o relacionado con, al menos, otro elemento;
- Los sistemas tienen propiedades que sus partes por separado no tienen y los elementos, a su vez, tienen propiedades dentro del sistema que fuera de él no tendrían;
- Los sistemas cambian pero siempre tienen una parte invariable que permite sean reconocidos.

El *pensamiento sistémico*, al ser *integrador* garantiza una visión de la *totalidad social* que permite atender las complejidades, interdependencias, el cambio y sus implicaciones así como los intereses y el equilibrio (lo que éste compromete)(Senge,2000). También permite comprender las partes y sus implicaciones a la vez que abarca el *todo* (Van Gigch,2001) y hace posible,

simultáneamente, abordar la simplicidad y la complejidad de los contextos involucrados así como de las intrincadas relaciones, interacciones y retroalimentaciones que se verifican. Y, el liderazgo, *innegablemente, es un objeto de estudio de gran complejidad, como casi todo lo social*, que exige plenos aportes de cada atributo que informa al enfoque de sistemas. Ello no sólo por el hecho de que es ejercido por seres humanos que interactúan y que al final de cuentas son libres a la hora de escoger cómo hacerlo, sino también por las relaciones entre conceptos e instituciones interactuantes, así como por las múltiples variables en juego que son difíciles de aislar. Lo dicho configura, a todo evento, una búsqueda que va más allá de la asunción de la causalidad lineal, inscribiéndose en el camino del análisis de determinantes y relaciones, en el marco de las *totalidades y sistemas*.

El liderazgo, en su desarrollo como actividad, es un proceso integral que abarca no sólo los aspectos de la organización, entorno o cultura sino que atiende a los recursos y posiciones desde los cuales se ejerce. El estudio organizacional que le sirve de guía exige el aporte de disciplinas como la psicología, la sociología, la gerencia, la administración, las ciencias políticas, la ética, entre otras. Se exige hasta la aplicación de metáforas y analogías<sup>3</sup>.

Por otra parte, el carácter esencialmente dinámico asignado por el *transformacionalismo* al liderazgo exige un acercamiento cónsono con dicho dinamismo y el enfoque de sistemas tiene este particular acento en las dinámicas que se desarrollan. Como dice Martínez Miguélez(1995), el enfoque de sistemas es ideal,

**...Cuando una realidad no es un agregado o yuxtaposición de elementos sino que sus partes constituyentes forman una totalidad organizada con fuerte interacción entre sí, es decir, cuando constituyen un sistema, su estudio y comprensión requiere la captación de esa estructura dinámica interna que lo define y caracteriza. (p.2)**

---

<sup>3</sup> En el sentido esbozado por Thonon(1992) de

...reconocer semejanzas-o más específicamente isomorfismos- pero tomando en cuenta las diferencias entre distintos tipos y clases de sistemas(...)la analogía que se usa en enfoque de sistemas parte de las semejanzas entre las estructuras de los sistemas o de las funciones de las partes de los mismos para inferir propiedades generales de los sistemas pero el uso de este procedimiento(...) supone (...)conocimiento interdisciplinario-conocimiento que trasciende más allá de una sola disciplina-: el conocimiento sobre el sistema original y el análogo(pp.35-36)

Igualmente, la concepción del *liderazgo transformacional* requiere cierta habilidad para reconocer las dinámicas ocultas de sistemas complejos, límites de los mismos y del estrés interno y externo desatados al igual que los compromisos correlativos que éste demanda (Senge,2000). Particularmente, exige mecanismos de apreciación de la capacidad de resistir el desequilibrio y de explicar el alcance de los mecanismos de restauración del equilibrio (en tal sentido es particularmente valiosa la noción típica del enfoque de sistemas de *entropía*, la cual determina una propensión natural del sistema a entrar en un proceso de desorden interior y *negentropía*, que es la propensión a restaurar su equilibrio). Lo dicho obra en favor, precisamente, de la necesidad del enfoque de sistemas.

Por último, el enfoque de sistemas facilita el establecimiento de los objetivos, el propósito, la estructura, misión y planes de sistemas determinados, lo cual es fundamental para su análisis desde el punto de vista *transformacional*. Así mismo favorece el análisis de la dirección, administración y gerencia como un *todo integrado* y, por ende, la necesidad de distribución de recursos y atención. Ello se traduce en impulso para el proceso de toma de decisiones, así como la definición y las posibilidades de mejoramiento, lo cual es la piedra angular del ejercicio del liderazgo y, por consiguiente, un factor importantísimo para su análisis.

Se podría afirmar, entonces, que la necesidad de partir del *enfoque de sistemas* y asumir un *verdadero pensamiento sistémico* es correlativa al grado de complejidad, diversificación de manifestaciones y carácter dinámico del liderazgo contemporáneo.

# El liderazgo transformador en movimiento

*Ideas para su análisis y ejercicio*

## ***Un error común***

Usualmente se cometen errores de apreciación que han ayudado a empeorar la situación de la organizaciones. Interrogantes tales como ¿el líder logró popularidad? ¿la gente le obedeció? ¿hizo con la audiencia lo que le dio la gana? ¿evitó el problema?, las cuales conllevan defectos importantes. Veamos:

1) Más importante que referirnos a un "líder", es analizar quién ejerció el liderazgo en un momento determinado toda vez que puede no ser el mismo que lo ejerza en eventos sucesivos. Por otra parte, la popularidad es un dato que puede verificarse con el ejercicio del liderazgo o no, luego, no es esencial ni definitivo en él;

2) Modernamente ya no se vislumbra el liderazgo en función de "seguidores y caudillos o jefes" sino en términos de servicio y colaboración. Luego, lo dable es preguntarse: ¿se logró obtener los mejores recursos del grupo con la intervención de todos?. De suerte que la ecuación es diametralmente opuesta. Algo más: en los tiempos actuales por encima del logro de la obediencia se apunta al establecimiento de esquemas de "influencia";

3) Ya no creemos que el asunto del liderazgo es "lograr lo que al líder le dé la gana"...sino que, por el contrario, se busca lograr un nuevo posicionamiento positivo para el grupo gracias a su ejercicio, en términos de "ganar-ganar"; y

4) Modernamente no se considera "líder" quien logra que no alore un conflicto, sino quien lo orquesta planificadamente, organiza, canaliza y saca lo mejor del mismo con el objeto de lograr que el sistema se movilice.

Además, se acepta que los conflictos postergados irrumpen después con mayor ferocidad e intensidad, minimizando las posibilidades de ejercer algún tipo de control sobre ellos y maximizando sus dimensiones.

Es por eso que hoy en día preguntamos otro tipo de cosas:

¿Qué fue eficiente en el ejercicio de liderazgo? ¿ Desde qué posición se ejerció el liderazgo ? ¿Cómo se convenció eficientemente al grupo? ¿Qué principios fueron eficaces al momento de influir sobre el grupo? ¿Qué análisis le resulto útil al equipo o a la organización? ¿Se logró un aprendizaje mediante un proceso de adaptación? ¿Se sobrevivió al ejercicio del liderazgo?.

El objeto final de estas líneas es cambiar el esquema tradicional que nos ha llevado a muchos errores en el ejercicio del liderazgo y abrir nuevos horizontes y reflexiones.

