

EL PRESIDENTE CHÁVEZ Y LA PERVERSIÓN DEL LIDERAZGO SOBRE EL EJÉRCITO VENEZOLANO

(PERÍODO 1999-2012)

*ANÁLISIS DEL LIDERAZGO EJERCIDO POR
HUGO CHÁVEZ SOBRE EL EJÉRCITO
VENEZOLANO, DESDE LA PERSPECTIVA
DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL/ADAPTATIVO*

AUTOR: VLADIMIR PETIT MEDINA

CARACAS, ENERO DE 2014

En una Venezuela caracterizada históricamente por el sobresalto cotidiano, la inestabilidad, incertidumbre y constante convocatoria al abismo, la permanencia en el poder de un Presidente de la República que formó parte de la civilidad, pero que reclamó y utilizó frecuentemente su condición de militar convertida en activa y que por ello portó un particular uniforme militar, estamos obligados a preguntar sobre las razones de fondo de este proceder. Especialmente cuando en la hora final de su despedida pública optó por caracterizarse como un *soldado* antes que como el Primer Magistrado Civil de la República.

¿Qué lleva a quien gana la presidencia como civil y hasta vestido de *paisano* a empeñarse en dejar a un lado esta condición y retomar la que le otorgó el Ejército en el tiempo en el cual fue su miembro activo? En un principio podría pensarse que el ciudadano Presidente pasa revista a lo que ha sido el liderazgo militar en el país y decide unir su gobierno a la vigencia del poderío que le ha otorgado el Ejército a los gobiernos en el proceso de su mantenimiento y consolidación.

A este respecto, es indispensable tener en cuenta que los gobiernos de la República de Venezuela, a lo largo de dos siglos, han tenido en esa institución una fuente de poder y gran árbitro en todos los órdenes del quehacer nacional. La Fuerza Armada Nacional¹ ha tenido y tiene en el Ejército el componente fundamental. Las fuerzas de aire y mar generalmente se han tenido como agregadas o complementarias a las que cumplen la función principal. Por ello, cuando se examina la relación Gobierno/Fuerza Armada se piensa, en lo esencial, en Gobierno/Ejército. Y por ello a lo largo de nuestro período republicano independiente, lo preponderante como fuerza de mando al servicio de la estabilidad, mantenimiento y consolidación de los gobiernos es el Ejército y por eso en diferentes momentos han hecho acto de presencia diferentes líderes.

Y nos conseguimos en este período republicano independiente que las dos terceras partes del mismo no sólo ha sido apoyado sino ejercido directamente por militares y más específicamente del componente Ejército como figuras políticas. Esta misión se cumple desde Bolívar o Páez hasta Hugo Chávez. Todos los Presidentes miembros de la FAN provienen del Ejército con la única excepción de Wolfgang Larrazábal Ugueto, Presidente de la Junta de Gobierno a la caída del Gral. Marcos Pérez Jiménez en 1958. Esto significa que el liderazgo militar-Ejército ha sido permanente en el país y que estuvo ligado a la gesta independentista, a su heredera, la gloria republicana inicial, a la que se proyecta a partir del Pacto de Coche que marca el fin de la Guerra Federal, a la *desintegrada*² y a la reorientada por el camino de un Gobierno/Ejército que comienza a percibir la influencia de la producción del hierro y el

¹ La constitución vigente al momento de su juramentación (la de 1961) consagraba la mención plural de *Fuerzas*, mientras que la constitución bolivariana vigente introduce una referencia singular, *Fuerza Armada Nacional*, y abre la denominación *componentes* para lo que antes era cada una de las *fuerzas integrantes de las FFAA* (Fuerzas Armadas). La Ley orgánica de la FAN de 2008 es la que finalmente le asigna el nombre de *Fuerza Armada Nacional Bolivariana*.

² Ver Laureano Vallenilla en *Disgregación e Integración*, incluido en *Cesarismo democrático y otros textos*, 1991.

petróleo y de la llegada e influencia del gran capital extranjero invertido en la exploración y explotación de las nuevas industrias.

Desde la Restauradora de Castro y Gómez se inicia este andar que nos ubica en una Venezuela que, a la vez que deja atrás su condición e imagen rural cuando ve surgir el éxodo y la concentración urbana, ve aparecer unas Fuerzas Armadas profesionales que marcan un deslinde con las viejas montoneras de y para *las revoluciones*. De modo que los cambios que experimenta el país pasan a tener un referente en las Fuerzas Armadas. El componente Ejército mantiene su rango y adviene en nuevo liderazgo que tiene en la Escuela Militar y en el estudio en General, credenciales que están por encima del dominio o manejo de las armas. ¿Aparición de una política militar sin guerra?

Los militares de la llamada transición hacia la democracia, como apuntó Carlos Irazábal (1974), López Contreras y Medina Angarita, dan paso a nuevos agentes militares cuya expresión específica en el terreno del golpismo tiene una primera concreción el 18 de Octubre de 1945 con el movimiento que derroca al gobierno constitucional. Desde este momento entran en escena cuadros militares que actúan en posiciones políticas. Este es el caso de Marcos Pérez Jiménez, Carlos Delgado Chalbaud, Oscar Mazzei Carta, Luis Felipe Llovera Páez, Roberto Casanova, Hugo Fuentes, Abel Romero Villate, Pedro José Quevedo, Carlos Luis Araque, Pedro José Quevedo, Mario Suárez, José Vicente Azopardo, Edito Ramírez, Helly Mendoza Méndez, Elias Manuitt Camero, Italo Brett Smith, Hugo Trejo. Se trata de hombres de la nueva Escuela Militar que se lanzan a la política y la conspiración.

Es la búsqueda de un liderazgo que de algún modo comporte o coloque en el camino del poder. Una generación de militares que sigue afiliada a la conspiración que ha estado presente y activa a lo largo de nuestra vida republicana. Y es de advertir que la mayor parte de estos uniformados lanzados a la acción militar golpista procede del Ejército. La conspiración contra Pérez Jiménez registra una escasa participación de otras fuerzas. En la Aviación se cuentan los oficiales que forman parte de los comprometidos con el intento de golpe del 01E-58 y por la Marina ni siquiera los hermanos Larrazábal ostentan el título de conspiradores. Contra la Junta de Gobierno y el gobierno de Betancourt se programa una cantidad apreciable de conspiraciones de las cuales estalla sólo una parte.

El componente de la Marina hace acto de presencia en estas lides conspirativas para enfrentar el gobierno de Betancourt. Los levantamientos de las Bases Militares de Carúpano y Puerto Cabello, en mayo y junio de 1962, reúnen oficiales del mar como Jesús Teodoro Molina Villegas, Manuel Ponte Rodríguez, Pedro Medina Silva, Víctor Hugo Morales. Después de estas experiencias la conspiración militar unida a civiles se pone a un lado hasta el comienzo de la década de los 80 cuando se activa una acción golpista en el Ejército que tiene como cabecilla al entonces Mayor (Ej) Hugo Chávez.

Este movimiento en su casi totalidad se limita al Ejército y a conexiones con grupos políticos de izquierda opuestos a los gobiernos de Jaime Lusinchi y Carlos Andrés Pérez. Su acción central se produce el 04F-92: intento de golpe dirigido al derrocamiento del gobierno de CAP II. Fracasado este movimiento sus dirigentes van a prisión y de allí saldrán por sobreseimiento con efecto de indulto en el primer trimestre de 1994.

Lo que sigue es la participación del jefe de los golpistas en las elecciones del 06D-98 donde obtiene el triunfo y su consecuente proclamación como Presidente de la República, de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución vigente, para el período 1999-2004. Todo esto cambiará a partir de la convocatoria de la Constituyente y la nueva Constitución aprobada en referendo el 15D-98. Comienza entonces un período que tiene a Hugo Chávez como un líder que proviene de las filas del Ejército pero cuyo comportamiento se aleja cada vez más del campo civil y se acerca e identifica con el militarismo.

Y lo más importante, y en ese punto ponemos el acento, es que estamos en presencia de un liderazgo que invade tanto el campo civil como el militar. Y no sólo esto. Se trata de un liderazgo que se coloca por encima de los precedentes de los últimos tiempos y que traza su mira y objetivo, no hacia la constitución de otro mando-poder presidido por militares con el apoyo de civiles, sino hacia lo que denomina una *revolución* que cambie el panorama tanto del país como de la Fuerza Armada hasta el punto de convertirla en revolucionaria, bolivariana, socialista y chavista. Esto nos coloca ante un liderazgo que tiene rasgos que trascienden lo conocido y los cálculos que pueden hacerse en el marco de lo establecido en las normas y procedimientos. Consideramos fundamental por tanto el estudio de esta situación y a ese interés responde esta publicación.

En este sentido y dirección es importante preguntar: ¿cómo ha sido este liderazgo que ahora, en su mandato, ejerce el Presidente sobre la Fuerza Armada y en particular sobre el componente Ejército? Esta pregunta central puede acotarse mejor: ¿qué tipo de liderazgo se ha ejercido? ¿El conocido hasta ahora y que podría calificarse como tradicional? ¿Cuál es la verdadera importancia del carisma, de los rasgos y los valores en todo este ejercicio? ¿A partir de qué tipo de autoridad se ha desplegado tal liderazgo? ¿Cómo se ha manejado esta autoridad? ¿Cuáles han sido las fuentes de legitimación del liderazgo del Presidente Chávez sobre el Ejército venezolano? ¿Cuáles son las relaciones entre los conceptos de autoridad y poder y la importancia de los mismos en el desarrollo del liderazgo del Presidente Chávez sobre el componente Ejército? ¿Cuáles han sido los resultados obtenidos a partir de ese ejercicio de liderazgo? ¿Qué efectos ha tenido el ejercicio de liderazgo del Presidente sobre el Ejército en cuanto al liderazgo interno del componente?

Cuando nos planteamos el tema de esta investigación que considera el liderazgo de Chávez sobre la FA y en particular en el Ejército, consideramos que nada mejor que exhibir textos que refieren acontecimientos u opiniones que ponen de manifiesto la preponderancia de sus acciones. Y es esto precisamente, lo que explica la actuación de Chávez con miras a avanzar en la configuración de un liderazgo que influya cada vez más en el componente base de la FA.

Para José Vicente Rangel, conocido militante chavista y exMinistro de la Defensa “Ninguna política de poder en Venezuela puede prescindir del Ejército” (1976, p. 11). Y esto viene a reafirmar las actuaciones de quien ejerce el mando-poder por acercarse y privilegiar el componente fundamental de la FA de donde emana su liderazgo y donde a la vez quiere apoyarse para verlo crecer.

En esta dirección nos conseguimos con actuaciones suyas como la del 02 de febrero de 1999 cuando asume como Teniente Coronel (Ej) (r) no sólo la máxima jefatura pública del país, sino también la

plenitud del mando militar. Por primera vez un Tte. Cnel ejercía el comando de la oficialidad de los componentes de las FFAA de entonces. Y por eso son inéditas las imágenes de Generales y Coroneles cuadrándose en respetuoso saludo ante un Comandante en Jefe ataviado con el traje de Teniente Coronel. Estas imágenes comenzaron a dar la vuelta al mundo y corrió también la especie de que a lo interno de la institución se consideraba que aquello era inaceptable e inadmisibile. Así, un oficial del Ejército en la Presidencia, un cargo esencialmente civil, pero ataviado de militar, planteaba una situación inédita.

En la madrugada del 12 de abril de 2002, el Presidente Chávez en uniforme militar y flanqueado por los Generales (Ej) Ismael Hurtado Soucre y Manuel Rosendo, es conducido a Fuerte Tiuna. Se entregó, según dijo, para evitar un derramamiento de sangre. Poco después, de acuerdo con el relato de un testigo presencial, el Gral. (Ej) Francisco Usón (Blanco Muñoz, 2008), Chávez fue llevado a una reunión con todos los Generales reunidos. Allí habló el Gral. (Ej) Medina Gómez. Chávez le hizo dos requerimientos y éste le señaló que para responder apropiadamente a sus interrogantes el grupo de altos oficiales debía deliberar a solas. Allí, Hugo Chávez le dio un golpe a la mesa y dijo: "No están unidos...no hay líder...el único líder aquí soy yo...esto va pa'tras"(p. 215). Horas más tarde el golpe se desvaneció y el Presidente regresó a Miraflores. En el movimiento intervinieron miembros de otras fuerzas pero la preponderante fue el Ejército.

El 13 de septiembre de 2008 el Presidente Chávez estrenó uniforme militar e insignia propia, similar a la que porta Fidel Castro. Una nueva Ley Orgánica de Defensa Nacional se promulga dentro del paquete habilitante y en ella, según Usón Ramírez (en Egaña y Masó, 2011), se transforma la atribución de Comandante en Jefe en un nuevo grado del escalafón militar venezolano. El mismo Tte. Cnel. (Ej) (r) que se había convertido en Comandante en Jefe de la FA, ahora pasaba también a ser oficial activo y con el mayor rango. Algo sin precedentes. La preponderancia de este miembro del Ejército es más que visible.

El 30 de junio de 2011, un Chávez cuidadoso lee por primera vez una alocución en cadena nacional anunciando que tras unos estudios, le detectaron un tumor abscesado con presencia de células cancerígenas en su cuerpo y que había sido operado veinte días antes en Cuba. Los rumores ya tenían días circulando y motivaron el anuncio hecho en medio de un escenario singular: quienes acompañaron al Presidente en la sede del CIMEQ, en La Habana, fueron el alto mando militar, su hermano Adán y Nicolás Maduro. El Presidente en persona y directamente asume la dirección e información sobre su enfermedad.

El 20 de octubre de 2011, *el Comandante-Presidente* anunció su decisión *personal* de conferir el ascenso a Mayor General al jefe de la región militar de occidente, General de división (Ej) Eusebio de la Cruz Agüero Sequera. El flamante promovido había acudido a recibir al Presidente en el aeropuerto de La Fría, en el marco de la visita al Santo Cristo de La Grita con la cual Chávez agradecería su mejoría en medio del cuadro de cáncer. El sorprendido General Agüero venía de una destacada asignación militar: Presidente de la junta liquidadora del INAVI, Instituto Nacional de la Vivienda. El

Presidente hizo gala en este caso de su personalismo y arbitrariedad. El ahora Comandante en Jefe dejaba en claro que no había norma que controlara o detuviese la acción de este oficial del Ejército devenido en Comandante en Jefe de las Fuerza Armada Bolivariana de Venezuela.

El 08 de diciembre de 2012, Chávez anuncia que será sometido a una nueva operación para mitigar el considerable dolor en la zona afectada por el cáncer. Pide expresamente que en caso de no poder asumir el nuevo mandato, el 10 de enero de 2013, se convocaran nuevas elecciones y su gente votara por Nicolás Maduro, el vicepresidente Ejecutivo. Lo acompañaron durante la inusual cadena de sábado en la noche, el sucesor, Diosdado Cabello y numerosos ministros. Antes de marchar al día siguiente nuevamente a La Habana, juramentó como Ministro de la defensa al Almirante Molero, a quien asciende a Almirante en Jefe. El nuevo ministro había aguardado por esa formalidad a lo largo de dos meses ya que su nombramiento había sido anunciado la primera semana de octubre de 2012. Desde entonces el Presidente no vuelve a hablarle a la nación aunque se le atribuye la autoría de una carta de salutación dirigida a la Fuerza Armada nacional a propósito de las fiestas de fin de año. Se ratifican los poderes de la Comandancia Suprema.

La muestra de este acontecer proporciona el retrato de 14 años de relación singular, de un estilo particular en el ejercicio del liderazgo sobre el componente Ejército que constituye una invitación a estudiar por los códigos implicados.

Esta relación Presidente-Ejército no sólo es interesante sino que para cualquier analista de liderazgo es de un atractivo casi irresistible. Máxime si se trata de uno de los temas menos sometidos al escrutinio científico en contraste con su enorme relevancia nacional y, mucho más, si se atiende a la necesidad de una reflexión-revisión sobre el desarrollo de esta realidad. Estas son las verdaderas razones que explican la escogencia del problema investigado.

La delimitación del problema referido al liderazgo ejercido por el Presidente Chávez sobre el Ejército venezolano responde a una realidad histórica: el Ejército es el componente fundamental en la organización de la Fuerza Armada venezolana, el más grande, el más antiguo, el de mayor presencia en todo el territorio nacional, el de mayor capacidad de fuego y el de mayor peso político³ porque, entre otras cosas, la historia del Ejército y su proyección en la actividad política todavía espera un análisis riguroso. Y esto es algo que puede verse hoy con mucha nitidez. No es objeto de esta investigación lo relacionado con la historia general militar venezolana pero conviene determinar lo que significa el dominio del Ejército por parte de un mandatario.

³ Al respecto, Usón (en Egaña y Masó, 2011) confirma: "Los militares no tienen peso electoral sino capacidad de ejercer presión y acción como grupo dentro de la sociedad (...) La Fuerza Armada es el escenario donde se decidirá el destino del país ya que será la gendarmería de lo políticamente correcto" (p. 11-12).

La elección del período determinado (1999-2012), obedece a consideraciones específicas. Por un lado, se inicia con la investidura ya que sólo a partir de la misma se formaliza el mando del Presidente Chávez sobre la actual FA y, por consiguiente, sobre el Ejército venezolano y culmina en diciembre de 2012 aunque la dinámica presidencial sobre el componente Ejército aún está en desarrollo toda vez que la continuidad de períodos presidenciales no ha culminado y la sucesión presidencial sigue pendiente. Por la otra, permite determinar la formación y desarrollo de un liderazgo que comienza por incidir en el Ejército y que termina por sumar el resto de las fuerzas, incluso las milicias bolivarianas en un modelo de liderazgo fuertemente influido por los cubanos y en particular por Fidel Castro y el G2. Y esto nos sitúa ante la necesidad de señalar que el liderazgo en estudio tiene trazada la perspectiva de un liderazgo latinoamericano que lo ubique ante la posibilidad de llegar más allá de lo continental y todo ello a partir de esos 14 años. El liderazgo Ejército-FA se sigue desarrollando ¿Dónde finalmente llegará?

Esta investigación, en consecuencia, responde a la inquietud expresada, y por ello analiza el liderazgo que el Presidente Hugo Chávez, ejerció sobre el Ejército venezolano durante la coyuntura referida a objeto de desentrañar las vías utilizadas para alcanzar altos niveles de ascendencia y conducción de la institución y, por añadidura, del resto de los componentes de la FA. De suerte que este liderazgo está relacionado con una noción polémica *per se* en cuanto a su aplicación en el Ejército y más allá. El tema estudiado toca esas dos partes y tiene como interés determinar cómo y porqué tomó tanto espacio en esta realidad el liderazgo de Chávez en el Ejército y a partir de allí en las FA, hasta el punto de llevar la institución en general a la condición de una casa de y para el chavismo ¿Se mantendrá en el tiempo esta situación y este liderazgo salvador, mesiánico y caudillista?

Luego, el objetivo general es analizar el liderazgo ejercido por el Presidente Hugo Chávez Frías sobre el componente Ejército integrante de la Fuerza Armada venezolana durante el período de su presidencia 1999-2012. Para satisfacer este objetivo fue menester estudiar el tipo de liderazgo desarrollado por el Presidente sobre el componente Ejército durante el mismo período así como la importancia asignada al carisma, rasgos y valores; identificar el tipo de autoridad desde el cual se ha desarrollado dicho liderazgo y la manera cómo se manejó dicha posición; establecer las fuentes de legitimación del liderazgo del Presidente Chávez sobre el Ejército venezolano y considerar los resultados obtenidos a partir de ese ejercicio de liderazgo así como sus repercusiones sobre el liderazgo interno del Ejército venezolano.

Finalmente, este libro está organizado de la manera que sigue: *el fundamento teórico y metodológico de la investigación* que sustenta los hallazgos y donde se fijan las nociones que iluminan el presente análisis con respecto al liderazgo, *in extensu*, seguidamente con respecto al Ejército, concretamente en cuanto a doctrina militar y la parte metodológica, en la cual se refiere las características de la investigación y las entrevistas semiestructuradas desarrolladas; *el Ejército venezolano*, con sus particularidades y, en especial, durante el período 1999-2012, en cuanto a las relaciones con el liderazgo desarrollado por el Presidente Chávez sobre dicho componente; un vistazo a *otras visiones sobre esta misma temática*: los resultados de las entrevistas; *la interpretación de los resultados*; *las conclusiones*; *una aproximación a los conceptos utilizados*; *las referencias bibliográficas* y *los apéndices*.

CAPITULO I

FUNDAMENTO TEÓRICO Y METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

El sustento teórico de esta investigación parte de definiciones preliminares de gran relevancia para su desarrollo ya que resumen la visión general del liderazgo, por una parte y, por la otra, sintetizan los principios básicos de teoría militar aplicables al análisis del Ejército venezolano en cuanto al desarrollo de la actividad objeto de estudio. En ambos casos se precisa el significado de la terminología utilizada en la formulación del objetivo general y de los objetivos específicos.

El marco metodológico de esta investigación responde a la necesidad de cumplir los objetivos formulados con la coherencia necesaria y, por tanto, resolver el problema planteado. Por ello aborda las características de la investigación.

En la parte A de este capítulo se refiere el liderazgo, sus visiones, la corriente de adscripción que sirve de base a esta investigación, sus bases filosóficas y los pilares teóricos fundamentales del esquema de análisis.

En la parte B de este capítulo se aproxima la doctrina militar en torno al circuito Ejército-tipologías-definición clásica- definición moderna, así como la preparación para la guerra, el profesionalismo, las relaciones civiles-militares y el control civil.

En la parte C se aborda todo lo relacionado con el dato metodológico, el carácter de la investigación, las técnicas de recolección de datos utilizadas así como el enfoque que sirvió de guía.

A. EL LIDERAZGO

El liderazgo es una de las nociones con más definiciones a lo largo de la historia (Aranzadi, 1995) porque hay tantas visiones y conceptos de liderazgo ...como personas y autores toda vez que se trata de un *constructo*⁴. Sin embargo, identifiquemos de una vez las afirmaciones de mayoritaria aceptación en estos días: 1. tal y como lo expresa Daniel Gil'Adi (2004), el liderazgo es primigeniamente un proceso que inicia con una decisión personal. De hecho, a pesar de que el liderazgo está abierto a quien decida ejercerlo pareciera que unos toman esa decisión con más frecuencia y facilidad que otras; 2. el liderazgo es altamente riesgoso⁵ ya que su ejercicio apunta a mover una serie de intereses que pugnan

⁴ Idea hipotética de difícil definición dentro de un pensamiento. Algo que sabemos que existe pero su concepto es difícil, polémico. Daniel Gil'Adi (2004), al igual que Piñango (2011), advierte que es un *constructo* y, por ende, una noción ambigua, contradictoria y multívoca, abierta a múltiples concepciones.

⁵ Heifetz y Linsky (2002) lo conciben como una actividad riesgosa...tanto como cualquier actividad que involucre el cambio. Y por ello, en fin de cuentas, es una decisión personal de alta apuesta...por eso la vacilación. Y una vez ejercido el liderazgo, mantenerse vivo o activo...es todo un riesgo también. Estos autores advierten de los peligros correspondientes: 1) la marginación; 2) distracción; 3) ataque personal; 4) seducción (p. 31). Heifetz, Grashow y Linsky (2009): "Liderar viene de la raíz indoeuropea *leit*, el nombre para la persona encargada de llevar la bandera en el frente de batalla y quien usualmente moría a la primera carga. Su muerte alertaba a la gente de la localización del peligro" (p. 30).

por prevalecer; 3. 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; 4. el liderazgo es una dinámica esencialmente plural; y 5. el cambio obliga asumir posturas frente al mismo...y una de ellas es...liderarlo.

DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Usualmente se cometen errores de apreciación que han ayudado a empeorar la situación de las personas y las 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? Conllevan defectos importantes. Veamos:

1. Más importante que referirnos al *líder*, la tendencia general actual es analizar quién ejerció el liderazgo en un momento determinado toda vez que no tiene porqué ser el mismo individuo quien lo ejerza todo el tiempo. 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 se trata de no vislumbrar el liderazgo en función de *subalternos y caudillos o jefes* sino en términos de seguidores, servicio y colaboradores. Luego, lo dable hoy en día es preguntarse: ¿se logró obtener los mejores recursos del grupo con la intervención de todos? 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. El asunto principal del liderazgo ya no es lograr *lo que al líder le dé la gana*....sino que, por el contrario, se busca lograr un posicionamiento diferente para el grupo gracias a su ejercicio, en términos de *ganar-ganar*.

4. Modernamente se considera *que para ejercer el liderazgo* se debe lograr que aflore el conflicto, al punto de ser legítimo orquestarlo planificadamente, organizarlo, canalizarlo y sacar lo mejor del mismo con el objeto de movilizar al sistema. 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 se indaga acerca de otro tipo de cosas tales como: ¿qué fue eficiente en el ejercicio de liderazgo? ¿Desde qué posición se ejerció? ¿Cómo se convenció eficientemente al grupo? ¿Qué principios fueron eficaces al momento de influir sobre el grupo? ¿Qué análisis le resultó 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 proponer un esquema diferente y abrir nuevos horizontes y reflexiones.

Desde los predios del *transformacionalismo/liderazgo adaptativo* se concibe el liderazgo como un proceso en el cual se conjugan los mejores recursos de un sistema para lograr mediante su desarrollo un posicionamiento mejor a través de un trabajo de adaptación a cambios y todo ello dentro de un marco de valores.

De lo afirmado se desprende que el liderazgo: 1. es una actividad (Nye, 2008) que permite el desarrollo de un proceso y ello determina su condición de aprendible⁶, alternable y planificable. Además, en tanto proceso, en el liderazgo se diferencian tres elementos: quién ejerce el liderazgo en un momento determinado, *los seguidores* o colaboradores y *los contextos*; 2. es una actividad sinérgica en la cual se trata de combinar los mejores recursos de un sistema específico, lo cual genera consecuencias anticipables gracias al pensamiento sistémico; 3. es medible en resultados y por ello se apunta a la obtención de un posicionamiento mejor mediante la movilización de sus mejores recursos; 4. puede desplegarse bien desde posiciones de autoridad como de no autoridad (liderazgo y autoridad no son lo mismo); 5. siempre trata acerca del cambio y la adaptación para terminar sacándole provecho a esa situación; y 6. su desarrollo debe enmarcarse en la tarea de cierre de la distancia entre los principios morales, los valores preponderantes y la realidad cotidiana usualmente desafiante, así como entre las expectativas que desencadena y sus productos finales.

La visión que se desarrolla es aplicable a nuestra realidad venezolana, tiene sentido práctico, es útil, tiene valores incorporados, es integradora, sistémica (en función y enmarcada en un sistema), ética y colectiva, en contraposición a las viejas tendencias que hacían énfasis en el lucimiento personal, el individualismo, etc. Además, apareja una metodología para su ejercicio, tal y como se verá más adelante.

Una advertencia al respecto.

A lo largo de estas páginas se conseguirá una visión polémica que enlaza al liderazgo moderno con los deportes en equipos de alto rendimiento y particularmente con el fútbol. El autor de estas líneas es un ferviente convencido de que la tendencia sinérgica y el carácter alternativo del liderazgo hacen que la actividad encuentre en el fútbol moderno su mejor vitrina. Varias razones avalan este criterio: 1. el fútbol tradicional que se resumía en *darle la pelota a Pelé, Di Stéfano o Maradona*⁷ y *esperar que ellos resolvieran* comenzó a sufrir un cambio dramático a raíz del Mundial de México 1970. La mejor *canarinha* de la historia contó entonces con Gerson, Pelé, Tostao, Jairzinho, Rivelinho, Clodoaldo, etc...un equipazo único...pero también contó con Félix, el peor arquero del torneo. Zagallo, el director técnico de entonces, convenció a sus jugadores de la necesidad de idear un esquema de juego que permitiese que todos los jugadores desarrollaran funciones adicionales para compensar la debilidad que implicaba Félix. En ese mundial nació un fútbol distinto de énfasis sinérgico basado intuitivamente quizás en pensamiento sistémico. Mientras, en el otro lado del planeta, Rinus Michels trabajaba en el

⁶ Bennis y Nanus(1985) afirman que..." la verdad es que las oportunidades de liderazgo son muy numerosas y están al alcance de la mayoría de la gente que puede aprender a manejarlas" (p. 95).

⁷ Jorge Valdano (2010) confiesa: "...el espectacular gol de Maradona ante Inglaterra en el Mundial de México 86 está considerado el mejor gol de la historia del fútbol. Cuando metió el gol, francamente, no sentí la necesidad de ir a compartir esa alegría porque había sido una obra tan personal que prácticamente excluía al resto del equipo" (p. 1)

mismo sentido y daba con la tecla del fútbol total que hasta ahora ha potenciado, entre otros, el camino del Barcelona F.C y el de la selección española campeona del mundo y de Europa⁸. Jamás las líneas habían jugado tan juntas, nunca antes había existido tal acompasamiento de fortalezas para minimizar las debilidades y con tanta claridad en la unidad de propósitos...exactamente aquello de lo cual el liderazgo se trata; 2. los directores técnicos pasaron de ser sargentos mandones a verdaderos *managers* (gerentes) primero y a consecuentes inspiradores después ¿Es posible algo más parecido al liderazgo actual? ; 3. la mejor demostración de que esto es así se consigue en un hecho irrefutable: uno de los conferencistas sobre liderazgo empresarial mejor pagados en el mundo actual es Jorge Valdano, ex director técnico del Real Madrid, ex campeón del mundo con la selección argentina y hoy Presidente de *Make a team, Grupo Inmark*. Es curioso ver cómo centenares de grandes capitanes de empresa pagan caras entradas para oír a Valdano hablar...de fútbol y toman muchísimas anotaciones para precisamente aplicar esas enseñanzas a sus organizaciones; y 4. la alternabilidad en el ejercicio del liderazgo dentro del mismo *team* (equipo) descarta el carácter biológico del mismo y lo desvincula de un *trait* (rasgo) específico de quien lidera. Y en el fútbol moderno esa es la regla. ¿Acaso alguien puede decir que el líder del Barcelona es Messi o el del Real Madrid es Cristiano Ronaldo? Está claro que en esa función se alternan partido tras partido, Guardiola, Xavi, Iniesta y Fábregas o Mourinho, Xabi, Ozil, Casillas, Ramos, etc.

VISIONES DEL LIDERAZGO/CORRIENTES DE INTERPRETACIÓN SOBRE EL MISMO

Gracias a los autores del manual *Aprender Liderazgo Político*, Isaura Leal y Jordi López (2005), las distintas corrientes de interpretación del liderazgo se podrían organizar de la manera que sigue:

CUADRO 1. PRINCIPALES TEORÍAS SOBRE EL LIDERAZGO-CORRIENTES DE INTERPRETACIÓN ACERCA DEL MISMO

⁸ Pelé advierte al ser entrevistado por José María Rodríguez (2011) que..."lo más parecido a la selección de Brasil 70 es la actual selección española" (p. 1).

Teorías	Principales ideas
Teoría de los grandes hombres (s. XIX y años 40's del s. XX)	Se basa en que los líderes son personas extraordinarias, excepcionales, con cualidades innatas y usualmente de origen divino, por supuesto sólo hombres, orientada a la educación militar y la grandiosidad de la cultura biográfica y fundamentalmente occidental. De ella se desprendió la teoría de los grandes rasgos.
Teoría de los grandes rasgos (años 40's del s. XX)	Mantiene que gracias a unas características especiales se verifica el liderazgo. Existen numerosas listas de esos rasgos.
Teorías conductistas (años 50's del s. XX)	Apuntan a la conducta de los líderes más que al estudio de cómo son. Se describen conductas asociadas al liderazgo y estilos del mismo. Sentido práctico que le garantiza vigencia por un tiempo en el mundo de la gerencia.
Liderazgo situacional (años 60's del s. XX)	Las situaciones determinan los liderazgos pudiéndose emplear un estilo u otro según las circunstancias dentro de una organización.
Teoría de la contingencia (años 70's del s. XX)	Parte del situacionalismo y busca determinar las variables que completan la ecuación del liderazgo y así prever cuál es el liderazgo más efectivo en una situación determinada.
Teoría transaccional (años 80's del s. XX)	Enfatiza las relaciones entre quien ejerce el liderazgo y los seguidores. Atiende a los beneficios mutuos que se conceden entre ellos. Así, vislumbran una especie de contrato líder/seguuidor, el cual es honrado según el grado de apego a la causa. Son los pioneros en asignarle un marco de valores al ejercicio del liderazgo.
Teoría de la atribución (años 80's del s. XX)	El liderazgo es la atribución que los seguidores hacen de los líderes, por tener unas características determinadas. El liderazgo es una relación causa-efecto basada en la percepción de los seguidores, quienes miden por sus patrones las actuaciones de ciertas personas y según sea el grado de apego a esas ideas preconcebidas terminan calificándolas como líderes o no.
Teoría del liderazgo carismático (s. XIX y reaparece en los 80's del s. XX)	Es una evaluación de la teoría de la atribución ya que una persona será líder si los otros lo creen así, una percepción asignada. Todo depende de cómo los demás vean a una persona específica.
Teoría transformacional (años 80's del s. XX)	El liderazgo es una actividad transformadora que cualquiera puede ejercer y que atiende a cambios en los compartimientos de los seguidores o en la cultura organizacional.
Teoría del líder servidor (años 90's del s. XX)	Se focaliza en los servidores y el liderazgo se concibe en función de servir a los followers. Es una barrera para evitar la desviación del liderazgo especialmente en los casos en los cuales el líder tiene un poder importante en la organización de la cual se trate. Solo cuando el líder se base en la voluntad de servir estará fuera de la posibilidad de corrupción.
Teoría del liderazgo adaptivo (finales s. XX y principios del s. XXI)	Partiendo del liderazgo transformacional el liderazgo se asume como una actividad que cualquiera puede ejercer y tiene por objeto hacer que el sistema del cual se trate enfrente el cambio, se adapte a él y termine sacándole provecho y oportunidades. El liderazgo se puede ejercer haciendo la pregunta indicada en el momento preciso.
Tendencias actuales	Liderazgo compartido o distribuido, superliderazgo, liderazgo delegado, coliderazgo, equipos reales.

FUENTE: ADAPTACIÓN PROPIA DE LAS IDEAS DE LEAL Y LÓPEZ (2005)

En las próximas 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 abordan 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). Sin embargo, este último razonamiento había encontrado interpretación válida en tesis que configuran 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* y entiende el devenir de la humanidad como la sucesión de intervenciones de hombres fantásticos, protagonistas fuera de serie o irrepetibles capitanes de empresa seguidos por las masas con fruición o con entusiasmo por sus trabajadores, logrando su cometido a través de triunfos tremendos. Luego, Bolívar, Julio César, Jesucristo, etc, se entendían predestinados a enseñar su grandeza por igual.

Según los distintos autores de esta corriente la razón por la cual esos grandes hombres debían iluminar al mundo con su actuar tenía origen en su sangre y, por ende, en su genética o en la palabra de dios y, por lo tanto, en una decisión divina. Algo curioso, por cierto, es el hecho de que en ninguna literatura correspondiente a esta teoría se da cabida a la posibilidad de que una mujer pudiese estar igualmente predestinada. Es menester advertir que esta visión está plasmada, básicamente, en literatura biográfica clásica y usualmente épica. Antonakis, Cianciolo y Sternberg (2004) en su obra *The Nature of Leadership*, identifican como defensores modernos de esta tesis a Mann, Kenny y Zaccaro y David McClelland. En referencia a esta primera teoría, James Mac Gregor Burns (2003) señala que de la misma manera en la cual los grandes hombres usualmente se nos caen de sus pedestales, así sucedió con la teoría histórica.

Después irrumpieron los propugnadores de la *tesis de los rasgos* de la personalidad, que identificaban algunos rasgos de efectivos implementadores como guía. Dichos rasgos iban más allá del campo intelectual para abarcar la apariencia física, el carácter...y el carisma⁹. Este último rasgo es de reconocida importancia a partir de las contribuciones marxistas (como se verá al final de esta sección) y, posteriormente, por los estudios de Max Weber (1946/1947/1968/1998), quien analizó detenidamente la dominación devenida del carácter carismático.