### ***Un deslinde necesario***

Pensamos que el liderazgo es el ejercicio de una actividad con un propósito loable y es menester advertir que la persuasión es un proceso de influencia que ayuda en el ejercicio del mismo. Un pequeño cuadro puede ayudar a diferenciar ambas nociones:

<b>Liderazgo</b>		<b>Persuasión</b>	
<b>Es el proceso general que se vale de la persuasión</b>	<b>Es distinto A la autoridad ya que se puede ejercer aún sin ella</b>	<b>Proceso específico de convencimiento del cual se sirve el liderazgo</b>	<b>Es distinto al liderazgo...pero lo facilita especialmente en los procesos democráticos</b>

### ***El nuevo concepto***

Desde los predios del transformacionalismo concebimos al liderazgo como una actividad que se ejerce para lograr que el grupo alcance resultados positivos a través de la movilización de sus mejores recursos para así adaptarse a cambios y terminar sacándole provecho a los mismos. Esta actividad puede desplegarse bien desde posiciones de autoridad como de no autoridad y su desarrollo debe enmarcarse en la tarea de cierre de una brecha entre los principios morales absolutos y la realidad desafiante.

El concepto que se presenta es aplicable a nuestra realidad, tiene sentido práctico, es útil, tiene valores incorporados, es sistémico ( en función y enmarcado en un sistema) y apareja una metodología para su ejercicio, tal y como veremos seguidamente.

### ***Equilibrio, desequilibrio y adaptación***

La organización es un sistema socio-técnico y , como sistema al fin, pugna por mantenerse en equilibrio, es decir, en circunstancias en las cuales las fuerzas en contraste están más o menos en compensación o estabilidad. Es más cómodo mantenerse así ya que cambiar el punto de estabilidad implica plantearse si acaso se terminará peor o , simplemente, se corre el riesgo de perder lo que ya se tiene. Esta sensación de pérdida o inquietud es la fuente constante de las resistencias al cambio en los sistemas pero, a la vez, es manifestación de la presión que genera el propio cambio, por sí solo. De hecho...si no hay resistencia al cambio es porque....no se está cambiando nada. Es por esta razón que **sin desequilibrio no hay impulso a través del estrés positivo y, por ende, el sistema no...se mueve.** Por el contrario, es aceptado que cuando se aplica presión desequilibrante al sistema se obliga a que éste se movilice en torno al mismo y a partir de allí se inicia el tránsito hacia la zona de aprendizaje: área en la que se vuelve a la estabilidad en condiciones en las cuales el sistema comienza a reflexionar y a aprender las lecciones provenientes de lo acontecido.

La presión desequilibrante puede provenir del sistema mismo o de su ambiente de interrelación.

La presión desequilibrante se desprende de la existencia de un cambio que compele al sistema a tomar uno de estos dos caminos: adaptarse al cambio o evadir el rigor que adaptarse a él implica.

Adaptarse es flexibilizarse ante el cambio para abrazarse a él y sacarle el máximo del provecho. No se debe confundir con resignación.

### ***Reacción del sistema frente a los cambios***

Ante los cambios caben diversas reacciones: 1) hay quienes se niegan a cambiar porque no aprecian la real necesidad de hacerlo; 2) hay quienes caen en el pánico paralizante y se quedan absortos e inmóviles; y, 3) hay quienes intentan adaptarse a las nuevas situaciones. Quienes experimentan las reacciones 1 y 2 comúnmente acuden a mecanismos que intentan justificar, en alguna medida, su comportamiento....es decir, su evasión a la necesidad de cambiar. Estos modos de actuación intentan aliviar la presión ejercida por el cambio mismo y se traducen en el súbito abandono del tema que presiona. Veamos cuáles son estos mecanismos:

- a. **Culpar a la autoridad.** Esta vía garantiza un alivio inmediato aunque parte de un falso supuesto: afirmar que el destino y desempeño del sistema dependen exclusivamente de quien está al mando del mismo. Esto no sólo es falso, ya que ningún sistema depende en exclusiva de un elemento toda vez que el resto de los mismos usualmente compensa las debilidades de alguno de ellos...sino que también obvia el hecho de que el cambio puede obedecer a razones de propia decisión interna...positivas y bien intencionadas. Es divino pensar que todo cuanto acontece es culpa de quien dirige...y ya. Culpar al superior jerárquico no exime de responsabilidad al resto del sistema.
- b. **Buscar un chivo expiatorio:** Este mecanismo forma parte de la misma necesidad de cargar a otro con la responsabilidad del rigor que apareja el

- cambio aunque ahora se trate de alguien del mismo nivel...quien subrepticamente aparece como responsable de toda sensación de pérdida y estrés del sistema. Conlleva la misma tendencia equivocada del anterior.
- c. **Negar el problema:** Normalmente es más fácil negar que existe un problema...antes que enfrentarlo. Lo mismo sucede con los imperativos del cambio.
  - d. **Tradicionalismo:** El viejo artilugio de que "siempre se ha hecho así" el cual es utilizado para escudarse e intentar que la carroza del cambio pase de largo.
  - e. **Temas laterales:** Permanente mecanismo de fuga que tiende a evitar el tema del cambio y saltar a abordar temas paralelos al mismo. Se llega a pensar que lograr distracción equivale a solucionar el problema o escapar incólume del mismo.
  - f. **Expulsar al enemigo:** Tradicional decisión que equivale a acallar las voces disidentes como si fuera posible que al silenciarlas desaparecieran los imperativos de cambio como por arte de magia. Usualmente antecede al marasmo total e incluso a la anomia.
  - g. **Saltar a las conclusiones :** Vía de distracción que se traduce en oír sólo lo que se quiere, interpretar tan sólo aquello que uno quiere rebatir y que conlleva cierta ignorancia plural que se considera un alivio.
  - h. **El falso halago:** Usualmente es una forma de esconder el deterioro de la autoridad por la vía de la indiferencia ante las ejecutorias y, lo que es peor, por la vía de considerar ajeno cualquier resultado obtenido por la organización.

Quienes echan mano de estos procederes huyen del cambio...y la experiencia es que el cambio les alcanza con mayor rigurosidad en algún otro tramo del camino.

### ***Trabajo técnico vs. Trabajo de adaptación***

No siempre se trata de acciones que impliquen el desarrollo de liderazgo. En efecto, aunque cada vez son mayores los ámbitos de estos ejercicios de liderazgo lo importante es diferenciar cuando una situación determinada exige una acción de creatividad o, por el contrario, la implementación de una receta existente. Si lo que se exige es una solución tipo receta..pues estaremos ante un problema técnico que compele una solución técnica...mientras que si la respuesta ante un desafío no está a la vista sino que exige adaptación a elementos distintos e inventiva...pues estaremos a la búsqueda de una solución de adaptación. En estas últimas circunstancias es que se verifica el ejercicio del liderazgo.

### ***La autoridad***

Hemos hablado de que el liderazgo se puede ejercer desde posiciones de autoridad y de no autoridad. Esta referencia a la posición alude a la ubicación del sujeto en el contexto del sistema, mayor o menor, del cual se trate. Así, es menester abordar lo que la autoridad significa.

A nuestros efectos, la autoridad será considerada en términos de servicio y de confianza. De suerte que la autoridad es una expresión de confianza de un colectivo, de un jefe, de un sistema, etc. Esa confianza apareja la obligatoriedad de devolverla en términos de servicio, es decir, en términos de logros positivos para aquel sistema u órgano que la ha depositado.

Sin embargo, es importante delimitar y diferenciar dos tipos de autoridad:

1) La formal o real: que es aquella que viene con la designación, el cargo, el nombramiento ; y , 2) La informal o moral: que tiene su fuente en los logros personales, el conocimiento, la reputación y la apariencia personal e , incluso, en el hecho de personificar lo contrario a lo existente, cuando se trate del fin de un ciclo del sistema. Un hallazgo moderno interesante es que existe un proceso constante que demanda la unidad de ambas autoridades. Ello porque quienes

ostentan una tendencia a deteriorar sus posiciones a menos que ganen la otra. Por ello quienes son autoridad formal deben convalidarla logrando autoridad informal y viceversa. Ese proceso se conoce como "legitimación" y se traduce en aprobación y aceptación. El proceso es permanente y todo indica que su devenir no tiene descanso.