El peso de la cultura biográfica en *la teoría de los grandes hombres* admite una manifestación histórica-optimista de origen hegeliano-marxista: la del *necesario conductor carismático* para llevar a las masas a un estado de organización social superior. Allí cabe la imagen de un hombre con *conexión singular* con el pueblo (siempre hombre, por cierto), con fortaleza de carácter y, fundamentalmente, un héroe que porta una bandera justa. Así, el circuito *carisma-caudillo-héroe* pasa a configurar una tipología de seres fantásticos adornados de esos rasgos trascendentales que, en consecuencia, terminan siendo llamados *gran hombre*, *superhombre*, *padre de la patria*, *comandante supremo o eterno*, *guía fundamental*, etc. Para el marxismo, dichos personajes debían tener la capacidad de conducir al partido y a las masas, por igual, en el trayecto dialéctico de la lucha de clases hasta garantizar la dictadura del proletariado y la postrera patria socialista. En todo caso, la sola existencia del *gran hombre* no era suficiente para explicar el devenir de los hechos. Además se debía considerar la historia de cada

⁹ Carisma: originalmente 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 (...) líderes carismáticos 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).

sociedad en particular y especialmente las condiciones materiales en medio de las cuales se verificaba el triunfo del liderazgo del cual se trataba y el porqué del establecimiento de la *relación*¹⁰ con el *conductor*. Luego, la justificación del liderazgo carismático era la injusta realidad social imperante y la plataforma de construcción del nuevo orden, a su vez, no era otra que la obra del *conductor* mismo.

A todo evento, el marxismo tiene un consecuente componente de culto personal y de devoción por sus líderes que se explica por la interpretación de una lucha fundamental en conjunción con un objetivo esencialmente loable: el tránsito hacia la patria socialista y por ende el fin de la lucha de clases en un hipotético contexto de igualdad y justicia. Los que aparecen como abanderados del marxismo en la realidad política sustentan la necesidad de este tipo de liderazgo para garantizar suficiente apoyo popular así como fluidez y eficiencia organizativa que permitan pasar a estadios superiores de organización revolucionaria. Este respaldo popular deviene de una *relación particular*, casi religiosa, entre el pueblo y su líder y la palabra de este último es considerada una especie de escritura sagrada además de ser el mayor vehículo de convencimiento. A pesar de la intención principista, la deformación de la historia real es evidente. No en balde Lenin, Stalin, Mao Tse Tung, Ho Chi Minh, Kim Il Sung, Kim Il Jong y Fidel, personifican crudamente esta historia.

Por otra parte, el término *carisma* que es de origen griego y significa *don especial* o *regalo de los dioses*, fue usado por Weber para referirse al 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, fundamentalmente apasionado. Efectivamente, Weber (1968) cae en cuenta que el carismático demanda correlativa obediencia y seguimiento en virtud de su misión.

Innegablemente, el asunto es un tema cualitativo. Pareciera, según Weber, que al tener *carisma* el siguiente paso era llegar a ser profeta y hacer milagros. Sobre este tema Zaleznik, citado por Aranzadi (1995), advierte que el carisma es uno de los 3 rasgos que permiten la influencia personal. Según Bass (1990), el carisma se traduce en capacidad de animar a seguidores y colaboradores, transmitir fe, lealtad, orgullo...pero lo asigna a las personalidades fuertes, atractivas e inspiradoras estableciendo una cabeza de playa en los predios de la conexión moderna. Bennis y Nanus (1985) descartan el carisma y se declaran en pie de guerra por advertir que es un desestímulo para que el liderazgo sea ejercido por quienes no tienen tal rasgo.

Andrew Roberts (2003) fija la tendencia moderna al afirmar que es una conexión en un contexto y momento determinados. No se nace con él...es posible adquirirlo aunque no se pueda enseñar. Ninguno de los que conoció a Hitler cuando era cabo en la primera guerra mundial lo recordaba como una persona carismática pero todo el que conoció a Churchill desde niño si lo reconocía con tal atributo (p. 121). Concluye advirtiendo que Churchill inspiraba a los ingleses a ser capaces de todo...Hitler daba la

¹⁰ Con mucha anticipación el marxismo manejó la interpretación moderna del *carisma* aunque sin ese nombre específico. Por ejemplo, Jorge Plejanov, en 1898, señaló claramente la conjunción entre las masas y quienes ellas deciden que les conduzca. Llegó a hablar de la historia propulsada por el carácter de los individuos enmarcados en la organización social de la cual se trate y según las fuerzas sociales interactuantes, todo ello fundamentalmente basado en una relación especial y directa con quien dirigía. Finalmente, advierte que el componente subjetivo de la historia es el vínculo entre la masa y quien la conduce.

idea de ser él capaz de todo. James MacGregor Burns (2003) finaliza aclarando que en el mejor de los casos, el carisma es confuso y antidemocrática la forma de liderazgo basado en él. En el peor de los casos, es un tipo de tiranía. Pero más adelante manifiesta que la concepción original de Weber hoy no es sustentable sino sustituyéndola por la conexión....lo cual la deslustra de cualquier sesgo hereditario.

Luego, aunque por muchos años se concibió al carisma como elemento inevitable del liderazgo, la historia lo ha sometido a cuatro inquisiciones mortales:

- a. ¿El carisma es causa eficiente del liderazgo? (luego, cómo explicar ejercicios impecables de liderazgo por parte de personalidades grises a toda prueba).
- b. ¿El carisma lo es todo? (la historia está llena de ejemplos de liderazgos carismáticos inútiles y altamente perniciosos para sus países, industrias, organizaciones y gremios).
- c. ¿Puede adquirirse el carisma? (si se puede adquirir no es hereditario y si no se puede adquirir cómo explicar el hecho de que el influjo carismático puede aparecer tardíamente...es decir, que antes puede no haberse tenido), y
- d. ¿Carisma es un concepto inmutable? (de la noción inicial de Weber a hoy hay cambios importantes y quienes aún abogan por su importancia lo conciben más en términos de *match* o conexión con la búsqueda por parte de un sistema específico en un tiempo determinado, como se verá más adelante).

Durante más de 150 años los teóricos que adscribían esta corriente de pensamiento se dieron a la tarea de enlistar los rasgos que tipificaban al *líder*. Aún se espera por el producto definitivo pacíficamente aceptado ya que aparecieron grandes problemas en el camino ¿Cómo incluir en la misma lista de atributos a personajes tan disímiles como Gates o Kennedy? ¿Cómo De Gaulle o Betancourt? ¿Steve Jobs y Jack Welch? ¿José Mourinho y Pep Guardiola? ¿A Mandela y Rafael Caldera? ¿Cómo establecer la preponderancia de un rasgo por encima de otro?

Por ejemplo, aceptemos que la capacidad de ser buen comunicador es un rasgo *sine qua non* en materia de liderazgo ¿Cómo explicar entonces el liderazgo de gente poco expresiva y casi muda en estos menesteres? ¿Cómo entender el liderazgo desarrollado por un hombre como Ernesto Zedillo, retraído, no carismático y que sin embargo condujo a su país a la verdadera democracia después de 80 años de gobiernos del PRI, su partido? Andrew Roberts (2003) afirma que Churchill tenía una leve tartamudez, por eso su identificación con Jorge VI y tenía, herencia de su padre, dificultades para pronunciar la *s* (p. 86). Sus mejores discursos improvisados fueron escritos con antelación (p. 86) a manera de sobreponerse de su tremendo problema de comunicación.

Ahora asumamos que la preparación académica es un *trait* necesario para un *líder*. ¿Qué decir de Lech Walesa....o de Juan Vicente Gómez? Y así, por consiguiente, se podría ir rasgo a rasgo...para descubrir....que no hay un listado específico ya que cada tiempo, cada necesidad, cada contexto y cada circunstancia tienen exigencias distintas.

Falló entonces esta corriente al no poder explicar el porqué la genética no imponía sucesiones parecidas en alguna de las generaciones posteriores de estos grandes hombres y tampoco pudo explicar porqué las cualidades y rasgos exigidos en el líder comenzaron a ser aprendidos a través de la educación, 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 verificaba sin secuencia sistemática.

Recientemente una corriente científica ha tratado de reivindicar el determinismo genético en materia de liderazgo. En efecto, una investigación del University College de Londres hipotéticamente logró aislar un *gen*, el *RS4950*, que sería el responsable de que alguien ejerza el liderazgo o no. El diario ABC de España (2013) documenta dicho hallazgo de la siguiente manera:

Para dar con la secuencia genética se analizaron muestras de ADN de alrededor de 4.000 personas, que posteriormente se compararon con información sobre su trabajo y relaciones sociales. Los resultados demostraron que una cuarta parte de los rasgos propios del liderazgo entre los individuos podía explicarse por la genética (p.1)

2. LAS TEORÍAS CONDUCTISTAS

Tal y como lo expresa Peter Northouse (2007), las teorías conductistas se fundamentaron en el comportamiento de los líderes: bien en atención a las metas, bien en atención a las relaciones. Los estudios más importantes de esta corriente fueron los realizados en la universidad de Ohio, a finales de los 40's y con base en los aportes de Stodgill. Le siguieron los estudios de la universidad de Michigan y sus análisis del desarrollo del liderazgo en grupos pequeños (en ellos se dividieron dos conductas de liderazgo: las dirigidas a los empleados y las dirigidas a la producción) y finalmente los estudios de Blake y Mouton (1994) a principios de los sesenta (p. 75 -78). Según Northouse, la mayor fortaleza de esta corriente es que significó un cambio de visión al dejar atrás el asunto de los rasgos y la personalidad y asumir un fundamento científico-cuantitativo importante. Sin embargo, sus debilidades eran fuertes: a. no asociaba la relación entre los estilos y los resultados obtenidos; b. muchos de sus resultados fueron contradictorios, lo cual finalmente impidió se lograra alcanzar el objetivo fundamental: conseguir una conducta universal de liderazgo para diversas situaciones (p. 79); y c. no explicaba las razones históricas del surgimiento del liderazgo.

3. LA TEORÍA SITUACIONAL Y LA CONTINGENCIAL

Posteriormente se intentó una explicación *situacional* a partir de la afirmación de que las condiciones y épocas paren 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. La flexibilidad que le imprimieron era tal que descartaban 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. Así, la idea era que el liderazgo conveniente para cada situación semejara un sombrero que podía intercambiarse a medida que los eventos se sucedían, por un lado. Y, más allá, proclamaban que las circunstancias producían sus resultados a manera de liderazgos que surgían convocados por las mismas.

Esta teoría logra contribuciones innegables. Peter Northouse (2007) dice que es una concepción útil para quienes están en el campo del ejercicio del liderazgo toda vez que es práctica y tiene valor prescriptivo (dice qué hacer y qué no hacer en distintas situaciones) (p. 96). Sin embargo, cabe advertir tres detalles: a. la historia es una inextricable maraña de acontecimientos que empujan la aparición de liderazgos pero dicho empujón no puede sustituir la decisión personal, primigenia y soberana, de los involucrados; b. si cada situación demanda un sombrero distinto...cabe preguntarse al final de cuentas quién es, en definitiva, la persona bajo el sombrero. Es decir, desdoblarse tantas veces conlleva mensajes diversos y usualmente contradictorios; y c. si los tiempos paren los liderazgos...cabe intentar fijar el *período de gestación* de esos liderazgos a manera de una *maternidad* identificable....y eso no ha sido posible ya que las crisis pueden incubarse por un tiempo corto....como por siempre. Luego, sin desechar sus contribuciones, esta teoría amerita ser complementada, cuando menos. Northhouse (2007) agrega que tiene limitaciones ya que: a. no consiguió una teoría de valor y un estilo universal de liderazgo; b. sus justificaciones técnicas son pocas; y, c. hay conceptualizaciones ambiguas en relación al modelo de los subordinados y su relación con los estilos de liderazgo (p. 99).

Inscrita en esta misma orientación, aunque producto de una subsecuente elaboración, surgió la *tesis de la contingencia* (Fiedler, 1994, Hersey y Blanchard, 1998, y House, 1988) que llevó al situacionalismo a una expresión desagregada en variables¹¹. Fiedler advierte que los líderes adoptan dos estilos básicos: preocupación por las tareas y preocupación por la gente (Northhouse, 2007, p. 28) e intentó definir la eficacia del ejercicio del mismo como la interacción de esas variables. De manera que el liderazgo, a partir de esta corriente, dejó de ser algo ajeno al mundo de la administración y la gerencia. De hecho, fue con criterios y fundamentos del quehacer gerencial que se pretendió dar cierto margen de predictibilidad al liderazgo. Ecuaciones recogieron las potencialidades de liderazgo y simularon la interacción de variables. Sin embargo, explicar y anticipar acontecimientos sociales a la luz de ecuaciones ha sido, hasta ahora, imposible. Y máxime si además de una ecuación madre, cada situación implica contingencias distintas que pueden llegar a admitir ecuaciones diferenciadas para cada oportunidad. Northhouse (2007) refiere que se llama *teoría de la contingencia* porque sugiere que la eficiencia de un líder depende de cuán bien encaje su estilo con el contexto en un momento determinado (p. 113). En conclusión, la fundamentación empírica de esta tesis parecía robusta así como exitosa en resaltar el impacto de las situaciones en los líderes, y lucía útil y ventajosa porque no pretendía que la gente tuviese igual éxito en todas las condiciones (p. 118). Pero, a la vez, adolecía de grandes debilidades: a. falló en explicar porqué ciertos estilos son más efectivos que otros en algunas situaciones; b. no logró cierta predictibilidad en el campo de las reacciones humanas y las ciencias sociales; c. redujo a expresiones de ciencias exactas lo que es inexacto *per se*; y, d. falló en explicar adecuadamente lo que las organizaciones deben hacer cuando hay una discrepancia entre el líder y la situación en el sitio de trabajo (p. 119).

En fin de cuentas, estas teorías hicieron un gran esfuerzo con contribuciones loables. Sin embargo, no alcanzaron a explicar porqué 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

¹¹ Concretamente tres variables: 1. poder del líder sobre el subordinado; 2. estructura de la tarea -propósitos establecidos, cambios en los métodos de trabajo-; y, 3. relaciones entre líder/subordinado-buenas y malas-, según Amat y Rubino, 2006.

liderazgo. O qué destrezas podía practicar y desarrollar un aspirante a ejercer el liderazgo contingencial o simplemente, cómo conseguir la ecuación necesaria para mezclar la exacta dosis de cada una de las variables. En todo caso, estas visiones ayudaron al desplazamiento de la noción del liderazgo de masas al interés por el estudio de la actividad en pequeños grupos, primero en el mundo de los negocios y luego en la gerencia pública.

4. LA TEORÍA TRANSACCIONAL

Paulatinamente surgió otra corriente de pensamiento que defendió el carácter *transaccional* del liderazgo (Bass, 1990). Así, a través de transacciones, compensaciones mutuas y concesiones recíprocas se explicó el ejercicio del liderazgo dentro de culturas organizacionales determinadas. De esta forma fue fácil resaltar el origen democrático (en principio solo consensual) de la autoridad y la importancia de la reciprocidad en su ejercicio pero resultó imposible explicar el liderazgo ejercido desde posiciones de no autoridad y, por ende, carente de proceso 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 de análisis apropiado. Innegablemente aportó elementos valiosísimos como: a. la importancia asignada a la legitimación; b. la obligatoriedad de devolver resultados concretos a la gente; y, c. la concepción de que ya no habría espacio para hablar tan solo de *subalternos* sino más bien de *seguidores*, *copartícipes* o *coprotagonistas* de un proceso en desarrollo con gran potencialidad de demandas y grandes expectativas por satisfacer. Los transaccionalistas parecían elaborar sobre los cimientos del *pacto social* a manera de ejemplificación de la negociación implícita en el origen mismo del liderazgo. Su gran aporte es de perogrullo: la obligación de contraprestar, la cual recae en cabeza de aquellos que son legitimados para el ejercicio del liderazgo. El solo hecho de que quien ejerce el liderazgo también debe devolver con logros la confianza prestada implicó un cambio fenomenal. Ya no cabía confiar en los líderes para que ellos hiciesen lo que les viniese en gana...sino que ahora estaban obligados a responderle a quienes habían *transado* con ellos. Por consiguiente, se pasó a interpretar que esa contraprestación no podía ser sino positiva, es decir, resultante en mejores posicionamientos y, por ende, marcó la pauta moderna de los valores en juego.

5. TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN Y DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO

Tal y como lo advierte Robbins (1999), utilizando la teoría de la atribución en materia de percepciones se buscó explicar el origen del liderazgo. Así, el liderazgo fue concebido como una relación de causa-efecto que la gente asume cuando está involucrada una persona determinada. Ciertas características que hipotéticamente debe tener todo líder, son encarnadas por unos más que otros, en virtud de esta teoría. Dentro de esas características resalta el hecho de que los líderes eficaces deben ser consistentes y no titubear cuando toman decisiones (p. 369-370). Una suerte de *aura* acompaña a la personas que están en esta situación y el sustento de la misma es útil para explicar *sesgos* y *heurísticos*¹² antes que un

¹² *Sesgos y heurísticos* son fallas en la mente del decisor que hacen mella en las intuiciones de las personas sobre la probabilidad de ciertos hechos. Los sesgos son distorsiones, fallas en la percepción y defectos que actúan de manera silenciosa e invisible. Los heurísticos son mecanismos inconscientes que ayudan en la resolución de situaciones problemáticas pero que no son rigurosos ni confiables. En fin de cuentas, ambos son juicios intuitivos (Raiffa, 2010).

proceso tan complejo como el de liderar (Rosenzweig, 2007 y Raiffa, 2010). Su acentuación en el carisma, en términos mágicos y antiguos trastoca el aura y convoca el *efecto halo*¹³ creando un contexto especial para el ejercicio de liderazgo en el marco de la concepción del liderazgo carismático.

Esta interpretación constituye una reedición de aquella primigenia explicación que apuntaba a *los grandes hombres* y sus *rasgos* aunque ahora mas referida al ámbito organizacional y con énfasis en el ámbito empresarial.