La autoridad es distinta del poder..simplemente porque éste es una herramienta de la autoridad formal.

El hecho de que la autoridad es una posición desde la cual se puede ejercer el liderazgo también implica algo que añade inmenso riesgo a la decisión primigenia de liderar: las expectativas son mayores y lógicas cuando se trata de liderazgos ejercidos por la autoridad y , por ende, llenos de responsabilidades y potenciales consecuencias de todo orden.

Una innovación de reciente data es el aceptar la posibilidad de que el liderazgo sea ejercido desde posiciones de no autoridad. Esto ha marcado un cambio importante en el rumbo de estos estudios y señala que es dable que el trabajo de adaptación de un sistema sea orquestado por quien no es ni autoridad formal ni goza de autoridad informal...es decir: un perfecto desconocido, del cual no se tiene registro alguno de los elementos de los cuales se podría inferir cualquiera de los tipos de autoridad.

### ***Funciones de la autoridad***

Desde siempre, las audiencias han esperado que quienes ejercen la autoridad, en funciones de liderazgo, les brinden: protección al Grupo, generación de atención sobre los temas reales, control sobre los conflictos, dirección clara y orientación, mantenimiento de las normas así como orden. Hoy se acepta que los sistemas esperan que la autoridad les brinde, en desarrollo del liderazgo: 1)Dirección: una visión clara hacia dónde ir, una vía de desarrollo por la cual transitar, una dirección que oriente el tránsito vital, claridad en los objetivos y las metas y en la forma de abordarlos ; 2)Protección: cobijo ante los enemigos comunes, sensación de solidaridad ante las amenazas, identificación de la

amenaza y respuesta; y 3) Orden: la sensación de que las conductas deben desplegarse conforme las normas o, al menos, de acuerdo al sentido común. Ello permite orientar a las personas, establecer y mantener normas y controlar los conflictos.

### ***El modelo del ejercicio del liderazgo***



### ***Pasos para el ejercicio del liderazgo***

- 1) **Identificar el propósito, el objetivo y las metas.** Es decir, una visión clara del asunto o, al menos, claridad en las preguntas adecuadas que se deben hacer para que afloren las verdaderas aristas del problema.
- 2) **Administrar la tensión del grupo.** A sabiendas de que sin presión ni estrés el sistema va a tender a no moverse, es menester aplicarle tensión al grupo....pero administrándola. Es importantísimo saber que si al sistema se le carga de tensión sin planificación de la misma, se va a tender hacia la restauración del equilibrio...a costa de quien lo perturbó. A estas alturas es básico advertir que la sensación de pérdida o riesgo que insufla toda resistencia al cambio se acentúa cuando no hay indicios exactos de cuál camino se piensa transitar a través del ejercicio del liderazgo. Por ello, es importante permitir que la gente sepa qué se quiere hacer, aunque no se haga ello con detalle.

- 3) **Llamar la atención de las cuestiones pertinentes.** La moneda de pago del ejercicio del liderazgo es la atención. No generar atención mata el ejercicio del liderazgo aún antes de iniciarse. Es esencial generar la atención sobre las cuestiones básicas, importantes, trascendentes. Por ello, los ejercicios de liderazgo más eficientes son aquellos que orquestan un conflicto con la intención de que los verdaderos temas que favorecen o impiden la debida atención afloren. Dentro de los factores que pueden generar ruido en la atención están dos cruciales: la selección del proceso de toma de decisiones del grupo y la manera de abordar los temas ocultos. El proceso de toma de decisiones dentro de un grupo debe responder a varias circunstancias...pero existe una regla más o menos clara: mientras menor sea el tiempo disponible para el ejercicio de liderazgo mayor sea la gravedad y mayor resistencia al cambio...pues menor democracia y, por el contrario, mientras mayor el tiempo disponible, menor la gravedad del asunto y menor la resistencia al cambio...pues, más democracia. En cuanto a los temas ocultos, es menester detenerse un poco más. Comencemos por decir que son las causas del ruido en la atención que están relacionadas con la persona que opta por el ejercicio del liderazgo y que usualmente son escondidas o ignoradas a pesar de que constantemente saltan a la vista. En nuestro país son particularmente frecuentes los siguientes: - el sexo (damas al frente de un equipo de hombres, hombres al frente de un equipo de damas), -la preparación (personas menos preparadas que el resto de su equipo, personas más preparadas que el resto del equipo que encabezan), -la raza, -la proveniencia social...y , recientemente se ha incorporado a esta lista con especial énfasis...la simpatía política. El problema más grave con los temas ocultos es cómo abordarlos...y estamos claros en que se debe abordar...para desactivarlos. La experiencia es que deben abordarse en el marco de la consecución de un éxito del sistema producto del liderazgo de aquél que quiere desactivar el

- tema oculto. Hacerlo en otras circunstancias ha demostrado ser fuente de problemas mayores.
- 4) **Distribuir las responsabilidades a los miembros del grupo.** En las actuales circunstancias es pacíficamente aceptado que nadie tiene la capacidad de abarcar todas las áreas de un sistema sociotécnico por sí mismo. De suerte que, como nunca antes, es obligatorio el trabajo en equipo con ejercicios de inclusión. Y para lograr que todos participen con entusiasmo es fundamental que cada quien tenga una responsabilidad que le abra la puerta a un potencial reconocimiento.
  - 5) **Proteger las voces de la disidencia.** Suponga por un minuto que alguien va conduciendo un vehículo a lo largo de un camino lleno de semáforos....pero todos están con luz verde permanente. En esas circunstancias las posibilidades de un accidente serán mayores toda vez que la persona al volante simplemente...se descuidará. De la misma manera es crucial aceptar que el ejercicio del liderazgo incluye a todos...estén de acuerdo o no con quien dirige o lidera. También es importante reconocer que las visiones distintas contribuyen a mantenerse en guardia, atento y advertido de la posibilidad de un problema.

### ***La anulación del ejercicio del liderazgo***

Usualmente se advierte de los riesgos que apareja el ejercicio del liderazgo aunque no se advierte de su intensidad. Algunos reputados tratadistas hasta hablan de la posibilidad del "asesinato del liderazgo"..aunque no de forma literal sino advirtiendo de la potencial anulación de la actividad. ¿Por qué puede suceder eso?...Bueno, cuando alguien personifica la causa de la pérdida colectiva y simboliza la fuente del estrés general es el origen de una molestia extendida o sencillamente manejó mal las expectativas de la gente hasta que el sistema se considera engañado...pues, simplemente...puede ser asesinado..en términos de su liderazgo, por supuesto. Evidentemente, este mecanismo es

comúnmente injusto e improductivo y comporta una segura pérdida de tiempo en la cual se ensayan otras cosas hasta que usualmente se vuelve a transitar la misma senda advertida por quién fue dramáticamente anulado.