A pesar de que las teorías de los grandes hombres, conductistas, situacional y contingencial, transaccional y de la atribución/liderazgo carismático están ampliamente superadas hoy en día sirvieron de gran apoyo y difusión de estos estudios en su momento. Sus limitantes convocaron la asunción y profundización de una nueva tendencia que es *el liderazgo transformacional* y, más recientemente, con *énfasis adaptativo* (después de transitar con el añadido del *líder servidor*), la cual ilumina el desarrollo de esta investigación. Veamos.

6. LA TEORÍA TRANSFORMACIONAL Y ADAPTATIVA

En 1978 y a raíz de la publicación del manual de liderazgo de James MacGregor Burns, se comenzó a hablar del liderazgo *transformacional o transformador*. Partiendo de la visión transaccional se considera que el liderazgo tenía una intensidad mayor y que buscaba cambiar la cultura organizacional en pos de elementos superiores, 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”(1978, p. 16). 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 apuntar a las necesidades mutuas, las aspiraciones, la responsabilidad y los valores. Por fin se hizo metodológicamente procedente tratar diferenciadamente a Hitler y Gandhi, en tanto eficiente manipulador el primero y hombre que ejerció el liderazgo desde una posición de eminente autoridad moral, el segundo. Este fue un paso crucial y principista...aunque insuficiente.

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, 2004), hasta recalar en la orientación más moderna encabezada por Burns(1978, 2003) y Heifetz (1997, 2002, 2005, 2009). Pero ni siquiera estos últimos han terminado 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 de análisis que aquí se propone tiene mucho de creatividad personal aunque incluye los elementos fundamentales de la teoría del liderazgo transformacional.

Esta última tendencia, hoy de mayoritaria aceptación, focaliza en el análisis de los elementos considerados *condiciones necesarias para el ejercicio del liderazgo*, es decir, aquellos elementos sin

¹³ Es un sesgo que afecta la percepción de rasgos particulares afectado por la percepción de rasgos anteriores y en sucesión de hechos (Rosenzweig, 2007)

los cuales no se puede evidenciar un ejercicio determinado del mismo. O sea, los requisitos *sine qua non* el liderazgo no se puede desarrollar¹⁴. Ellos son: 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 y plural); 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 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 y expectativas 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 mismo); 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 (Burns, 1978, Heifetz, 1997).

La explicación acerca de su nombre como corriente merece una mención especial. Según James MacGregor Burns (2003) *transformar* es más que cambiar: es alterar la esencia básica de sistemas completos. Igualmente afirma que *empoderamiento* es una noción directamente vinculada con el *transformacionalismo* ya que el liderazgo ejercido bajo este signo en vez de ejercer el liderazgo sobre la gente, inspira a los colaboradores y seguidores para que, a su vez, ejerzan su propio liderazgo. Por eso el espíritu del transformacionalismo es participativo e inclusivo y su norte es el cambio social de orientación transformadora. Es decir, aquel que satisface las auténticas necesidades de los seguidores así como sus aspiraciones y valores. El liderazgo *transformacional* se convierte en *moral* porque eleva el nivel de la conducta humana y la aspiración ética tanto de líderes como seguidores y tiene un efecto transformador en ambos.

Amat y Rubino (2006), por su parte, advierten que el transformacionalismo apunta a cinco macroelementos: a. articular una misión; b. incrementar el compromiso del colaborador; c. incrementar el esfuerzo del colaborador; d. incrementar la calidad y la productividad; e. incrementar la producción; y f. empoderar al colaborador (p. 29).

Lo cierto es que esta corriente tiene grandes fortalezas: a. responde a una gran variedad de investigaciones tanto cualitativas como cuantitativas; b. tiene un gran atractivo intuitivo (tiene sentido a primera vista); c. establece el liderazgo como un proceso que se puede nutrir de conocimientos provenientes de distintas disciplinas, tiene una visión mucho más generosa del mismo y a partir de los hallazgos de otras teorías, lo cual le hace integrador; d. fija un marco de valores y moralidad del ejercicio del liderazgo; y, e. hay evidencia sustancial de que es una forma eficiente de ejercicio del liderazgo (Northhouse 2007, p. 192) y su espíritu es una guía loable. Finalmente, tal y como lo apunta el propio MacGregor Burns (1978), el resultado del liderazgo transformador es una relación de

¹⁴ Esta enunciación desarrolla una sistematización *sui generis* de Heifetz (1997) y una más inacabada de Burns (1978).

estimulación mutua y elevación que convierte a los seguidores en líderes y puede convertir a los líderes en agentes morales. No obstante, sus debilidades irrumpieron destacadamente en escena: a. se le asigna cierta confusión conceptual; b. comporta cierta dificultad de medición; c. se le imputa cierta tendencia al elitismo y carácter antidemocrático porque puede prestarse a abusos (Northhouse, 2007, p. 199); y, d. demostró que no tenía capacidad para explicar claros ejercicios de liderazgos guiados por motivos innobles, simple locura e incluso, los intentos frustrados de tales (Bass, 1978, como una liberalidad, apela a llamarles *ejercicios de liderazgos pseudotransformacionales*, como por ejemplo los casos de Hitler y Hussein).

Muchos autores europeos, asiáticos y americanos acogieron con entusiasmo el transformacionalismo por lo útil y completo del mismo ya que apunta a 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. Además es una tendencia de corte eficiente, sinérgico, colectivo, cooperativo, ético y que orquesta las habilidades colectivas y las conjuga. Evidentemente, se refiere a necesidades relevantes para obtener y movilizar los mejores recursos de un grupo. Esta postura no ha tenido la repercusión debida en Venezuela, entre otras cosas, porque los estudios sobre el tema aún son pocos, el interés por el mismo es bastante reciente y ha habido clara resistencia a abandonar la dependencia de los *superhombres*, *caudillos* y *padres* en sentido figurado¹⁵.

Más allá el transformacionalismo abrió el liderazgo a una amplia gama de influencias y le permeó a los hallazgos de distintas ciencias. 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 la influencia de diversas metodologías para el diagnóstico e 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*, 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. Algunos planteamientos de orden sociológico permiten el acercamiento científico a la realidad social, por ejemplo, de la Fuerza Armada y del liderazgo que se ejerce en la misma, con las poderosas herramientas de la visión de relaciones y actuación de variables sociales.

Todo el bagaje identificado redireccionó el estudio del liderazgo y convocó al análisis de un complejo mundo de interacciones. La visión *transformacional* permitió sumar todo ese bagaje y ordenar elementos básicos: las herramientas para el ejercicio del liderazgo se pueden aprender, el rasgo carismático del carácter en términos antiguos no es indispensable para su ejercicio sino que puede coadyuvar en él y en todo caso lo esencial es lograr la conexión necesaria. El ejercicio del liderazgo

¹⁵ Al respecto ver la sección de este mismo trabajo correspondiente al *liderazgo vertical*.

implica movilización en términos de trabajo de adaptación, es un arma de regulación de expectativas y el espíritu de *entrepreneur* (emprendedor) frente a un sistema, acompañado de un correcto análisis, arroja luces acerca de cómo actuar en un momento determinado siempre que se haga con arreglo a valores éticos superiores.

Recientes estudios transformacionales aún están en desarrollo y difusión y provienen de medios tanto relacionados con la políticas públicas (Heifetz y Kellerman) como con el campo de los negocios (Kotter y Yukl). Nos introducen, por cierto, en los procesos organizacionales de influencia, liderazgo, negociación y persuasión así como en el estudio profundo de las relaciones entre autoridad, no autoridad, poder, coerción y legitimación, temas ocultos, trabajo y retos adaptativos.

Reiteremos que el verdadero atractivo del *transformacionalismo* 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 determinada. Sin embargo, la cambiante forma de hacer las cosas en la realidad fue demandando una corrección de las debilidades propias del esquema. Entonces la corrección asumió un *énfasis adaptativo*: la corriente ahora asumiría el nombre de *liderazgo transformacional/adaptativo*.

Rápidamente su principal impulsor, Ronald Abadian Heifetz, focalizó en la práctica de *movilizar*¹⁶ gente para enfrentar duros retos y crecer con fuerzas o prosperar. Advirtió que las adaptaciones exitosas permiten a un sistema viviente traer lo mejor de su historia al futuro y aclara que el liderazgo adaptativo siempre trata sobre el cambio, el cual permite actúe la capacidad de prosperar. Para esta corriente los contextos altamente demandantes permiten evolucionar antes que perecer, gracias al ejercicio del liderazgo. En el mundo de los negocios eso se traduce en ampliar la capacidad de atender mejor al cliente, mayor creación de valor en medio de las dificultades, alta moral laboral, impactos social y ambiental positivo. De suerte que el éxito adaptativo en materia organizacional requiere del liderazgo que permita sacar provecho de la dificultad (Heifetz, Grashow y Linsky, 2009).

El *liderazgo adaptativo* permitió diferenciar entre lo que es importante preservar de nuestro pasado y lo que es desechable. Las adaptaciones exitosas hacen uso correcto de la sabiduría organizacional y el *know-how* ancla el cambio en los valores, competencias y orientaciones estratégicas que permiten durar a la organización.

Más allá, esta corriente aclaró conceptos tales como la autoridad informal, la correcta interpretación del poder como arma, facilitó instrumentos de medición práctica tales como los parámetros de percepciones a través de encuestas, fijó su proa hacia la cotidianidad de las grandes mayorías y algunos de los autores adscritos abrieron la compuerta a aceptar la posibilidad de *liderazgos buenos tanto como liderazgos malos* (Kellerman, 2004). De la misma manera, se ofreció una generosa cabida a explicaciones y hallazgos provenientes de distintas disciplinas y hasta a metáforas y símiles a partir de los deportes en equipos de alto rendimiento.

¹⁶ *Movilizar*, por cierto, se entiende como un verbo multívoco y comprensivo de distintas manifestaciones prácticas: motivar, organizar, orquestar, focalizar, incitar, inducir, reposicionar.

Heifetz, Grashow y Linsky(2009) dan luces sobre el ejercicio del liderazgo adaptativo al afirmar que es un proceso recurrente que envuelve tres actividades: a. *observar eventos y patrones* (actividad altamente subjetiva...pero que al hacerla como si no se estuviera involucrado puede ser menos subjetiva. Es útil preguntarse: ¿quién le habla a quién? ¿Quién le responde a quién? ¿Cuáles son las alianzas y relaciones más allá del organigrama? ¿Cuál es la historia del problema que estamos enfrentando? ¿Cuáles son las diferentes visiones del problema? ¿Cómo afectan la cultura organizacional y la estructura el comportamiento de la gente?); b. *interpretar lo que se observa* (envuelve desarrollar múltiples hipótesis acerca de lo que realmente está pasando y apunta a desgranar la dinámica de solución de problemas en la organización. Es aún más retador que la actividad anterior. Es como ver más allá de las palabras. Para ello es muy útil preguntarse: ¿qué valor subyacente y lealtades están en juego? ¿Hasta qué punto la gente está interpretando la situación como una que demanda de autoridad en vez de un problema que clama por adaptación?. Preguntarse uno mismo y a la organización espanta las formas de evitación del trabajo de adaptación que se mencionan más adelante. En todo caso, la interpretación es un *guess* pero hacerla pública permite volver a observar y reinterpretar al sistema con base a sus nuevas reacciones); y, c. *intervenir* (refleja la hipótesis sobre el problema y es un experimento en servicio del propósito compartido. Las intervenciones bien diseñadas proveen un contexto, conectan la interpretación al propósito o meta en análisis de manera que la gente pueda apreciar que el análisis es relevante con respecto a su esfuerzo colectivo. Si no es relevante no pasará de ser el punto de fulano o sutano. Buenas intervenciones también toman en cuenta los recursos disponibles en la organización. Y fundamentalmente, es bueno practicar intervenciones fuera de la zona de *confort*. Intentar hacer intervenciones no predecibles hace más difícil que los otros puedan neutralizarla -p. 36-. Intervenciones efectivas pueden ser la diferencia).

El *liderazgo adaptativo* es acerca de voluntad y habilidad. Un dato diferenciador del ejercicio del *liderazgo adaptativo* es la conexión. Hacer *match* (conexión) con los valores, el propósito, creencias y ansiedades de aquellos que se quiere movilizar va más allá de la lógica. Conectar es usualmente acerca de propósitos compartidos y decisiones duras. Todo eso lo hace riesgoso (p. 40).

Desde esta corriente se llega a una propuesta sobre las características de las organizaciones modernas. De hecho Heifetz, Grashow y Linsky (2009, p. 41), advierten que las organizaciones modernas deben adquirir finalmente carácter *adaptativo*, es decir características específicas tales como: a. abiertas para que cualquier tema, por espinoso que sea, pueda ser tratado en una reunión formal; b. la responsabilidad por el futuro de la organizaciones debe ser compartida más allá de los límites de los roles de quienes la dirigen; c. dispuestas a dar la oportunidad para que en su seno aflore el juicio independiente y disonante, el cual debe ser esperado y anticipado, lo cual convoca al sentido común y la capacidad de romper paradigmas; d. en ellas la capacidad de liderar debe ser desarrollada; y e. la reflexión y el aprendizaje continuos deben ser institucionalizados de manera que los errores cometidos no deben ser causa de marginación sino de análisis y reaprendizaje. Rematan afirmando:

En estas organizaciones la voz de todos debe tener cabida, las malas noticias son analizadas antes que ocasionar consecuencias negativas para las personas y la

organización, existe espacio para el refrescamiento personal y organizacional, la comunicación fluye formal e informalmente, el *coaching* tiene espacio a máximo nivel y nada es sagrado ya que todo puede ser mejorado (p. 41).

En fin de cuentas, el liderazgo pasa a medirse en términos del trabajo de adaptación que desarrolle, en términos del servicio que represente para el sistema, la atención que genere y la movilización como moneda de pago de su ejercicio.

La trascendencia de esta corriente es tal que aún quienes dentro de las nuevas corrientes científicas pretenden revivir cierto determinismo genético, reconocen el valor de sus premisas fundamentales. Por ello el propio investigador que afirma haber dado con el gen responsable del liderazgo advierte en el diario ABC de España (2013):

La idea convencional de que el liderazgo es una habilidad que se aprende sigue siendo en gran parte verdad, pero hemos demostrado que también influyen las características genéticas, afirma el científico Jan-Emmanuel De Neve, que encabezó el estudio. Todavía queda por comprender, indicó el experto, la interacción de este gen con otros factores externos, como el entorno en el que un niño se desarrolla. Pese a que el liderazgo se contemple como un talento que ha de desarrollarse, la genética puede jugar un papel relevante en predecir qué persona tendrá más posibilidades de ser líder, apunta De Neve (p.1)

De manera que incluso quienes deberían aferrarse exclusivamente a un supuesto hallazgo científico de consecuencias fenomenales terminan convalidando los fundamentos de esta última corriente en estudio.

El *liderazgo transformador y adaptativo* es la guía de la presente investigación y el *pensamiento sistémico* que le acompaña, su brújula.

El *pensamiento sistémico*, en palabras de Peter Senge (1992)...“es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros y para ayudarnos a modificarlos”(p. 16). El pensamiento sistémico obliga a anticipar algunos comportamientos del sistema del cual se trate: a. la necesidad de preservar su estabilidad le hará clamar por la restitución del equilibrio, es decir, el mantenimiento del *status quo* y de allí la tendencia a reaccionar frente a los cambios y acudir a justificaciones para evitar cambiar encerrando en el fondo una aversión al riesgo y a la pérdida potencial que éste puede comportar; b. la argumentación usual para explicar pobres desempeños que señala como responsable a uno solo de los elementos de un sistema queda descartada ya que tratándose de sistemas los elementos desarrollan habilidades especiales para suplir las carencias en el desempeño de uno o varios de ellos; y c. ciertas habilidades de los elementos se obtienen gracias a su interconexión con los demás elementos del sistema y ellas no son necesariamente replicables en otros contextos. Más adelante se verá precisamente el porqué de estos comportamientos típicos de los sistemas.

En todo caso, por ahora lo importante es aproximarnos a los vínculos que acercan al *pensamiento sistémico* y el *liderazgo transformacional-adaptativo*:

a. 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 relaciones, en el marco de las *totalidades y sistemas*.

b. 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 analogías¹⁷. Máxime si se trata de una cultura organizacional¹⁸ tan especial como lo es la militar¹⁹ o una empresa exitosa. Ello en razón de la necesidad moderna de acudir a explicaciones y aportes a partir de múltiples disciplinas y conocimientos, permitiendo un abordaje multifactorial.

c. Por otra parte, el carácter esencialmente dinámico asignado por el *transformacionalismo/ liderazgo adaptativo* 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 (2002), 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

¹⁷ 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)

¹⁸ Entendiendo como *cultura organizacional*, según 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).

¹⁹ Al respecto ver Yukl, G. y Van Fleet, D. (1986).

comprensión requiere la captación de esa estructura dinámica interna que lo define y caracteriza. (p. 2)

d. Igualmente, el *transformacionalismo/liderazgo adaptativo* 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.

e. 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.

f. Además, tal y como lo afirma Tate (2009), pensar en términos de sistemas ayuda en el diagnóstico y el mejoramiento acerca de cómo se desarrolla el trabajo organizacional. La organización es un sistema y el liderazgo es apenas uno de sus componentes. Es menester conocer los sistemas en los cuales nos desenvolvemos, comprender sus características y modos de proceder y saber incluso cómo nos afecta en lo personal y el impacto de sus procesos en nuestra propia cultura (Martínez 2010, p. 204) recordando que el hecho de ser *sistemas sociotécnicos* genera grandes repercusiones y una de ellas es lidiar con su cultura particular (p. 14) y para ello nada mejor que el pensamiento sistémico.

Se podría afirmar que la necesidad de partir del *enfoque de sistemas* es correlativa al grado de complejidad, diversificación de manifestaciones y carácter dinámico del liderazgo contemporáneo y, particularmente, si éste es estudiado desde los predios de la visión *transformacional/adaptativa* como es el caso de esta investigación.

DEFINICIONES FUNDAMENTALES

A continuación el tejido conceptual básico que da sentido a las preguntas formuladas y la enunciación de los objetivos.

1. EQUILIBRIO, DESEQUILIBRIO Y ADAPTACIÓN

Mientras más desequilibrio perciba o anticipe un sistema, más equilibrio y más adaptación requerirá. Veamos.