### ***Para no ser anulado o asesinado***

Nadie tiene porqué resignarse al martirio a la hora de ejercer el liderazgo ya que es posible evitar ser anulado o asesinado en el decurso de su ejercicio. Por ello se sugiere: 1) Despersonalizar el análisis. Es decir, acostumbrarse a ver la vida propia como si fuera una película, desapasionadamente. Es como **subirse a un balcón** y rebobinar los eventos que pueden arrojar luces acerca del ejercicio del liderazgo; 2) **Distinguir el rol de la persona**. Ser el superior jerárquico las 24 horas del día impide que la gente pueda tener acceso al verdadero "yo" de quien ejerce el liderazgo con mayor frecuencia. Cuando la audiencia tiene acceso a la verdadera persona agrega consideraciones adicionales a su juicio a la hora de decidir anular un ejercicio de liderazgo o no; 3) **Externalizar el conflicto**. Hay quienes llevan el enfrentamiento a costas todo el tiempo y como no drenan simplemente terminan llevándolo a todos los planos de su vida. Eso hace que la gente no aprecie quiénes son sino el problema que refrescan con su sola presencia. Así que hacerlo aflorar y drenarlo permite mejorar las relaciones interpersonales y, por ende, ser menos la causa del problema; 4) **Utilizar asociados y confidentes**. Es decir, ampliar la base de acción con gente que comparta la visión del asunto aunque no sean cercanos (asociados) así como con elementos del sistema directamente relacionados (confidentes); 5) **Escuchar usándose uno mismo**. Es importante aprender de lo que uno transmite para evitar comunicar un mensaje equivocado. Una comunicación correcta parte de la exacta apreciación de lo que se desprende de uno mismo; 6) **Preservar el sentido de los objetivos**. Esto hace que siempre se aprecie la claridad de la visión por encima de cualquier consideración ulterior; y, 7) **Asuma un sitio en el cual estar consigo mismo**, conversar con su propio yo interior, reflexionar y meditar acerca de lo fundamental.

Finalmente recuerde.

**EJERCICIENDO EL LIDERAZGO**

- Evite ser asesinado
  - No se convierta en pararrayos · Diferencie el rol y el ser · Comparta las Cargas · Maneje sabiamente las expectativas con relación a su timing
  - Suba constantemente al balcon
  - Escoja su santuario y hágase de asociados y confidentes · Externalice el conflicto · Escuche e inicie el proceso con usted mismo · Preserve el sentido de los objetivos
- Dibuje la situación
- No genere mecanismos de evitación de trabajo de adaptación y si alguien los utiliza redirija el trabajo
- Analice la forma de intervenir para causar trabajo de adaptación
  - Busque y simbolice DPO
- Movilice el trabajo de Adaptación
- Determine el propósito los objetivos
  - Orqueste el Conflicto · Frame lo esencial
  - Elija el proceso de toma de desiciones
  - Decida si abordar o no los temas ocultos
  - Holding steady o Holding Back
- Regule el grado de angustia
- Redirija la atención sobre las cuestiones pendientes
- Devuelva el trabajo a la gente
- Proteja las voces de la disidencia
  - Manejo de expectativas
- Analice la posición desde la cual Ejerce el Liderazgo
  - Autoridad No Autoridad

# La Persuasión como instrumento del liderazgo

## *Introducción*

La persuasión es un arma para el ejercicio del liderazgo y así como hoy no se acepta que "los líderes nacen" tampoco se admite que "se nace persuasivo o no". Al igual que el liderazgo es una actividad aprendible, la persuasión es perfectamente planificable ya que es un proceso y, por ende, aprendible.

## *Persuasión como proceso*

Persuadir es convencer a una audiencia precisa de un mensaje determinado para obtener una respuesta concreta. Para lograr eso hoy en día se acude a principios o armas que intentan trabajar sobre información que hay disponible en nuestras mentes. El proceso persuasivo tiene elementos diferenciados:

1. Un interlocutor, el famoso speaker, el comunicador, quien ejerce el liderazgo;
2. El mensaje, que debe ser dado a conocer por el interlocutor;
3. Una audiencia precisa, con gustos, ideas y prejuicios.

Para lograr que el speaker llegue con su mensaje y convenza a la audiencia de la cual se trata están disponibles principios de persuasión que constituyen verdaderas armas, así como estrategias y tácticas utilizables.

La persuasión es distinta a la manipulación aunque muchas veces la línea divisoria entre ambas es sumamente difusa. Lo más aceptable es revisar la intencionalidad del mensajero, del interlocutor. Si el speaker intenta convencer a su audiencia de algo que él sabe que no es correcto o cierto...pues simplemente habrá manipulación, es decir, el equivalente a engaño. De lo contrario, siempre hablaremos de persuasión.

### ***La finalidad es influir***

La intención en el proceso de persuasión es influir sobre el comportamiento de la audiencia...apuntando a lograr una respuesta específica en ese sentido. Dicha respuesta, tratándose de seres humanos con libre albedrío, se traduce en la consecución de una conducta concreta o una propensión a la misma. Por ello se acude a principios que gobiernan normalmente la conducta y que son la recopilación de creencias y vivencias almacenadas en nuestra mente. Esta recopilación es la que se trata de conectar para ocasionar que se prenda una especie de luz que alumbre el camino para convencer.

### ***El Patrón actitudinal***

La actitud de una audiencia es una mezcla de gustos, prejuicios y valores que es difícil de cambiar. Sin embargo, hay mecanismos para lograr adaptación de estas actitudes a cambios. Estas maneras de lograr cambios actitudinales son las siguientes:

- 1)Activación: implica el desempolvar una actitud y hacerla presente. Es energizar algo latente que lucía apagado y que de repente irrumpe con vigor en nuestro pensamiento y accionar;
- 2)Desactivación: por el contrario, conlleva apagar una luz presente en nuestras actitudes y adormecer su vigencia;
- 3)Conversión: implica una doble acción, desactivar una actitud y después activar otra. Es sumamente complicado y ambicioso.
- 4)Reforzamiento: se traduce en el respaldo de una actitud ya presente...puede obedecer a necesidades de redireccionamiento.

Lo primordial para planificar el proceso de persuasión, entonces, es identificar los elementos del mismo (mensajero, mensaje y audiencia) y decidir cuál es el cambio actitudinal que se desea obtener.

## ***Las armas o principios***

Gracias a la psicología social se han identificado principios que están relacionados con nuestros comportamientos y que pueden hacer causa común con la información almacenada en nuestras mentes. Esos principios, entonces, asumen la forma de verdaderas armas a disposición de quien quiere persuadir en el decurso del ejercicio del liderazgo. Juntos constituyen un arsenal del cual se puede extraer armas que se correspondan con el proceso a desplegar y sus características. A continuación, los más importantes.

### ***Principio de reciprocidad***

Devolver los favores recibidos es un elemento connatural a todas nuestras culturas y presentes en la educación de casi todos los seres humanos. Se basa en una vinculación creada por una concesión o favor que crea una obligación. Trabaja sobre el sentido de la responsabilidad y la búsqueda de satisfacción. Es tan poderoso que se dispara aún cuando la concesión o favor no se ha solicitado. Asegura comportamientos correlativos acompañados de gran resolución.

### ***Principio del consenso o conformidad social***

El carácter gregario del ser humano acarrea consecuencias importantes. Una de ellas es la de **asimilar la legitimidad de la verdad mayoritaria**. Esto porque es más fácil aceptar seguir a la mayoría que tomar la decisión específica y riesgosa de nadar contra corriente. De suerte que lo correcto es aquello que la mayoría piensa que lo es y causa la tendencia de que actuar con base a la evidencia social induce a menos errores. Por otra parte, constituye un alivio toda vez que descansa en la necesidad de diluir la responsabilidad propia en una más difusa que es la general, acaso más atenuada. Este principio trabaja mejor en

condiciones de incertidumbre y tiene una lamentable manifestación negativa de colosal fortaleza.