Equilibrio equivale a fuerzas que se equiparan en circunstancias de cierta estabilidad aun cuando ello sea por breves instantes. El desequilibrio, por el contrario, es inestabilidad producto de fuerzas dispares. Todo cambio, en sí mismo, es un desequilibrio que introduce inestabilidad ya que es una

alteración de la trayectoria del sistema. Heifetz, Grashow y Linsky (2009) advierten que el desequilibrio puede catalizar todo lo proveniente del conflicto, la frustración, el pánico, la confusión, la desorientación y el miedo a la pérdida.

Como la organización es un *sistema socio-técnico*²⁰, como sistema al fin, pugna por mantenerse en equilibrio²¹, es decir, en circunstancias de estabilidad o normalidad. A partir de ese punto es más cómodo mantenerse en él que cambiar ya que ello implicaría la posibilidad de terminar peor o, simplemente, correr el riesgo de perder lo que ya se tiene. Esta sensación de pérdida potencial 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. Por esta razón, sin desequilibrio no hay impulso generado por el estrés positivo y, por ende, el sistema no se mueve. La presión desequilibrante puede provenir del sistema mismo o de su ambiente de interrelación, pero 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 (*evitación*). La *adaptación* es una respuesta y una decisión que consiste en flexibilizarse ante el cambio para ir a su encuentro y sacarle provecho. Adaptarse no es tan importante en el corto plazo si no hay competencia pero la falta de adaptación relajará al sistema dejándolo en malas condiciones para volver a competir. La necesidad de adaptarse o no está directamente vinculada con la perspectiva inmediata que se perciba, es decir, si es de desequilibrio o si es de normalidad (Heifetz y Linsky, 2004). Una de sus traducciones es la *tensión creativa* a la cual alude Senge (1992). La *adaptación* es distinta a la resignación que no es más que la aceptación de la validez del determinismo y punto.

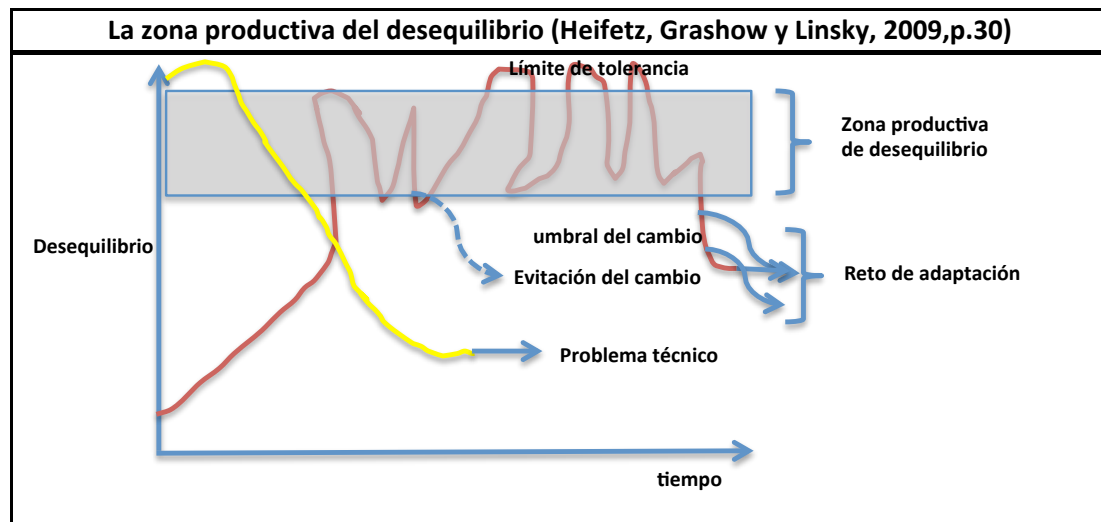
La presión desequilibrante puede provenir del sistema mismo o de su ambiente de interrelación. Heifetz, Grashow y Linsky (2009) advierten que el desequilibrio puede catalizar todo lo proveniente del conflicto, la frustración, el pánico a la confusión, la desorientación y el miedo a la pérdida. Por ello, para liderar adaptativamente dentro del desequilibrio hace falta dos cosas: a. gerenciarse uno mismo en ese entorno; y b. ayudar a la gente a tolerar el desagrado que está experimentando.

El desequilibrio puede llegar a convertir el *estrés* natural en *distress* (angustia, aflicción) y hay que tener compasión por ello, ya que perturbar a la gente no es el punto sino una consecuencia de todo cambio profundo. La gente es extraída de su zona de confort por el proceso mismo. Sin embargo, es importante permanecer en la zona productiva del desequilibrio que es donde los niveles de tolerancia del sistema están salvaguardados, es decir, la misma zona de confort (Heifetz, Grashow y Linsky, 2009, p. 29).

GRÁFICO 1. LA ZONA PRODUCTIVA DEL DESEQUILIBRIO

²⁰ Caracterizado por la concurrencia de un sustrato personal y de un dato tecnológico (Thonon, 1992).

²¹ El principio de Le Chatelier-Braun explica esta situación a partir de sistemas no vivientes, lineales y cerrados pero ilustra el asunto. Se enunciaría de esta manera: si un sistema químico en equilibrio se somete a cualquier causa exterior perturbadora, el equilibrio se desplaza (reaccionando químicamente), en el sentido que se intenta contrarrestar la acción producida. También es conocido como principio de acción y reacción o principio de la capacidad de adaptación o principio de conservación. El autor de este principio, Henry Louis Le Chatelier, no en balde finalizó sus días escribiendo una obra llamada *La Moral y los Negocios*, a partir de explicaciones sistémicas.



FUENTE: HEIFETZ, GRASHOW Y LINSKY (2009)

Regular esta angustia es un arma fenomenal del liderazgo ya que encierra saber hasta qué punto presionar y cómo hacerlo. La importancia del asunto en la práctica es tal que Heifetz (1997) trae una figura de su primigenio mundo de la psiquiatría para ofrecerla como vehículo de control de la angustia: *el holding environment o ambiente contenedor*. Con él se refiere a una relación específica con una idea u objeto que logra regular la tensión. Hoy se entiende más como la oportunidad de hacerle conocer al sistema, en el máximo de su atención, los parámetros Generales del cambio que se pretende implementar...a lo cual tiene derecho el sistema. De suerte que esos funcionarios que apenas designados o elegidos deciden no hablarle al sistema y más bien dejarle suponer todo lo que quiera éste imaginar exponenciando los niveles de angustia, mientras que quien se ocupa de clarificar aún a grandes rasgos sus intenciones y establecer con claridad el propósito del sistema a su cargo, usualmente logra utilizar esa oportunidad en su favor.

Adaptarse es flexibilizarse, acercarse al cambio y sacar el máximo provecho del mismo. En contraposición, la *evitación del trabajo* representa huir del problema con su correspondiente equilibrio de corto plazo y tranquilidad sobrevenida aunque no duradera.

La *adaptación* envuelve un cambio en sí misma para no solo enfrentar amenazas externas sino también para sacar provecho de las nuevas oportunidades. Es más importante en tiempos de inestabilidad e incertidumbre que en épocas de estabilidad y es fundamental para preservar la competitividad de las organizaciones en el marco de la estrategia genérica de la cual se trate. La *adaptación* no es tan importante en el corto plazo si no hay competencia...pero la falta de competencia relajará al sistema dejándolo en malas condiciones para volver a competir²².

²² Avenza, una de las grandes aerolíneas venezolanas de todos los tiempos, a cuyo frente estaba uno de los importantes capitanes de empresa del país, comenzó su declive en medio de la concurrencia de dos circunstancias: a. la quiebra de Aeropostal la dejó en condiciones de prestación monopólica del servicio doméstico de transporte de pasajeros; y, b. la ineficiencia de su flota cuando se enfrentaba sigilosamente a dos retos importantísimos: los costos del jet fuel A2 subían a nivel mundial y el mercado de pasajeros, producto de la situación económica nacional, reducía su crecimiento (que también afectaba su acceso a divisas para honrar pagos internacionales). La no adaptación a los cambios que venían la dejó, a su vez, en pésimas condiciones para volver a competir. Razones políticas entrarían posteriormente en juego para darle un último golpe. Avior nació abrazándose precisamente a esos cambios a lo cual se sumó la reactivación de Aeropostal determinando las consecuencias actuales, pésimas para Avenza. Ejemplos recientes de adaptaciones exitosas: McDonald's, Southwest, Dell, IBM.

Según el propio Heifetz (1997), correlativamente, el trabajo de *adaptación*²³ 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, reto adaptativo o adaptativo* y consiste en el camino que debe ser superado para cerrar la distancia entre los valores mantenidos y la realidad que se enfrenta.

El *reto adaptativo* es aquel impuesto por el proceso de adaptación del cual se trate y como siempre hay dinámica sucesión de retos...pues es constante la existencia de brechas que conflictúan el contraste entre el sistema de valores y el asalto de la cruda realidad²⁴. El *reto de adaptación* es difícil porque para superarlo requiere que la gente cambie. De hecho, superar los *retos adaptativos* requiere, a diferencia de las soluciones rutinarias, tres esfuerzos mayúsculos: analizar qué mantener de las pasadas maneras, qué descartar de las mismas e inventar nuevas maneras de construir a partir de lo mejor del pasado (Heifetz, Grashow y Linsky, 2009, p. 69). Tiene características únicas: a. *inputs* y *outputs* no son lineales: la estrategia puede producir consecuencias no queridas; b. la autoridad formal no es suficiente para efectuar los cambios; c. diferentes facciones pueden esperar diferentes resultados; y d. protocolos de proceder previos y altamente exitosos pueden lucir anticuados (p. 52).

Entonces, la piedra angular del asunto es, en palabras de Heifetz (1997), la *adaptación*, es decir...“el desarrollo de la capacidad personal, organizacional y cultural para enfrentar los problemas exitosamente, de acuerdo con nuestros valores y propósitos”(p. 3). Como se ha dicho, es distinta 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, para terminar sacándole provecho al problema como forma de alcanzar un nuevo punto de equilibrio. Heifetz, Grashow y Linsky (2009) aclaran que la *adaptación organizacional* ocurre durante la experimentación, por ello la improvisación tiene su rol dentro del ejercicio del mismo y se sustenta en la diversidad y la diversificación. En economía eso

²³ En otros términos varios autores se refieren a él, incluso indirectamente y bajo otras denominaciones, cuando hablan de cambio y adaptación al mismo. Un ejemplo es la afirmación de Benjamin Tripier recogida en un artículo de Alejandro Ramírez (2011), al decir:

...Cuando, con los mecanismos normales de gerencia, instrumentos y tecnología, no logras dar respuesta a una situación en el entorno. Yo diría que es una transición, y la crisis actual es parte de la tendencia normalidad-crisis o turbulencia-nueva normalidad (p.1)

²⁴ En este sentido es fundamental aclarar que el carácter dinámico de esta corriente se patentó en que el cierre de brechas entre la realidad y los valores no es algo referido a un momento específico sino a un proceso con secuencias determinadas, al igual que el proceso adaptativo. En ese sentido, la Universidad de Harvard ha dado ejemplo de esta tendencia dinámica tendiente a cerrar abismos toda vez que en el marco de dos Escuelas dominadas por la tendencia *transformacionalista/adaptativa*, HBS (*Harvard Business School*- Joseph Kotter como jefe de la cátedra de liderazgo) y la KSG (*Kennedy School of Government*- Ronald Heifetz como director del centro de Desarrollo del liderazgo), se hizo obligatorio un seminario llamado *Liderazgo, Gobierno y responsabilidad ética empresarial* y en el cual, a raíz de los hechos de *Enron* se pretendió exponer a los cursantes a distintos tipos de presiones y realidades desafiantes que enfrentarían en el mundo de los negocios y de las políticas públicas. En él se aspiraba a medir respuestas concretas a realidades que asaltaban el alcance de los valores morales en el terreno del desempeño (Ronald Alsop, 2003).

funciona pero para una organización, eso permite construir una cultura de valores dentro de visiones diversas. Esto es especialmente válido para estrategias *globales* (globales y locales).

La *adaptación* toma tiempo porque la cultura cambia lentamente, se trate de personas, grupos sociales u organizaciones.

2. CAMBIO, RESISTENCIA AL CAMBIO Y ORQUESTACIÓN DEL CONFLICTO

Al considerar que el *cambio* es una alteración en la trayectoria del sistema, un desequilibrio que genera inestabilidad, es lógico que la mayoría de las personas lo perciba como algo desagradable, disruptivo, que debe evitarse. Lo paradójico es que el cambio es lo único realmente constante, y por ello hay que lidiar con él. Cómo implantarlo o sacarle provecho es relevante a los efectos de lo que estudiamos así como la visión inmediata de si ello es lo que está planteado o no.

Con respecto a este tema lo único que se podría afirmar con cierto respaldo doctrinario²⁵, es lo siguiente, a manera de *regla de oro*: a. mientras menor es el tiempo del cual se dispone para tomar decisiones e implementar cambios, menos espacio hay para esquemas de amplia consulta; b. mientras más grave el asunto que se anticipa, menos espacio para la toma democrática de decisiones; y c. mientras mayor el nivel de resistencias, más directo y duro es el inicio de la implementación, aunque posteriormente deba ser revisada.

Karp (1996) concibe al cambio como un *continuum* que preocupa al sistema. pero todo el tiempo no hacemos otra cosa que adaptarnos a él (p. 37). Scholtes (1999) dice que *el lado sistémico* del cambio implica que cualquier cosa que deseemos cambiar es parte de un sistema más grande y, por ello, es menester considerar, analizar, sopesar, anticipar las correspondientes implicaciones sistémicas de cualquier cambio introducido. Igualmente es fundamental considerar las repercusiones de los cambios en sistemas no sólo al nivel General del mismo, sino también a nivel de los procesos, métodos y relaciones. (p. 204)

En el marco del *transformacionalismo/liderazgo adaptativo* el cambio, actual o potencial, abre la convocatoria a la adaptación y el subsecuente aprendizaje y como es constante, imprime dinamismo permanente a sucesión de retos de adaptación. Luego, la visión es recogida por Alcover y Gil (2003) al afirmar que el cambio trastoca la realidad existente, la trayectoria de los sistemas lleva en su interior la semilla del miedo sobre todo para quienes la situación actual la perciben como favorable. Schein (2004, p. 263-264) ya vislumbraba que en todo proceso de cambio: a. se produce un aprendizaje nuevo y el desaprendizaje de algo que no está funcionando de manera adecuada; b. no hay cambio sin motivación para cambiar; c. el cambio no se produce sin cambio personal; d. el proceso de desaprender

²⁵ Especialmente Bennis (1985), por un lado y Blake y Mouton (1994), por el otro.

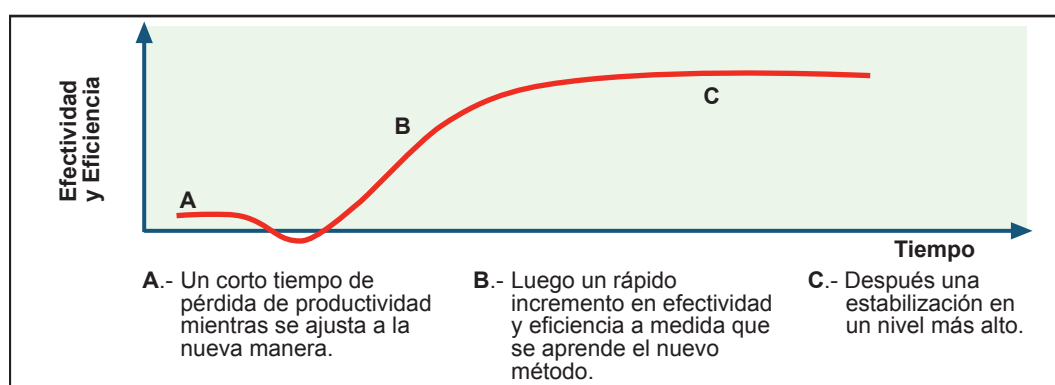
los hábitos instaurados genera temores y miedos porque supone dejar atrás valores, actitudes y comportamientos muy arraigados; y, e. se necesita cumplir fases para que el cambio sea una realidad.

Además, esta tesis está marcada por la visión sistémica del cambio y, por ende, respeta las implicaciones del mismo. Y es que en términos sistémicos es importante prever la maraña inextricable de relaciones entre elementos y las consecuencias que cualquier acción puede finalmente verificar aún en los distintos subsistemas o macrosistemas. Para ello, según Scholtes (1999), es fundamental no perder de vista el propósito de la acción en contraste con el de la organización, que es la visión compartida, en fin de cuentas (p. 172), lo cual apunta a los terrenos de la cultura organizacional y, eso valida lo que advierte Schein (2004) en el sentido de que una de las funciones más decisivas del liderazgo es la creación, gerencia y ,a veces destrucción, de la cultura organizacional.

Por otra parte, el mismo Scholtes (1999) apunta diferencias entre el proceso de aprendizaje en procesos normales frente a la curva de aprendizaje en procesos adaptativos (p. 10). La diferencia salta a la vista.

En procesos normales,

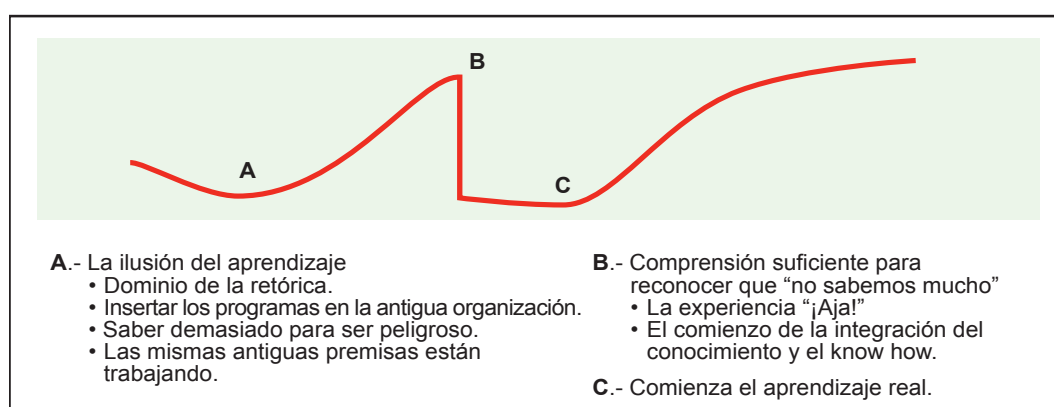
GRÁFICO 2. CURVA DE APRENDIZAJE EN PROCESOS NORMALES



FUENTE: PETER SCHOLTES (1999)

En procesos adaptativos,

GRÁFICO 3. CURVA DE APRENDIZAJE EN PROCESOS ADAPTATIVOS



FUENTE: PETER SCHOLTES (1999)

Esta última tesis recoge el espíritu de esta investigación y además hace que el decurso del proceso sea predecible y obra sobre las enseñanzas de Deming.