### ***Principio de la escasez***

Desde tiempos inmemoriales lo prohibido o restringido ha ejercido un gran atractivo sobre los seres humanos. Por ello aquello que es exclusivo, no renovable y distinguido hace que los canales de persuasión se amplíen exponencialmente.

### ***Principio de la autoridad y la obediencia***

Gracias a un importante experimento del Dr. Stanley Milgram, se logró identificar los atributos de la autoridad informal: el conocimiento, es decir, el manejo correcto de un tema o área; la reputación, como referencia extendida relacionada con aquel a quien se le atribuye la autoridad; y, la apariencia, lo cual genera empatía con el comunicador y, por ende, facilita el que la persuasión fluya. Nada más persuasivo que la creencia de que quien trata de convencer y liderar al mismo tiempo es, precisamente, alguien con autoridad.

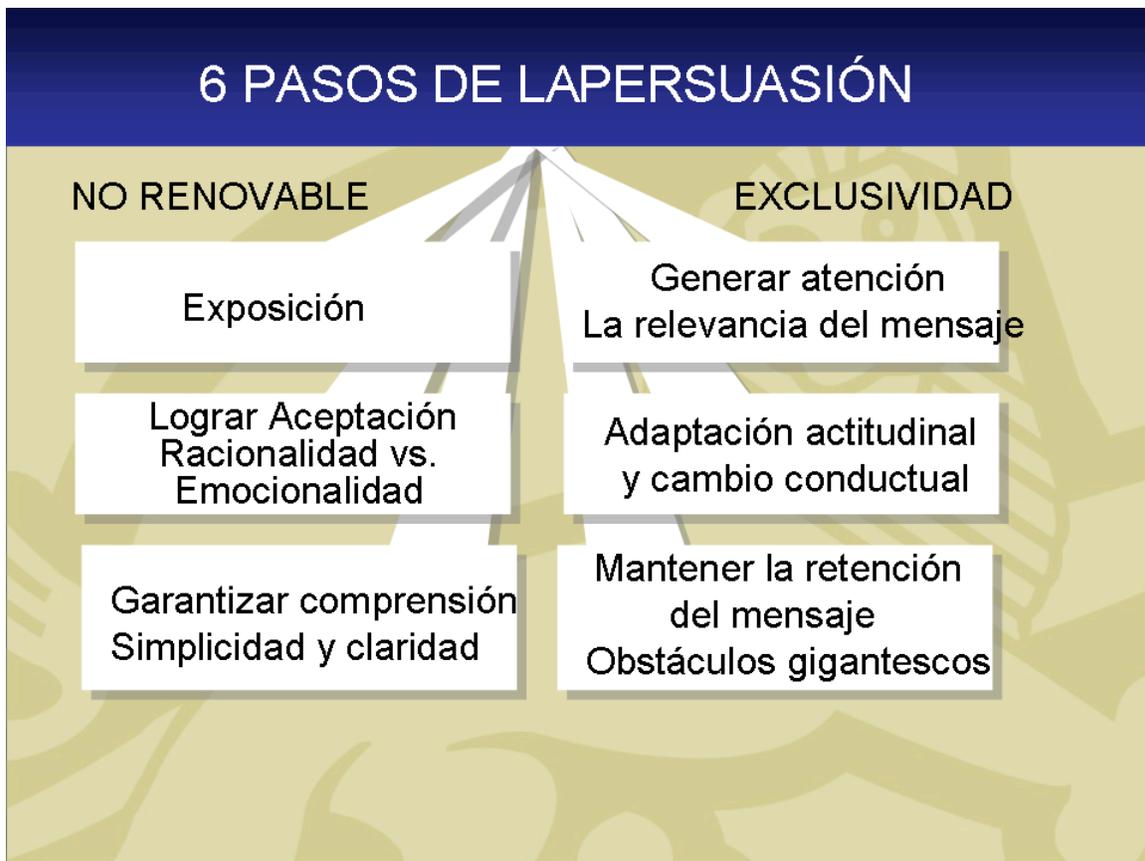
### ***Principio del agrado***

Mientras mayor conexión exista entre el mensajero y la audiencia más fácil será el desarrollo del proceso de persuasión. Esa conexión usualmente nace de semejanzas, el contacto y la cooperación, la asociación y el atractivo. La razón es elemental: siempre queremos relacionarnos e identificarnos con quien es lo que en el fondo queremos llegar a ser. Es decir, con quien personifica nuestra aspiración. Esta razón es la que explica el porqué este principio es también llamado "el elemento aspiracional".

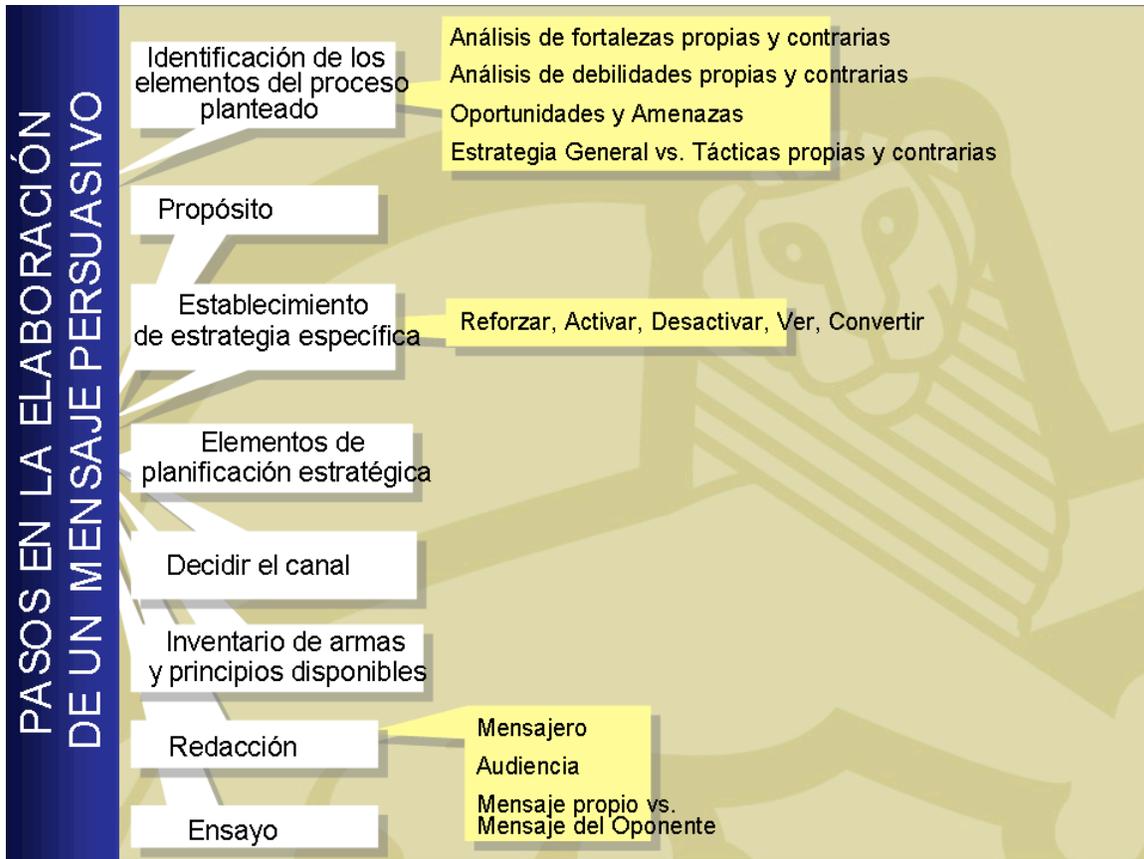
### ***Principio del compromiso y la consistencia***

Consiste en la creación de un compromiso para lograr un comportamiento consistente con el mismo. Obra donde usualmente no existía obligación correlativa anterior y crea uno importantísimo. Se vale de la creación de un estereotipo que puja por un comportamiento correspondiente y pertinente.

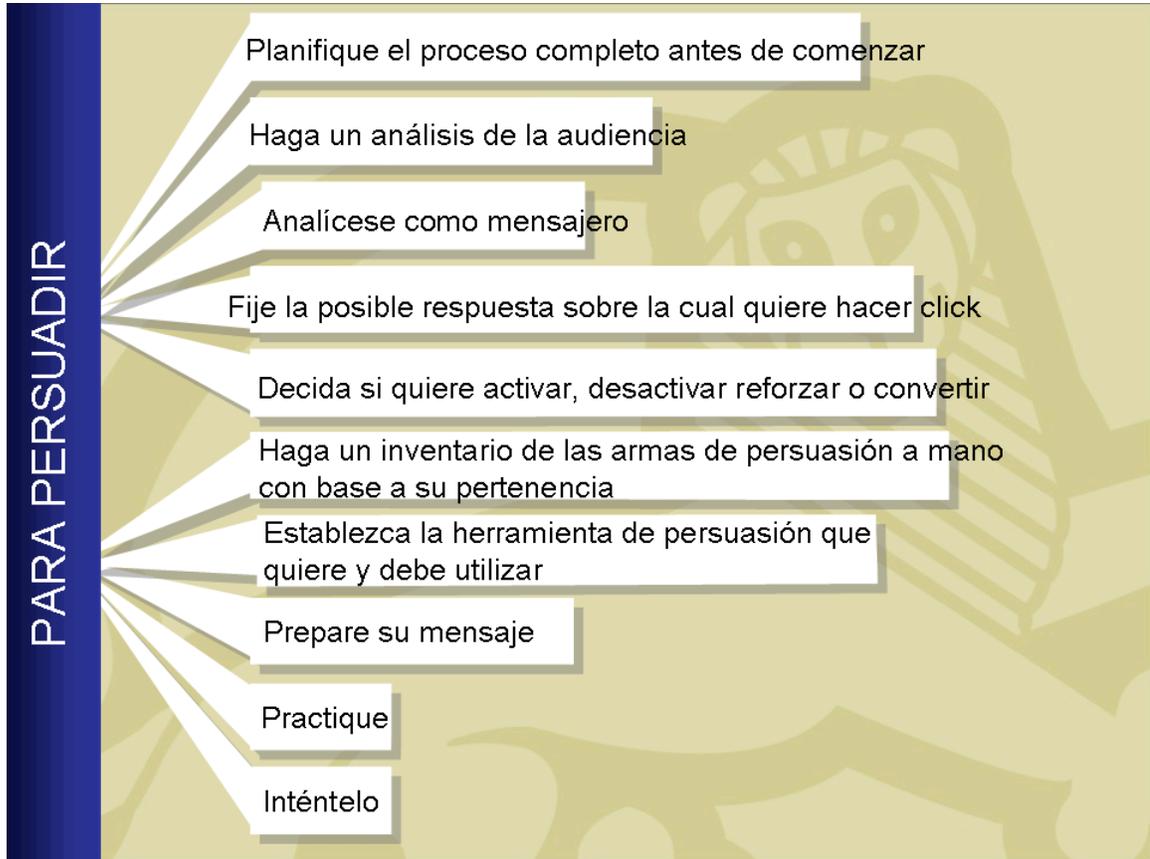
### ***Pasos para desarrollar la persuasión***



### *Para elaborar un mensaje persuasivo*



*Finalmente, para persuadir*



## Definición de conceptos

Se utiliza, luego, un tejido conceptual integrado por numerosas nociones. A continuación una primigenia definición de estos conceptos:

1. **Adaptación:** En palabras de Heifetz (1997)...” es el desarrollo de la capacidad organizacional y cultural para enfrentar los problemas exitosamente, de acuerdo con nuestros valores y propósitos”(p.3). Es distinto a la resignación o la aceptación del status quo en razón de intervenir la necesidad de triunfar y , a la vez, de hacerlo en términos de nuestros valores, es decir, terminar sacándole provecho al problema como forma de alcanzar un nuevo punto de equilibrio.

2. **Autoridad:** En los términos de este estudio se entenderá como una posición determinada dentro de un sistema específico dependiente de la confianza y conferida para ser devuelta en forma de servicio y utilidad para el grupo. Admitirá diversas maneras de verificarse: autoridad formal (la devenida de un cargo formal de designación o nombramiento dependiente de un superior o a la cual se ha accedido a través de mecanismos democráticos, usualmente convoca la noción de jerarquía), la autoridad informal ( la devenida por atributos y logros específicos y caracterizada por ser correlativa a posiciones no jerárquicas dentro del sistema del cual se trate), y la no autoridad (aquella que surge por acciones específicas de quienes no tienen formal ni informal y se caracteriza por la no identificación crucial de quien ocupa tal posición o al menos, si esa identificación es posible, es irrelevante a los efectos del sistema en el cual se desarrolla la actividad) (Heifetz,2002).

3. **Cambio:** Se entiende como aquella situación sobrevenida que causa desequilibrio en el sistema y demanda la creación de nuevos esquemas de adaptación para enfrentarse a la nueva situación, sacarle provecho y, por ende, restaurar el equilibrio. Si la nueva circunstancia fuese remediable a través de la aplicación de recetas ya conocidas o

soluciones tradicionales, estaríamos frente a un problema técnico que amerita una solución técnica y no ante un cambio requirente de trabajo de adaptación (Heifetz, 2002).

4. **Condiciones necesarias para el ejercicio del liderazgo:** Son aquellos extremos que constituyen requisitos sine qua non para el ejercicio del liderazgo. A pesar de que su verificación puede no darse aún verificada su concurrencia, está claro que sin su concurso real no podría verificarse tal ejercicio de liderazgo. Son, según la visión transformacional, a saber, *(a) los sujetos intervinientes y los temas ocultos entre ellos, (b) el entorno y la cultura organizacional de la cual se trata (c) la posición de autoridad o de no autoridad desde la cual se ejerce el liderazgo (d) el poder que puede aparejar o la posibilidad de influencia que se abre ,(e) el trabajo de adaptación que involucra y las maneras de evadirle,(f) las fuentes de legitimidad del ejercicio del mismo y el proceso de legitimación en despliegue,(g) las necesidades y exigencias presentes(h) el propósito y (i) los valores involucrados .*

5. **Crisis:** Tomando palabras de Heifetz y Linsky (2002):

**Crisis es un desequilibrio mantenido que indica que los temas de adaptación aún están presentes e insatisfechos dentro del sistema, manteniendo una sensación de peligro por cuanto la apuesta se torna alta, las expectativas apremiantes, el tiempo se considera corto y las incertidumbres grandes. Sin embargo, también representa oportunidades para atraer la atención hacia los temas no resueltos.(p. 61)**

6. **Cultura organizacional:** Siguiendo a Aranzadi(1995):

**...consiste en los valores centrales de la organización, su filosofía básica y sus preocupaciones técnicas, financieras y humanísticas, que mantienen los límites de la propia organización, dota de una interpretación compartida de los sucesos y da a sus miembros un sentido de comunidad, lealtad y compromiso.(p.181)**

7. **Entorno:** Es el contexto o ambiente en medio del cual se ubica un sistema y que tiende a tener una influencia importantísima en los sistemas abiertos aunque es precisamente la diferenciación con el entorno lo que preserva el carácter preciso de un sistema determinado. En este caso y para ilustrar el intercambio fluido entre el sistema y su entorno se identifican dos acciones: los inputs (entradas) y los outputs (las salidas). La relación dinámica de ambas acciones determina ciertamente la noción de equilibrio a la cual atiende el sistema en cuestión. La retroalimentación se evidencia cuando parte de los outputs se reconvierten en inputs, lo cual redundaría en la posibilidad concreta de ejercer seguimiento de sus propios procesos y nutrirse de los mismos.