LAS ESTRATEGIAS BÁSICAS PARA EL MANEJO DEL CAMBIO

Tomamos la guía esencial de *Bennis (1969)*, el gurú de MIT. Según Warren Bennis no hay una simple estrategia. Usualmente se acude a mezclas de las distintas alternativas según el grado de resistencia al cambio, el tamaño de la audiencia, los intereses involucrados, el tiempo disponible, la habilidad, la dependencia. Luego,

CUADRO 2. ESTRATEGIAS BÁSICAS DE MANEJO DE CAMBIOS

Estrategia	Descripción	Observaciones
Empírica-racional	La gente es racional y seguirá sus propios intereses una vez que éste les es revelado. El cambio está basado en la comunicación y la información y la planificación de incentivos.	- Recomendable en casos de débil resistencia al cambio.
Normativa-reeducativa	Las personas humanas se adherirán a normas culturales y valores. El cambio está basado en la redefinición y la reinterpretación de normas y valores preexistentes así como el desarrollo de compromisos con nuevos.	- Recomendable en casos de débil resistencia al cambio.
Poder-Coercitivo	La gente está básicamente regulada y generalmente terminará haciendo lo que le indican. El cambio está basado en el ejercicio de la autoridad formal y la imposición de sanciones	- Recomendable en casos de fuerte resistencia al cambio. - Recomendable para el corto-plazo. - Recomendable para casos en los cuales no hay grandes habilidades y experiencias.
Adaptativa	La gente se opone a la pérdida y al estrés pero pueden adaptarse rápidamente a los nuevos cambios. El cambio está basado en la construcción de una nueva organización y la adaptación a nuevos esquemas.	- Recomendable en casos de fuerte resistencia al cambio.

FUENTE: BENNIS (1969)

Según el mismo Bennis, a la hora de seleccionar una estrategia de cambio se deben considerar factores relevantes, a saber:

CUADRO 3. FACTORES RELEVANTES PARA SELECCIÓN DE ESTRATEGIA DE MANEJO DE CAMBIOS

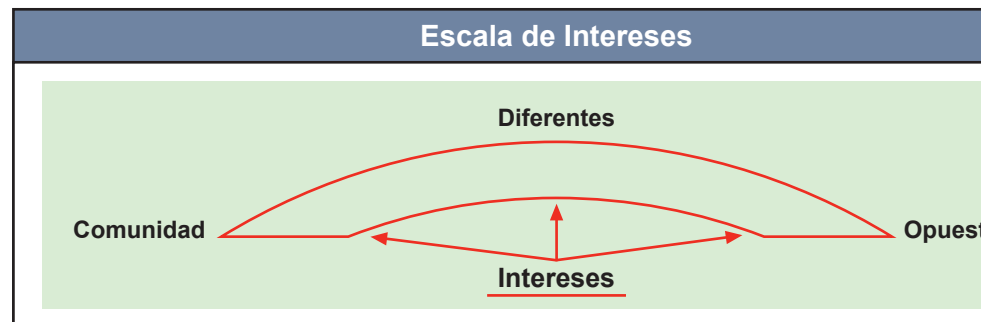
Factor	Explicación
Grado de resistencia al cambio	Fuerte resistencia usualmente amerita una mezcla de estrategia coercitiva y adaptativa. Débil resistencia usualmente amerita una combinación de estrategias empírica-racional y normativa-reeducativa.

Tamaño de la audiencia (o conglomerado humano)

Grandes conglomerados usualmente presionan por la implementación combinada de las cuatro estrategias.

Grandes intereses involucrados usualmente presionan por la implementación combinada de las cuatro estrategias y la utilización de la negociación estratégica.

Intereses involucrados



Tiempo disponible

El corto plazo está relacionado con la estrategia coercitiva. Plazos mayores admiten la mezcla de las otras tres estrategias.

Habilidades y Experiencias disponibles

La disponibilidad de habilidades adecuadas y experiencias anteriores pueden determinar la mezcla de las cuatro estrategias.

Dependencia

Si la organización depende básicamente de su gente, el margen de maniobra es limitado. Por el contrario, si la gente depende de la organización, el margen para oponerse al cambio es limitada. Ambos casos claman por negociación estratégica.

FUENTE: BENNIS (1969)

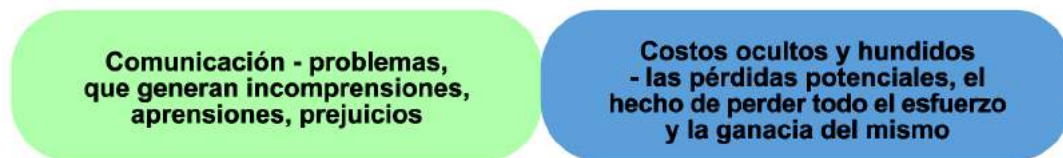
Esta posición constituye el antecedente inmediato a lo que ya referimos como *la regla de oro*.

LA RESISTENCIA AL CAMBIO

De acuerdo a *Kast y Rosenzweig* (1979), la resistencia al cambio es natural y a veces, hasta deseable.

Su origen sería el siguiente:

CUADRO 4. ORIGEN DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO



FUENTE: KAST Y ROSENZWEIG (1979)

Y esta resistencia se resuelve gracias a

CUADRO 5. CÓMO SE RESUELVE LA RESISTENCIA



FUENTE: KAST Y ROSENZWEIG (1979)

Por su parte, los investigadores *Kahneman y Tversky* (2000) realizan aportes fundamentales para la cabal comprensión de la resistencia al cambio y brindan nociones que serán utilizadas en nuestro análisis.

Efectivamente, Nuria Cortada de Kohan (2008), elaborando sobre los estudios de Kahneman y Tversky (1973-2000) termina por ratificar lo dicho en páginas precedentes acerca de la resistencia al cambio y da pistas para una mejor comprensión del problema. Advierte que, de acuerdo a estos autores, resistirse a algo nuevo no es una demostración simple de aversión al cambio sino que el asunto va más allá, apunta a la aversión a la pérdida la cual complementa y a veces sustituye la simple aversión al riesgo. Efectivamente, aludiendo a las investigaciones de estos dos grandes extrae varias conclusiones sobre el punto: 1. la gente evita correr riesgos cuando el asunto se plantea en términos de ganancias incluso cuando lo que está en juego el salvar vidas y, a la vez, el primer monto en juego representa mucha más preocupación que los subsiguientes. Por ello recomiendan en términos de ganancias, dosificarlas y fraccionarlas; 2. las personas intentan no llegar al punto de tener que tomar riesgos obligatoriamente y eso pasa cuando se plantea el asunto en términos de pérdidas o en términos de evitar muertes o en términos de renunciar a un descuento antes que aceptar efectuar un pago extra, es decir, sufrir una pérdida. En fin de cuentas, pareciera que existe algo en la mente que evita tener que arriesgar y...aborrece las pérdidas involucradas hasta el punto de que renunciar a una cantidad de dinero, una comodidad o un privilegio nunca es totalmente compensado por una cantidad equivalente...lo cual, en términos de Aranzadi (1995) es ..."miedo a lo desconocido"(p. 49). En ese mismo sentido, Valdano (2010) dice que ..."la resistencia se produce siempre por algún tipo de miedo"(p. 6). Por ello, por el miedo, las pérdidas siempre son percibidas como mayores que las ganancias y, por ende, la aversión a la pérdida es un factor de resistencia a todo cambio que implica, por ende, riesgo y su contrapartida

potencial: la pérdida. De ahí que sugieran que en caso de pérdida se integre y unifique el dolor que ella concita.

En plena coincidencia con estas enseñanzas, Heifetz, Grashow y Linsky(2009) destacan que la *adaptación*, por sí misma, genera pérdidas y el aprendizaje que deja es doloroso. La innovación de una persona causa en otra la sensación de incompetencia, traición o negación. Muy poca gente quiere aprender lo nuevo y descartar lo que sabía hacer bien o pensaba de manera distinta. El liderazgo requiere de habilidad para reconocer esas pérdidas y los patrones defensivos predecibles tanto del individuo como del sistema. También requiere cómo superarlos. El asunto de que la gente resiste el cambio no es verdad. La gente se resiste a la pérdida potencial que puede aparejar el cambio y por ello su reacción negativa frente al riesgo que conlleva. Y lo que está realmente subyacente detrás de todo esto es que la *adaptación* es un proceso tanto de conservación como de pérdida. Se pierde mucho de lo invertido en relaciones, competencias, identidad, autoridad, privilegios. Antes, Heifetz y Linsky (2004) advirtieron que liderar un cambio organizacional importante requiere firmeza. Cuando el *status quo* es alterado, la gente siente una profunda pérdida y el desvanecimiento de sus esperanzas. Coherentemente aconsejan las siguientes acciones para reducir la resistencia: a. mantener la perspectiva en medio del combate. En el fútbol hay que estar alerta al partido y jugarlo y a la vez verlo en su conjunto así como aprender a leer cada encuentro. Es necesaria la reflexión y la improvisación sobre la marcha. Aún hoy, con lo mucho que se ha avanzado, el liderazgo en tanto actividad deja mucho espacio para la improvisación. Por eso Heifetz (2004) llega a advertir que *el liderazgo es el arte de la improvisación*. Y para ello hay que responder súbitamente...leyendo el juego. Ser observador y participante es crucial. Especialmente crucial será el detectar las agendas y temas ocultos del entorno con su actuación y los errores que en el desarrollo de la actividad usted viene cometiendo. Poner atención al lenguaje corporal, a las actitudes, los tonos de las intervenciones son claves para rastrear las agendas y temas ocultos; b. Cortejar a los que no quieren mojarse o comprometerse, buscar aliados y confidentes²⁶. Predicar con el ejemplo usualmente contribuye en esta tarea. Asumir la responsabilidad propia también.

Por su parte, Yukl y Lepsinger (2004) observan que la *resistencia al cambio* aunque no placentera, es una reacción humana normal de gente que quiere tiempo para reganar balance y sentido de control. La gente necesita una oportunidad para expresar sus sentimientos negativos hacia el cambio en implementación (p. 94). Y aunque comparten la sensación de pérdida como causa eficiente de la resistencia, advierten que el cambio propuesto puede ser más resistido si:

a. la forma vigente de hacer las cosas ha sido exitosa y no hay evidencia clara de serios problemas con ella; b. hay falta de credibilidad en quienes proponen el cambio; c. hay reservas acerca de sus posibilidades de éxito bien por sus costos, planeación o implementación; y d. amenaza las posiciones y valores personales. En fin de cuentas, si implica un reto al *status quo*.

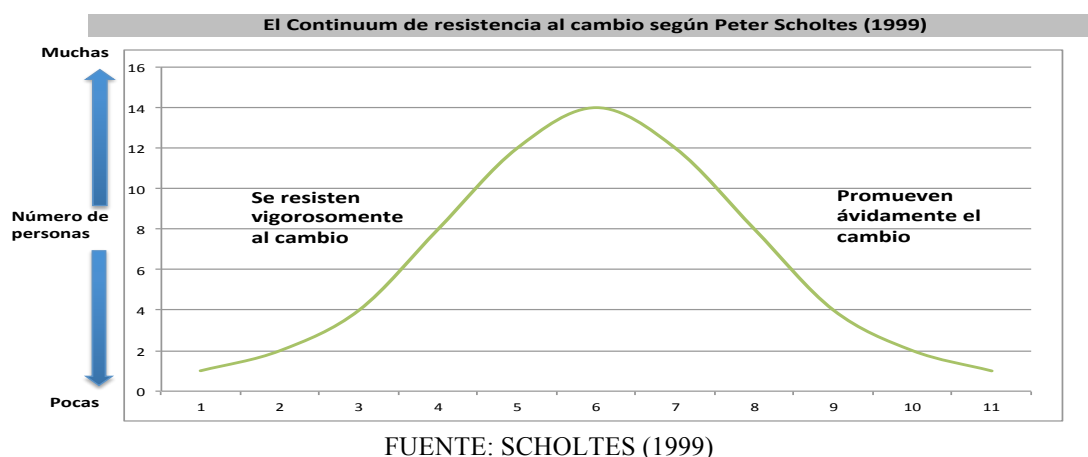
²⁶ Conforment lo que Jaén, Mogollón y Vidal (2011) llaman *masa crítica inicial*.

Gracias a estas observaciones hoy podemos entender porqué: a. matrimonios que se detestan sin embargo no se divorcian o porqué trabajadores que odian sus sitios de trabajos no se retiran de los mismos; y b. la gente rechaza arriesgar, en principio, pero ante la circunstancia apremiante de una pérdida segura, es capaz de jugarse hasta la bancarrota. De suerte que hay dos tiempos y dos actitudes: de rechazo al riesgo y en principio a la pérdida potencial subyacente....y, a la par, tendencia a maximizar el riesgo cuando pareciera inevitable la pérdida.

Lo concluido por Kahneman y Tversky (2000) enlaza perfectamente con lo notado por Peter Scholtes (1999), quien detectó que después de asumida la inevitabilidad de un cambio, el sistema pasa de la resistencia más pavorosa al entusiasmo más clamoroso casi sin reparar en la calidad de los riesgos involucrados. A ese tránsito lo llamó *el ciclo de resistencia al cambio* e identificó sus causas en la secuencia de etapas predecibles identificadas por Elisabeth Kubler Ross (1969), en referencia a las reacciones de los enfermos terminales ante la inminencia de su muerte.

Scholtes señala que ante cualquier cambio propuesto al inicio habrá una distribución de cantidades casi que idénticas entre un bando (ver gráfico siguiente) y otro y se verificará una distribución normal de probabilidad pero en la medida que el sentimiento de pérdida potencial quede más o menos claro, la curva se inclinará hacia la derecha o la izquierda. Lo lógico es que una persona se vaya desplazando a lo largo de la curva y no quede estacionada en el punto de inicio...pero ello puede obedecer a una actitud connatural por ser *risk lover* (amante del riesgo) o por abrigar una crónica aversión al riesgo.

GRÁFICO 4. CURVA DE DISTRIBUCIÓN NORMAL EN CUANTO A RESISTENCIA AL CAMBIO



Con respecto a la resistencia al cambio hay dos preguntas interesantes que siempre surgen: a. ¿Vale la pena enfrentarse a las resistencias cuando sabemos que no todo cambio es bueno? Al respecto, Heifetz, Grashow y Linsky (2009) reiteran algo que venimos sosteniendo desde hace mucho tiempo: todo cambio, desde el momento que mantiene al sistema en *good shape* (en buenas condiciones) y permite, por tanto, preservar la capacidad adaptativa del mismo, tiene un lado positivo; y b. ¿la velocidad del cambio sirve para amainar las resistencias? Lo que sabemos es que es importantísimo el *timing* del proceso de cambio, el cual debe ir a un ritmo tolerable por el sistema...pero nunca se debe postergar ya que eso implicaría terminar con pérdida de eficacia y aumento en los costos (Kotter, 1999, p. 42). Vale

referir que se pueden obtener iguales resistencias a corto o largo plazo, a una gran aceleración o progresivamente, en medio de terapias de shock o de cambios evolutivos. Hasta allí lo que pacíficamente se acepta sobre el tema en estos días.

Lo importante es saber que: a. la resistencia es connatural, lógica (Karp, 1996); b. se debe prever que será prácticamente igual a la energía impulsora del cambio; c. es una fuerza positiva que debe ser aceptada, anticipada y no suprimida, evitada o minimizada lo cual causaría un conflicto acercamiento/evitación (p. 40); d. la resistencia está allí y frente a ella sólo hay dos alternativas: sacarla a la superficie o dejarla enterrada. Siempre es mejor sacarla a la superficie (p. 118) y por ello el liderazgo moderno debe suministrar espacios para que ello suceda.....dejar que el conflicto aflore, orquestarlo. Hay que explorar la resistencia a la par que respetar el derecho a tenerla (p. 120); e. la resistencia puede manifestarse de muchas formas: el bloqueo frente al cambio, la resistencia pasiva-hacerse a un lado, la práctica dilatoria, reverso-apoyo hipócrita, el desvío de responsabilidad y su cumplimiento, la amenaza proyectada, la presión, la culpa, la tradición (p. 124); y, f. la resistencia también puede manifestarse de diversos grados y, como dicen Kegan y Lahey (2009), esos niveles pueden llevar a un *estado de inmunidad para cambiar*. Dicha inmunidad opera a través de las formas de evitación de cambiar que se verán seguidamente.

LAS FORMAS DE EVITAR CAMBIAR O DE EVITACIÓN DEL TRABAJO DE ADAPTACIÓN

Ante el cambio caben diversos mecanismos de resistencia: a. hay quienes se niegan a cambiar porque no aprecian la real necesidad de hacerlo; b. hay quienes caen en el pánico paralizante y se quedan absortos e inmóviles; y, c. hay quienes intentan adaptarse a las nuevas situaciones. Quienes experimentan las reacciones a y b 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. Heifetz y Linsky (2004) los llaman indistintamente *formas de evitar el trabajo de adaptación y mecanismos de evitación del cambio*. Nosotros los llamamos simplemente *formas de evitar cambiar*.

Veamos cuáles de estos mecanismos se han podido identificar hasta ahora:

a. los de desplazamiento de responsabilidades, es decir, de atribución de culpa a otros:

1. 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 sino también tendencioso. Ningún sistema depende en exclusiva de un elemento toda vez que el resto de los mismos usualmente compensa las debilidades de alguno de ellos y 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.