8. **Equilibrio:** Usualmente se confunde con el nivel en el cual el estrés dentro del sistema no sigue en incremento y el sentido de urgencia, conflicto y problemas de trayectoria caen bajo control.

9. **Legitimidad y legitimación:** La legitimidad se entiende como la condición de gozar de validez aceptada o legítima (Weber, 1998). Ella da origen a un proceso que llamamos de Legitimación, el cual consiste en la validación de la autoridad para permanentemente garantizar su cualidad de ser aceptada y legítima. Dicho proceso se concibe como permanente e inagotable ya que marca el camino necesario para ir de una autoridad formal a la informal y viceversa, así como la ruta para ir de una posición de no autoridad a una de autoridad informal o formal y de allí a la faltante. Se concibe permanente en virtud de la necesidad perenne de validar las confianzas y la fuente originaria del poder y la influencia .

10. **Liderazgo:** Es el ejercicio de una actividad sinérgica, de utilidad general, ejercida desde posiciones de autoridad como de no autoridad y que apunta a la movilización de los mejores recursos de un grupo con el propósito de superar un reto adaptativo que, a su vez, responde a un

trabajo de adaptación requerido, que permitirá un verdadero aprendizaje ( Heifetz, 1997).

11. **Poder:** Aunque es precisa una larga disquisición acaso orientada por el enjundioso estudio adelantado sobre el punto por Aníbal Romero (2000), para los efectos de la investigación propuesta se asumirá la visión que Aranzadi (1995) llama *el poder del cargo*, el cual, según sus palabras:..."no procede de las cualidades personales, sino de los diversos "roles" de autoridad y responsabilidades que se confieren a una persona en función del encargo(...) y la posición jerárquica (status, cargo, contactos,etc)"(p. 265). De suerte que es diferenciado de la que se ha llamado influencia, donde no existe rasgo de coerción ( Romero, 2000). Aún así, es imperativo afirmar que se entiende al poder como un instrumento para el ejercicio del liderazgo y en tanto instrumento, responde a la idea del ejercicio de tal actividad desde una autoridad formal. En el caso de contextos de autoridad informal o no autoridad, el instrumento del cual se echa mano es la influencia, al cual ya se ha aludido.

12. **Regulación de expectativas:** No es más que el manejo de las aspiraciones surgidas en los miembros de un grupo o sistema en virtud del inicio de un trabajo de adaptación. De suerte que no incluye las preexistentes, sino que engloba y refiere a aquellas sobrevenidas en ocasión del ejercicio de una actividad de liderazgo. Es especialmente relevante en el caso que se haya asumido un proceso de toma de decisiones democrático, en respuesta a la naturaleza del cambio requerido, de lo demandante del trabajo de adaptación a ser desplegado o en concordancia al tiempo del cual se dispone.

13. **Regulación del estrés:** Es el manejo de la tensión generada por el desequilibrio de un período preciso y la consiguiente contraposición entre los valores que se tienen y la realidad circundante. También conocido como el manejo de la angustia, es un poderoso elemento de la planificación secuencial del trabajo de adaptación toda vez que implica

conocimiento del límite que acepta o tolera un sistema en un momento determinado.

14. **Sinergia:** Es la interrelación actuante de diversas partes que finalmente hace posible el cumplimiento de una misión, con respeto a la visión correspondiente y encadenando los objetivos trazados de tal manera que el resultado de la acción cooperativa es absolutamente superior a la suma de los logros individuales.

15. **Sistemas:** Es un conjunto de partes en integración para alcanzar un conjunto de objetivos y que está caracterizado por la interrelación de sus componentes y la aplicación de conocimientos obtenidos en el marco de diversas ciencias.

16. **Temas ocultos:** Prejuicios y rémoras que dificultan el trabajo de adaptación y además entorpecen la redirección de la atención que devienen de consideraciones relativas a la persona que intenta liderar o ejerce el liderazgo. Pueden evidenciarse a nivel de los objetivos, las tareas y los propósitos.

17. **Trabajo de adaptación:** Según el propio Heifetz (1997) es aquel que

**...consiste en el aprendizaje requerido para enfrentar conflictos a nivel de los valores que las personas tienen o para disminuir la distancia entre los valores en conflicto y la realidad que ellos enfrentan(...) Implica la movilización de la gente para aprender nuevas maneras de enfrentar los conflictos y tomar las medidas necesarias para sacarle provecho a las nuevas circunstancias.(p.22)**

La identificación y sistematización del trabajo de adaptación es lo que se llama, en contrapartida, el reto de adaptación y que consiste en el camino que debe ser superado para cerrar la distancia entre los valores mantenidos y la realidad que se enfrenta.

18. **Vacíos de liderazgo:** Con esta expresión se alude a la circunstancia de no ejercicio de liderazgo alguno, desde ninguna posición, caracterizada por una especie de continuación inercial de la

situación preexistente y la aplicación de soluciones técnicas a verdaderos problemas de adaptación lo cual, terminará, necesariamente, en una postergación y, a la vez, empeoramiento del problema en cuestión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### Textos