2. 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 anterior²⁷ y puede asumir una manifestación curiosa: culpar a un enemigo inexistente pero de igual nivel, para hacer de él un chivo expiatorio.
3. Expulsar al enemigo: Tradicional decisión que equivale a acallar las voces disidentes como si fuera posible que al silenciarlas desaparezcán los imperativos de cambio como por arte de magia. Usualmente antecede al marasmo total e incluso a la anomia.
4. La creación de un comité sin autoridad (Heifetz, Grashow y Linsky, 2009), una forma de enterrar el problema y postergar, para siempre, una decisión.
b. los de desviación de atención, o sea, los que pretenden fijar la atención en otro objetivo:
5. Negar el problema: Normalmente es más fácil negar que existe un problema...antes que enfrentarlo. Lo mismo sucede con los imperativos del cambio. Lo cierto es que el problema, aún después de negado, sigue estando allí y, por ende, desatendido y cobrando fuerza.
6. Tradicionalismo: El viejo artilugio de que *desde siempre se ha hecho así*, el cual es utilizado para escudarse e intentar que la carroza del cambio pase de largo usualmente configura una pérdida de esfuerzo toda vez que el reto de adaptación sigue su fuerza incremental ante la receta inocua que pudo haber sido efectiva en el pasado pero que con seguridad no lo será en lo sucesivo.
7. 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, lo cual es un error de grandes magnitudes.
8. Saltar a las conclusiones : Vía de distracción que se traduce en oír sólo aquello que se desea oír, interpretar sólo aquello que uno quiere rebatir y que conlleva cierta ignorancia plural que se considera un alivio correlativo.
9. 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. Así, la persona que debe ejercer el liderazgo puede ser seducido por sus defensores y por miedo a perder su aprobación y afecto deja de exigirles que hagan los sacrificios necesarios para que prospere una iniciativa (Heifetz, Grashow y Linsky, 2009).
10. Tratar el asunto como si fuera técnico a pesar de ser adaptativo, cayendo en la trampa del envoltorio mixto en el cual usualmente son presentados.

²⁷ En tal sentido recordemos a Henry Ford, citado por Robbins (2001): "No halle culpables, es perder el tiempo, halle remedios (p.115). Ambos mecanismos merecen la advertencia de Ford.

Quienes echan mano de estos mecanismos intentan huir del cambio...y la experiencia es que el cambio les alcanza con mayor rigurosidad en algún otro tramo del camino. En todo caso, lo que usualmente logran es bajar la tensión súbitamente, bajar el ruido, acallar las críticas....pero no enfrentar el cambio ni adaptarse a él. Cuando estos mecanismos afloran en las organizaciones....algo malo se incubaba y aflorará en el corto plazo.

EL CONFLICTO

El conflicto, en términos de Weber (1968), es una acción orientada intencionalmente a hacer algo que enfrenta la voluntad del actor con la resistencia de otras partes. El *conflicto* puede ser pacífico cuando no se implementa violencia física. Mateo y Lillo (2003) dicen que tiene carácter perpetuo y a la vez saludable. Lo cierto es que ya en 1957 Selznick había advertido que la ordenación del conflicto interno era una obligación del liderazgo ya que la competencia entre intereses distintos dentro de las organizaciones podía ocasionar cambios en la balanza de poder interno pero, a la vez, debía permitir que emergiesen los distintos bloques de intereses (p. 63).

Por su parte, James MacGregor Burns (1984) cree que el liderazgo está relacionado directamente con el *conflicto*, la crisis o al menos con el debate y el diálogo. Antes, el propio MacGregor Burns (1978) afirmaba que era inevitable, connatural al liderazgo y los sistemas sociales mismos, especialmente los socio-técnicos. El *conflicto* sirve para retar a la gente, convocarla, movilizarla y motivarla. El *conflicto* causa presión y bien redirigida esa presión puede mover positivamente a todo el sistema.

Mascialino (1999) dice que el *conflicto* es una expresión del nivel de contradicción en la integración psicológica del grupo, de las conductas contradictorias en las que el prejuicio es un elemento muy importante. Igualmente afirma que aunque el conflicto tiene mala imagen crea una situación que si el agente de cambio logra convertir en dialéctica, en la cual su resolución de contradicciones lleva a una síntesis progresiva y a una situación de ansiedad constante, puede ser absolutamente positiva (p. 85).

Un *conflicto* entonces es una situación en la cual las partes están en desacuerdo, tienen posiciones enfrentadas respecto de la forma de hacer las cosas o de distribuir recursos, roles y funciones (materiales y simbólicas). A partir de ahí cada parte prioriza sus percepciones, emociones y grupos de pertenencia, defendiendo sus intereses reales como causa explícita en la que están en juego otras cosas (p. 88).

Todo lo anterior conduce a afirmar que el *conflicto* no es malo *per se*...sino que debe manejarse adecuadamente para hacerle funcionar como un instrumento poderoso.

Sobre la relevancia de la orquestación del conflicto Andrew Roberts (2003) nos da una pista al escribir que "Hitler aborrecía el debate, Churchill lo amaba. Hitler ordenaba escuchar y nada de conflictuar, Churchill pedía le hablaran, le aconsejaran, le rebatieran "(p. 45).

3. TRABAJO TÉCNICO Y TRABAJO DE ADAPTACIÓN

El *trabajo técnico* es el típico de la gerencia y, a su vez, es puro ejercicio cotidiano de la autoridad. Por el contrario, el *trabajo de adaptación* es el típico del ejercicio del liderazgo ya que requiere enfrentar un reto de adaptación.

Heifetz, Grashow y Linsky (2009) apuntan:

No siempre se trata de acciones que implican ejercicios de liderazgo. En efecto, aunque cada vez son mayores los ámbitos de los ejercicios de liderazgo lo importante es diferenciar cuándo una situación determinada exige una acción de creatividad o, por el contrario, la utilización de una receta existente. Si lo que se exige es una solución tipo *recípe*..pues estaremos ante un *problema técnico* que obliga a una *solución técnica*...mientras que si la respuesta ante un problema no está a la vista sino que exige adaptación e inventiva...pues estaremos a la búsqueda de una *solución de adaptación*. En estas últimas circunstancias es que se verifica el ejercicio del liderazgo (p. 119).

Heifetz y Linsky (2004) agregan que los *problemas técnicos*, los cuales ocupan regularmente a la gente en puestos de autoridad, muchas veces también son desafiantes pero pueden ser solventados aplicando el soporte técnico existente, los procesos de solución de problemas con los que cuenta la organización, la experticia de las autoridades y a través de los sistemas y procedimientos de la organización o sus maneras de hacer las cosas. Los *problemas de adaptación*, por el contrario, se resisten a este tipo de soluciones porque requieren que todos los individuos de la organización cambien su forma habitual de pensar y trabajar.

Evidentemente, en cuanto a esto, el gran desafío es: a. apreciar correctamente de qué tipo de problema se trata toda vez que la mayor parte de esos problemas viene empaquetada de manera mixta y no es fácilmente distinguible; y b. evitar asignarles soluciones técnicas a los problemas que necesitan adaptación. Heifetz, Grashow y Linsky (2009) afirman que esto último es una de las causas más comunes de *fallas de liderazgo*, ya que tiene relevancia en las expectativas que cada quien guarda con respecto a esas situaciones pero el desequilibrio que dicha *falla* genera debe llamar inmediatamente la atención.

Varios ejemplos pueden contribuir a clarificar el asunto.

Hasta hace muy poco los médicos tratantes evitaban decirle a su paciente, cara a cara, que tenía cáncer. A lo más que llegaban era a solicitar hablar con sus familias y éstas, a su vez, normalmente mantenían oculta la situación al propio enfermo. En ese momento la situación era encarada por los doctores como un *trabajo técnico* y frente a ello implementaban lo que a su criterio era una solución también técnica. Desde hace cierto tiempo los médicos cambiaron su visión del asunto. Ahora, viendo frente a frente al enfermo, le comunican que tiene cáncer. Es más, le adelantan las opciones de tratamiento y el tiempo de expectativa de vida en cada caso. ¿Qué cambió? Que ahora el médico piensa en introducir el rigor de un gran cambio en su paciente y decide encararlo para ayudarlo a bien morir. Incluso, la tendencia moderna es la de desarrollar una red de soporte al afectado para ayudarlo psicológicamente y familiarmente hablando, hasta el punto de darle tiempo para sacar provecho de los últimos días con su familia y arreglar sus cosas ante la inminencia de la partida. Es decir, los médicos decidieron dirigir el

proceso de adaptación a la nueva situación a través de un *trabajo adaptativo* por ser un problema que así lo requiere.

Otro ejemplo. En nuestro país la solución normal a la fuga de divisas es la imposición de un control de cambio. Eso demuestra que el problema es visto como técnico y por ende la solución que se le aplica es eminentemente técnica a manera de receta. Luego, si así fuere en realidad...no habría necesidad de una sucesión de controles de cambio a través de múltiples y recurrentes episodios de fuga de capitales. ¿Qué revela todo esto?. Que el problema no es simplemente técnico y, por tanto, aplicarle una receta usual no es suficiente ya que amerita una dosis de creatividad y transformación que solo es posible asignar a través del *trabajo de adaptación*.

Uno más. Mis hijos adolescentes registraron una sucesión increíble de choques leves que levantó sospechas. Inmediatamente fueron sometidos a exámenes médicos intensos. Entonces el asunto se despejó: el varón necesitaba lentes por una inadvertida y avanzada miopía...la hembra no. Sencillo: al varón le prescribieron lentes y se le obligó a tomar un curso adicional de manejo. Arreglado el inconveniente. Como se verá, una *solución técnica*. Con la niña hubo más problema: su vista era perfecta. El asunto entonces fue convencerla de cambiar sus hábitos de manejo y ello permitió corregir las distracciones que eran la causa real de sus choques. Es decir, una *solución adaptativa*.

La tendencia común, tal y como lo hemos dicho, es confundir los problemas de adaptación con técnicos y por ende aplicarle soluciones técnicas a problemas de liderazgo...pero no es fácil identificarlos apropiadamente. Para hacerlo correctamente es aconsejable prestar atención a dos señales:

a. la existencia de un ciclo de fallos (Ej. caso de controles de cambio sucesivos que no ponen fin al problema puntual para el cual se implementan). Se llega a ello por malinterpretar o simplificar inadecuadamente el problema. Innegablemente, las soluciones técnicas o gerenciales son mas fáciles de implementar y reducen la incertidumbre. El ciclo puede ser largo o breve, dependiendo de la magnitud y gravedad del problema (p. 73); y

b. una persistente dependencia en la autoridad. Por vía del simple ejercicio de autoridad se pueden resolver problemas técnicos más no los adaptativos ya que éstos ameritan nuevas actitudes, competencias y coordinación de la gente con sus problemas.

DIAGNÓSTICO DEL RETO DE ADAPTACIÓN

Heifetz, Grashow y Linsky (2009) en *The practice of adaptive leadership* afirman que hacer un correcto análisis es la habilidad mínima necesaria para ejercer el *liderazgo adaptativo*. Y advierten que usualmente es subestimada la otra cara de esta moneda que es la del acertado diagnóstico. En medicina el diagnóstico viene antes del tratamiento. En la vida organizacional y política usualmente la gente brinca al tratamiento aún antes de culminar el diagnóstico (Ej: países van a la guerra antes de aclarar el problema real). Usualmente, para evitar caer en lo anterior es útil:

a. analizar detalladamente el *status-quo*²⁸, el cual permite identificar el *reto de adaptación*. La cultura usualmente genera autoprotecciones y los procesos de socialización son Generalmente exitosos en este sentido. Recordar que se opera en múltiples sistemas con sus *sets* correspondientes de subsistemas es esencial para identificar y enfrentar los *retos de adaptación*. De suerte que hay que acercarse a las estructuras, a la cultura y las costumbres o rutinas. Estos subsistemas determinan cómo responde la gente y trata de lidiar con las presiones adaptativas (p. 52-54);

b. descubrir implicaciones estructurales. Las estructuras son las relaciones que pueden recompensar ciertas actitudes (Ej. *customer satisfaction*) y pueden desestimular implícitamente otras (*tomar riesgos o mejorar la moral de los trabajadores o su productividad*). Los organigramas, protocolos de comunicación, reglas y planes de compensación, etc, son estructuras que pueden ayudar o limitar la capacidad de adaptación a cambios de la organización. Esto se traduce en que hay estructuras que soportan la misión de la organización y estructuras que impiden la misión (p. 54-56);

c. entender la cultura organizacional de la cual se trate. Una cultura organizacional determinada está compuesta de valores compartidos expresados a manera de un *folclore específico* (historias, chistes, leyendas que la gente usualmente cuenta para indicar qué es lo más importante y simbolizan y contienen verdades), *sus rituales correspondientes* (como por ejemplo cómo son bienvenidos los nuevos ingresos a la compañía u organización), *sus normas de grupo y sus protocolos de reuniones* (por ejemplo, cómo se analizan los problemas, se resuelven y se toman las decisiones)²⁹.

Todos estos ingredientes afectan la adaptabilidad de la organización. A diferencia de las estructuras, la cultura organizacional usualmente no está escrita en ningún lado, salvo definiciones preliminares o principios Generales. El *liderazgo adaptativo* precisa conocer cuáles aspectos de una cultura organizacional estimulan el cambio y cuáles lo evitan e incluso, cuán distintas son las historias oficiales de las que se cuentan fuera de las oficinas. El *folclore* indica cuánto riesgo es aceptable tomar en una organización, cuán determinada es, cuán anclada en los valores está y cuán flexible se comporta, es decir, cuán bien posicionada está para adaptarse a un cambio. (p. ej. ¿qué sucede cuando se disiente del jefe? ¿Por qué se despidió a un alto ejecutivo? ¿Cómo ha llegado tan lejos alguien? ¿Por qué ha durado tanto el que más ha durado en la empresa? ¿Por qué los fundadores de la organización siguen estando en ella o por qué ya no están? ¿Qué sucedió en la fiesta de fin de año del año pasado de lo cual todavía se habla? ¿Quién detenta el verdadero poder en las juntas? ¿En quién confía el CEO o a quién oye? ¿Cómo llegó la organización a un gran éxito o se recuperó de una gran derrota? (p. 57-58). Los *rituales* pueden ir desde las celebraciones de los cumpleaños hasta las celebraciones de éxitos especiales o profesionales (como nuevos clientes, alcance de metas o retiro después de muchos años de servicio). Detectando estos *rituales* se puede coleccionar gran información acerca de la capacidad de adaptación de la organización. De igual manera, eso ayuda a delinear un *reto adaptativo* que puede ser interesante para todos con base a los valores celebrados en los rituales (p. 60).

²⁸ En sencillos términos, Jaén, Mogollón y Vidal (2011) expresan: Sabemos que el éxito de una modificación en el *status quo* depende del análisis (p. 23).

²⁹ Piñango y Monteferrante (2008) advierten que : .."se requiere tomar conciencia de la influencia de factores esenciales como costumbres, motivaciones, conflictos y percepciones, entre otros, que actúan en todo tipo de organizaciones" (p.292).

Las normas del grupo determinan la manera de relacionarse y pueden iluminar la capacidad de adaptación en la organización. Este tipo de normas indica los límites (quién puede tutear a quién, qué regalo se puede dar dentro de la organización, dónde se puede socializar, qué reuniones se pueden dar a puerta cerrada o abierta; qué tipo de chiste se puede contar, quiénes comen juntos, etc. Desgranar este punto permite saber si las normas del grupo impulsan la adaptación o refuerzan el *status quo*. Por ejemplo: si los mismos siempre comen juntos, es más posible que se verifique el pensamiento grupal y, por ende, se refuerce el *status quo* (p. 61). Los protocolos de reuniones permiten establecer cuáles reuniones se verifican regularmente, la mecánica de las mismas, la forma de establecer la agenda y la dinámica de su desarrollo. Es útil establecer si las reuniones son para tomar decisiones o usualmente solo para compartir información, si se usan para aprender incluso de los errores o son sólo un ejercicio de autoridad, si hay reglas de decisión en las reuniones, si hay mayorías creadas, si son siempre las mismas mayorías, si el sistema de toma de decisiones refleja el propósito y el contexto de las decisiones, si siempre se sigue el mismo esquema o varía en algún caso, si los asistentes pueden opinar en áreas que van más allá de su especialización y su propia experticia, si se valoran las lluvias de ideas y hasta qué punto se espera que los asistentes transmitan a sus subordinados las decisiones tomadas en las reuniones, si el trabajo se desarrolla para que la información compartida se convierta en realidad organizacional, cuál rol desempeña la persona mayor durante la reunión (facilitador, tomador de la decisión, inquisidor, provocador), si hay espacio para el conflicto en las reuniones o se marginaliza al mismo, si intervienen todos o si siempre intervienen los mismos;

d. reconocer las interpretaciones y los comportamientos subsidiarios. Esto revela mucho de la forma de trabajar del sistema y su adaptabilidad. Estas interpretaciones y comportamientos repetidos endurecen la capacidad de adaptación de la organización y pueden llegar a ennublar el juicio e impedir ver una variedad de opciones de mayor generación de valor. Además, usualmente prueban ser válidas dentro de un contexto específico y en un tiempo determinado. Finalmente, este tipo de comportamiento hace que la organización se vuelva predecible. Romper con estas interpretaciones y comportamientos usualmente es incómodo y riesgoso ya que las organizaciones llegan a aferrarse a ellos incluso mucho después de que los contextos han cambiado abruptamente.

Para diagnosticar apropiadamente el *reto de adaptación* es necesario separar los elementos técnicos de los adaptativos. Para ello es fundamental atender al elemento humano y, por ende, cultural. Los *retos de adaptación* están inextricablemente relacionados con valores en conflicto, creencias y lealtades, no con complejidades técnicas.

En medio de este análisis siempre es urgente atender al establecimiento de la misión y propósito, objetivos y metas de la organización que enfrenten el *reto de adaptación* y establecer a qué nivel de ellos emerge el conflicto, ver si se trata de presión que emerge por el cambio de valores o prioridades, identificar aspectos técnicos y separarlos de los adaptativos del problema en juego, ver claramente cómo ha funcionado el ciclo de fallas y de dependencia excesiva en la autoridad, ver y oír más allá de las palabras y expresiones de los protagonistas. Los retos de cambiar a veces son complejos...pero son primariamente adaptativos o primariamente técnicos.