- Ackoff, Russell (1993). *Las fábulas antiburocráticas de Ackoff*, Barcelona, Granica.
- Álvarez de M., Cardona S., Chinchilla A., Millar, Pérez López, Pin A. y otros. *Paradigmas del liderazgo* (2001). Madrid, McGraw-Hill.
- Aranzadi, Dionisio (1995). *El arte de ser líder empresarial hoy*, Deusto, Univ. Deusto.
- Argyris, Chris (1991). *Teaching Smart People How To Learn*, Mass Harvard Business Review, May-June.
- Argyris, Chris (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*, 2da Edición, México, Oxford.
- Austin M., Tomás(2000). *Fundamentos socioculturales de la educación- Teoría de sistemas y sociedad*, Vittoria, Editorial Univ. Arturo Prat.
- Backman, Secord (1976). *Psicología Social*, Méx., McGraw Hill,
- Barnes, Rudolph C (1996). *Military Legitimacy: might and right in the new millennium*, NY ,Frank Cass Co.
- Bass, B.M (1990). *Handbook of leadership: theory, research and managerial applications*. NY, Free Press.
- Bass, Bernard (1998). *Transformational leadership: industrial, military and educational impact*, NY ,Penn.
- Berlín, Isaiah(1969). *Four essays on liberty*, Oxford, Oxford Press.
- Blanchard, Ken (1997). *Administración por valores*, Bogotá ,Norma.
- Blanchard, K., Hersey, P. y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional* , NY, Prentice Hall .
- Blanchard, Ken (1999). *Leadership by the book*, NY ,Morrow.
- Blass, Thomas (2000). *Obedience to authority: current perspectives on the milgram paradigm*, Ohio , Blass Co.
- Briner, Bob (1996). *The management methods of Jesus*, NY ,Nelson.
- Burns, James MacGregor (1978). *Leadership*, NY ,Harper and Row.
- Cialdini, Robert B. (1993). *The psychology of Persuasion*, NY ,Quill Morrow.
- D'Aprix ( 1999). *La comunicación para el cambio*, Barcelona, Granica.
- Drucker Foundation (1996). *The leader of the future*, NY ,Hesselbein and Cohen.
- Drucker Foundation (1998). *Leader to leader*, NY , Hesselbein and Cohen.
- Drucker Foundation (1998). *Leading beyond walls*, NY , Hesselbein and Cohen.
- Easton, David(1992). *Esquema para el análisis político*, Buenos Aires, Amorrortu editores.
- Erikson, Erik H. (1969). *Gandhi's Truth*, New York, Norton.
- Farrell, Theo (2002). *The source of military change: culture, politics, technology*, NY , Rienners Publishers.
- Fiedler, F.E.(1994). *Improving leadership effectiveness*, NY, Wiley & Sons.
- Fisher, B. Audrey (1980). *Small Group Decision Making*, New York, McGraw-Hill.
- Fisher, Roger (1990). *Getting to Yes*, Mass, Harvard Press.
- Fisher, Roger (1998). *El liderazgo lateral*, Bogotá , Norma.
- Freud, Sigmund (1959). *Group Psychology and the Analysis of the Ego*, New York, Norton.
- Gil'Adí, Daniel (2005). *Liderazgo: una decisión personal* .Caracas, McGraw Hill.
- Godoy, Luis Alfonso(1987). *Nosotros, el poder social*, Expediente Editorial Martí.
- Goldratt, Eliyahu (1990). *Theory of constraints*, Mass., North River Press.,
- Grindle, Merilee (1991). *Public choice and policy change*, , Baltimore, John Hopkins University Press.
- Grindle, Merilee( 1991). *Audacious Reforms* , Baltimore., John Hopkins University Press.
- Guédez, Víctor ( 2001). *La ética gerencial*, Ccas , Planeta.
- Hamel, Garyn ( 2000). *Liderando la revolución*, Bogotá., Ed. Norma.
- Hayward, Steven (1998). *Churchill on leadership*, CA ,Prima Publishing.
- Heifetz, Ronald (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles*, México , Paidós.
- Heifetz, R., Linsky, Martin (2002). *Leadership on the line: staying alive through the dangers of leading*, Cambridge, HBS Press.
- Heifetz, R., Linsky, Martin (2005). *Liderazgo sin límites* , Barcelona, Paidós.
- Hock, Dee (1999). *Birth of the chaordic age*, San Francisco , Berret&Koehler.
- House, R.J.(1988). *Leadership research*, Boston, Lexington Books.
- Howard, Philip (1995). *The death of common sense*, NY, Random House.
- Katzenbach, Jon R.( 1995). *Real change leaders*, NY ,Random House.
- Kellerman, Barbara (1984). *Leadership.- Multidisciplinary Perspectives*, NJ, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Kotter, Joseph (1997). *Leading change*, Mass, Harvard Press.
- Kotter, Joseph (1999a). *La verdadera labor de un líder*, Bogotá , Norma.
- Kotter, J., Mintzberg, H., Teal, T., Wetlaufer, S., Zalesnick, A. y otros (1999b). *Liderazgo*, Deusto, Deusto.
- Kouzes, James M. (1997). *The leadership Challenge*, San Francisco , Jossey-Bass Publishers.
- Krause, Donald (1997). *The way of the leader*, NY, Perigee.
- Kuhn, Thomas(2001). *La estructura de las revoluciones científicas*, México, Fondo de Cultura Económica.
- La Farge, Vicky (1990). *Termination in groups*, en Gillette, Jonathan and McCollom, Marion, *Groups in Context*, Reading, MA Wesley.
- Ledeem, Michael (1995). *Machiavelli on modern leadership*, NY , St. Martin's Press.
- Luhman, Niklas (1983). *Insistence on Systems Theory*, en Social Forces Nº 61, pp. 987-998. Great Britain. UKT.
- May, Rollo (1975). *The Courage to Create*, New York , Bantam.
- Miller, Lawrence (1996). *From management to leadership*, Portland, Productivity Press.
- Moore, Mark (1995). *Creating Public Value*, London , Harvard Press.
- Morin, E. (1982). *Para salir del siglo XX*, Barcelona, Cairo
- Pérez López, J. A (2001). *Líderes para el siglo XXI*. Barcelona, Paidós.
- Pfeffer, Jeffrey (1994). *Managing with power*, London Harvard Press.
- Raiffa, Howard (1996). *The art and science of negotiation*, Mass, Belknap-Harvard.
- Rice, A.K. (1985). *Aprendizaje de liderazgo*, NY , Herder.
- Robbins, Stephen(1999). *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall, 8ª. Edición, México.
- Romero, Anibal (2000). *Sobre historia y poder*, Ccas ,Panapo.
- Romero, Anibal (2002). *Venezuela: Historia y política*, Ccas ,Panapo.
- Rost, Joseph (1991). *Leadership for the Twenty-first Century*, New York, Praeger.
- Sachs, Jeffrey(2005). *The development challenge*, Fla. Foreign Affairs Editors.
- Scholtes, Peter (1999). *Cómo liderar*, Colombia, McGraw Hill.,
- Selznick, Philip(2000). *Leadership in Administration: A sociological interpretation*, Ohio, Etnos.

- Senge, Peter (1992). *La quinta disciplina*, Buenos Aires, Granica.
- Senge, Peter (2000). *Schools that learn*, NY, Doubleday.
- Sun Tzu (1993). *El arte de la guerra*, Madrid, Edaf.
- Thonon, Henri (1992). *Praxeología de los servicios sociales públicos* (tesis para optar al título de doctor UCV-FACES), Caracas.
- Tichy, Noel (1997). *The leadership engine*, NY, Harper.
- Van Gigch, John P. (2001). *Teoría General de Sistemas*. México. Trillas.
- Vicere, Albert (1996). *Leadership by design*, Mass, Harvard Press.
- Villalba, Julián (1996). *Menú estratégico*, Ccas, Edics. IESA.
- Wacker, Watts (1997). *The visionary's handbook*, NY, Harpers.
- Weber, Max (1946). *The sociology of the charismatic authority*, en Gerth and Mills. eds, Oxford University Press.
- Weber, Max (1947). *The theory of social & economic organization*, NY, Free Press.
- Weber, Max y otros (1968). *Max Weber on charisma and Institution building*, Ohio, PT.
- Weber, Max (1998). *Economía y sociedad*, México, Fondo Cultura Económica, 12ª edic.
- Weil, P. (1997). *Holística: una nueva visión y abordaje de lo real*. Bogotá, Edics. San Pablo
- Wesson, Robert (1986). *The Latin American Military Institution*, Boston, Praeger Pub Text.
- Williams, Shirley (1993). *Ambitions & Beyond*, Cal, CAL Univ.
- Wyatt, Thomas (1990). *Legitimacy and commitment in the military*, NY Greenwood Publishing Group, Am. Edit.
- Yergin, Daniel (1998). *The Commanding heights*, NY, Simon&Schuster.
- Yourdon, Edward (1989). *Análisis estructurado moderno*, México, Prentice-Hall Panamericana.
- Yuan, Gao (1991). *Las 36 estrategias chinas*, Madrid, EDAF.
- Yukl, G. y Van Fleet, D. (1986). *Military Leadership: an organizational behavior perspective*, NY, JAI Press.
- Yukl, Gary (1998). *Leadership in Organizations*, 4th Ed. New Jersey, Prentice Hall.