ARQUETIPOS DEL RETO DE ADAPTACIÓN

Cuatro situaciones básicas facilitan el trabajo de identificación ya que en ellas subyace el *reto de adaptación* mismo:

a. cuando hay distancia entre los valores implicados y las conductas: (Ej. resistentes al cambio o procambio-Kahneman y Tversky, 2000). Puede pasarle a las personas y a las organizaciones por igual. Mientras más grande la organización...más divorcio entre la realidad y los valores y mayor necesidad de *updating*. La primera reacción es ignorar el asunto, la segunda es postergar el enfrentamiento hasta que ya no es posible. (Ej. Empresas consultoras sobre el cambio organizacional, alcaldías modernas sin apertura a *e-governance*, bancos que le temieron al internet, empresas familiares que no comulgaban con la globalización);

b. si existen compromisos en competencia. Las organizaciones y las personas tienen múltiples compromisos...pero el problema estriba en saber cuándo éstos entran en conflicto. Involucra decidir en favor de unos...en desmedro de otros (Ej. Chávez y expropiaciones). Las soluciones ganar-ganar son ideales...pero escasas y ameritan un gran esfuerzo;

c. cuando no se habla de lo que se debe hablar. El tema importante no aflora. El verdadero problema no se trata libremente y quien lo hace cae en situación de aislamiento o simplemente es despedido, retirado. En estos casos, el sistema trata de evitar el conflicto. Sin embargo, establecer escenarios que inviten a hablar de lo que se debe hablar, sin restricciones, es esencial para una organización a la hora de establecer su reto de adaptación;

d. cuando se utilizan mecanismos para evitar cambiar.

4. GERENCIA Y LIDERAZGO

La gerencia está vinculada a la autoridad, el liderazgo a la adaptación. La gerencia y el liderazgo son distintos y de diferente entidad. Hoy en día se considera que los gerentes deben estar capacitados para ejercer el liderazgo además de gerenciar. Esa actitud encierra una previsión ante potenciales dificultades de legitimidad. En efecto, tomando algunas ideas de Kotter (1999): a. el liderazgo es parte cada vez más importante del trabajo de dirección porque la velocidad del cambio ha venido aumentando; b. quienes ayudan a dirigir organizaciones se ven hoy empujados tanto a gerenciar como a liderar y por ello la complejidad de la posición es cada vez mayor al igual que la relevancia de la cultura corporativa; c. el trabajo gerencial en medio de un mundo que se mueve a un ritmo vertiginoso es cada vez más una tarea de liderazgo por ello son gerentes/líderes; d. hoy en día hay menos confusión entre liderazgo y gerencia: se dice liderazgo cuando pensamos en una integración de liderazgo y gerencia; e. ambos procesos son necesarios y pueden ser desarrollados por la misma persona desempeñando roles distintos (en tal sentido liderazgo es uno de los muchos roles de los gerentes,

según Mintzberg, 1992, 1992a)³⁰; y f. la mayor parte de los estudiosos concluye que tener éxito como gerente o administrador en las organizaciones modernas necesariamente exige liderazgo.

Un debate que refiere el punto contribuye a ilustrarlo: aquel que gira en torno a la brecha entre la realidad y los valores, entre lo que la gente desea y lo que responsablemente se debe hacer. Con ello toca una diferencia entre *gerencia* y *liderazgo-adaptación*. El cierre de la brecha entre la realidad y los valores constantemente retados por la misma es parte del ejercicio del liderazgo y no una tarea propia de la autoridad en ejercicio de la gerencia. Es parte de un trabajo de adaptación y de aprendizaje colectivo que necesita una dirección persuasiva que encause debidamente al sistema. Eso usualmente conduce a un rigor específico y un estado de fricción e inestabilidad perfectamente lógicos ya que nos coloca en el mundo de las pérdidas potenciales y, por tanto, en el ámbito de *las resistencias al cambio*. Recordemos, por ejemplo, que Churchill advirtió hasta la saciedad qué camino tomar frente a los nazis pero no fue escuchado hasta que los ánimos expansionistas de los alemanes fueron inocultables. Su insistencia más bien despertó animadversión ya que rompía la tranquilidad de una época en la cual se podía establecer, al menos en hipótesis, una provechosa relación comercial con el *Tercer Reich* (Andrew Roberts, 2003).

Yukl y Lepsinger (2004), al igual que Gardner y Schermehorn (1992), introducen el punto advirtiendo que unos estudiosos han dicho que *gerencia* y *liderazgo* son distintos y excluyentes (Bennis y Nanus, 1985; Zaleznik, citado en Aranzadi, 1995), otros han dicho que son distintos pero complementarios; otros han dicho que a nivel de las personas, quien despliegue una actividad no puede desarrollar la otra; y finalmente hay quienes advierten que ambas cosas son esencialmente lo mismo. Hoy en día se apunta a que los gerentes deben estar capacitados para desplegar ambas actividades a sabiendas que son distintas y de diferente entidad.

La visión transformacional/adaptativa diferencia claramente entre *administración*, *gerencia* y *liderazgo*, en tanto actividades.

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 restricción implícita en la necesidad de conjugar recursos limitados para satisfacer necesidades específicas de forma más competitiva. Ahora bien, en lo referente a la diferencia entre *administración* y *gerencia*, es pacífica la creencia, entre los transformacionalistas/adaptativos, de que la gerencia es hacer el trabajo de acuerdo con una planificación específica, propia o impuesta, mientras

³⁰ De acuerdo con Mintzberg (1992a) uno de los roles interpersonales del gerente es el liderazgo. Según él, algunas de sus acciones envuelven directamente el aspecto de liderar y es en el que es más clara la posibilidad de influir. Añade que la autoridad formal facilita ese trabajo.

que administrar es llevar a cabo el trabajo con eficiencia dentro de las pautas que indica la gerencia. No obstante, lo más importante de la visión transformacional/adaptativa es que asume que el liderazgo, en tanto actividad, puede ser ejercido tanto por un administrador, como por un gerente, como por cualquier persona independientemente de su posición en el cuadro organizativo. 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. Algo más. En el marco de esta visión, es claro que el gerente es el primer convocado a ejercer el liderazgo...aunque no necesariamente el único.

Hackman y Johnson (2009) afirman que los gerentes pueden ejercer el liderazgo pero usualmente no lo hacen, de la misma manera, empleados pueden ejercer el rol del líder aún cuando no tengan posición gerencial (p. 11). Por su parte, Kouzes (1997), sugiere que el liderazgo está asociado al cambio, crisis e innovación mientras que la gerencia está asociada con estabilidad organizacional. Además agrega que la clave es balancear liderazgo y gerencia. No todo individuo es efectivo de las dos maneras, ejerciendo el liderazgo y como gerente. Las organizaciones exitosas alimentan ambas nociones combinando fuerte liderazgo con fuerte gerencia y, refiere Kouzes citando a John Gardner:"cada vez que me consigo con un gerente de primera clase resulta que tiene mucho de líder dentro de sí "(p. 12).

Aranzadi (1995) advierte que lo preponderante es el criterio de complementariedad de la gestión y el liderazgo. Para ilustrar ello cita a J.P. Kotter y su libro de 1990, *Una fuerza para el cambio: Cómo el liderazgo difiere del management*. En ese sentido establece que aunque distintos, deben trabajar conjuntamente y que ello depende particularmente de las características de cada individuo. El liderazgo es visualizado como una actividad que su función esencial es la de producir un cambio que resulte útil, mientras que el del *management* es salvaguardar la organización *on time and on budget*, es decir, en orden. El riesgo, según Aranzadi, es el *overmanagement* o *underleadership*³¹. Kotter (1999b) afirma que en estos días el énfasis en la gerencia ha sido usualmente institucionalizado en culturas corporativas que desestimulan a los empleados a liderar por ello el hecho creciente de empresas *overmanaged*.

Lawrence Miller (1996) diferencia gerencia y liderazgo de la siguiente manera:

³¹ *Sobre-gerenciar* en vez de liderar relacionándose con el trabajo técnico cuando la demanda es adaptativa o *sub-liderar*, es decir, se ejerce el liderazgo cuando la expectativa es por gerencia. Ambas situaciones constituyen fallas del liderazgo, como se verá más adelante.

CUADRO 6. GERENCIA Y LIDERAZGO

Gerencia	Liderazgo
Énfasis en Planificación y estrategia actuales (Kotter, 1996, complementa con sus complementos, presupuestar, organizar, contratar y controlar). Se mantiene en la zona del status quo Usar Kouzes, pág. 101. (pragmatismo llama a eso Drucker (1999) y advierte que los managers se concentran en how no en el porqué, que es la visión).	Visión diferenciadora del futuro y su estrategia macro correspondiente (Miller 1995) y concentración en hacer que la gente se alinee con ella y se inspire. Vá más allá del status quo (Kotter 1996). Dirección como satisfacción de expectativa (Heifetz 1995). Kouzes/posner(1997) los dominios del liderazgo son el futuro mismo.
Atención a planes estratégicos.	Atención a análisis de mayor profundidad con especial consideración al largo plazo y con creatividad.
Acento en el control de procesos (Kotter-1996), advierte que la gerencia es un set de procesos que permiten que las personas y la tecnología marchen sostenida y suavemente). Funciona a través de jerarquías, sistemas y procesos (Kotter, 1999).	Acento en el manejo de psicologías y en conjugar los mejores recursos del grupo en atención a claridad del propósito y del futuro.
Énfasis en el trabajo técnico (Kouzes & Posner advierten que la raíz de management es hand, handling daily things with recipes or less creativity).	Énfasis en el trabajo de adaptación (Kouzes /Posner hablan de lead, en sus raíces viene de go, travel, guide, son pioneros. Gran poder de influencia (Zaleznik, 1977).
Tendencia a ser reactivos al cambio porque actúan en los límites del status quo, dentro de una cultura organizacional específica / Schein, 2004). Identificación con la forma preestablecida (Zaleznik, 1977).	Tendencia a ser abiertos al cambio, inicialmente, and they like to make change happen. Crean y cambian culturas. Identificación con la sustancia (Zaleznik, 1977).
Produce cierta predictability y orden que permite los resultados del corto-plazo. Buscan mantener el equilibrio.	Produce cambio y adaptación a los mismos. Tienden a crear desequilibrio típico del cambio.
Team building	
Team work	
Búsqueda de eficiencia	

FUENTE: LAWRENCE MILLER (1996)

Kellerman (1999) escribe que durante los 50's, a los políticos se les llamaba *líderes* y a los empresarios *gerentes* o *capitanes de empresa*. Si alguien movilizaba a la gente en torno a una idea de país, lideraba, si movilizaba en torno a su idea de empresa, era un *gerente*. Se trataba entonces de compartimientos estancos....¿es que acaso se recuerda el nombre de un gran empresario romano? ¿El nombre trascendente de algún comerciante fenicio?

En 1977 Abraham Zaleznik (referido por Aranzadi, 1995), profesor de Harvard, publicó un artículo *¿Managers y líderes, son diferentes?* en el cual advierte que no niega que puedan convivir en uno mismo pero que eso depende de la persona que desempeñe el cargo. Finalmente, advierte que los managers normalmente vienen de una vida apacible mientras que el líder usualmente ha tenido una experiencia imborrable que le ha marcado y le ha hecho *nacer por segunda vez*.

En los ochenta, cuando los modelos empresariales comienzan a tener reparos se encuentran las escuelas de negocios con que el término *gerente* ya no era suficiente y echaron mano a uno de hipotética mayor entidad: *líder*. En efecto, la manera de hacer negocios fue retada por el súbito, rápido y constante cambio tecnológico. A partir de allí, el término *liderazgo* comenzó a sustituir al de *capitanes de empresa*, *altos ejecutivos* y *top managers*. La intensidad de la competencia clamó por mayor visión de futuro y así se adoptó la idea de liderazgo. El cambio comenzó a ser un factor del cual ocuparse. Sin embargo, el término fue reservado para los grandes hombres, en grandes obras, grandes empresas. La teoría de los grandes hombres y de los grandes rasgos había aterrizado en los terrenos de la empresa

privada. Irrumpen Kotter, Peters, Waterman, Yukl, Bennis y finalmente MacGregor Burns con la idea del liderazgo *transformacional*, que da pie a una nueva visión, con la cual se inauguraría la nueva década. Las grandes escuelas de negocios advierten ello y por eso la producción intelectual y las reformas de los piensa para incluir una noción de liderazgo cercano a los negocios: entonces se puso en boga el término *entrepreneur*. Como dijo el profesor Robert J. House de Wharton: "descubrimos otra vez lo que los militares han sabido por miles de años: el liderazgo es importante" (citado por Hayward, 1998, pág. XX). En palabras de Aranzadi (1995) ..."el detonante de esto fue lo que sucedía en Japón a nivel empresarial: el milagro japonés"(p. 45). En cambio, en los noventa la búsqueda de eficiencia en el sector público echó mano del término *gerente*. Los vientos de cambio involucraban a la política, la economía y la tecnología por igual.

A partir de los noventa aumenta la necesidad de mayor eficiencia en la administración pública, es decir, *gerencia*. De esta manera se acortó la distancia entre los mundos de la gerencia pública y la privada. Los criterios de *tasas de retorno social* e iniciativas como las recogidas por la señora Grindle (1999) en *Audacious Reforms*, comenzaron a verificarse en toda Latinoamérica (Seniat, servicios de transporte privatizados, gestión privada de aeropuertos, etc).

Parafraseando a Kellerman(1999) se podría decir que a partir de los noventa, ciertamente las cosas cambiaron: a. los políticos tuvieron que aprender lecciones de sus contrapartes del mundo de los negocios y así entender de mejor manera el asunto global y sus repercusiones económicas en la balanza de pagos, la emergencia de nuevos órdenes mundiales interdependientes, la igualación de los géneros y las agendas políticas marcadas por datos y metas económicas que demandaron eficiencia, el cambio continuo como reto. Los políticos aprendieron entonces a reunirse periódicamente con los empresarios e incluso a mantener *summits* (cumbres) anuales con ellos a escala global en razón de la intersección entre políticas y mercados; b. los hombres de negocios sufrieron el trasvase de ideas originalmente provenientes de la política y particularmente en lo atinente a los principios de solidaridad social y responsabilidad social integral; y c. ambos mundos han tenido que permearse ante ideas propiamente derivadas del mundo del deporte y, particularmente, del fútbol, para poder reinventarse, hacerle frente a la revolución tecnológica que los sacude a ambos por igual, adaptar sus organizaciones, mejorar sus tiempos de respuesta, adoptar patrones de medición y control de sus gestiones de manera más eficiente, reivindicar el valor de la cultura organizacional y de los valores en la gestión. Además, progresivamente se ha entendido la ventaja de entrelazar ambos mundos antes que mantenerlos separados (*800-pound gorillas en cada esquina*, en términos de Kellerman). Así, arrancó la época en la cual se comenzó a hablar de *political managers* (gerentes políticos) y *business leaderships* (líderazgos empresariales).

En el tiempo actual acontece lo que Barbara Kellerman (1999) observa:

...hoy en día para tener éxito, un directivo debe manifestar cualidades de líder y utilizar técnicas de dirección apropiadas a la tarea del grupo que dirige. Sin embargo, algunos líderes sirven mejor para inspirar a sus seguidores y para dirigir ideológicamente una institución que para administrarla; otros directivos, en cambio, son mejores administradores en el sentido que aplican

técnicas eficaces de dirección, que líderes ideológicos...En otras palabras, puesto que ser líder no es necesariamente sinónimo de ocupar un cargo y ser líder de un grupo pequeño no es lo mismo que serlo de un grupo numeroso, no pueden establecerse fronteras claras entre liderazgo y dirección.... cualquier institución, o parte de ella, cuyos directivos no ejerzan un liderazgo en la realización de la tarea primaria, se encuentra con obvias dificultades (p. 36).

Claramente queda asentado que *el deber ser* en estos tiempos es que quienes ejerzan cargos gerenciales estén capacitados para ejercer el liderazgo y que esa actitud encierra una previsión ante potenciales dificultades de legitimidad.

Jim Collins (2010) comulga con la complementariedad de tareas que los que dirigen deben afrontar e incluso llega a clasificarlos en niveles: nivel 1 para buenos funcionarios, nivel 2 para buenos en trabajo en equipos, nivel 3 para gerentes, nivel 4 para los que ya también son líderes y nivel 5 para quienes ejercen el liderazgo con propósitos claros, entrega total y valores de humildad. Culmina advirtiéndole que producto de su extensa investigación concluye que la diferencia entre organizaciones normales y grandiosas estriba en que la dirección debe estar en manos de gente de nivel 5, gerentes eficientes con capacidad de liderazgo y entrega.

Es bueno finalizar con una expresión de un caudillo empresarial³² recientemente retirado, Jack Welch, CEO de General Electric Corp, quien citado y entrevistado por Hayward (1998) y ante la pregunta de “¿Qué hace a un buen gerente?”, contestó tajantemente: “Yo prefiero el término líder empresarial” (p. XIII).

5. LA AUTORIDAD

La autoridad es una posición desde la cual se puede ejercer el liderazgo y conlleva enormes responsabilidades en contrapartida a la generación de grandes expectativas.

Por autoridad se entenderá una expresión de confianza de un colectivo, de un jefe o de un sistema. 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 en quien ejerce el liderazgo. Ahora bien, es importante delimitar y diferenciar dos tipos de autoridad: a. *la formal*: que es aquella que viene con la designación, el cargo, el nombramiento, la oficina; y b. *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 de un episodio muy diferenciado en la trayectoria del sistema³³.

Un hallazgo moderno interesante es que existe un proceso constante que demanda la unidad de ambas autoridades. La razón es que quienes ostentan una, tienden a deteriorar su posición a menos que ganen la otra. Luego, quienes tienen autoridad formal deben convalidarla logrando autoridad informal y

³² Para comprender a cabalidad esta referencia ver la sección correspondiente al *liderazgo vertical*.

³³ Sobre este punto volveremos en el acápite relacionado con las funciones de la autoridad.

viceversa. Ese proceso se conoce como *legitimación*³⁴ y se traduce en aprobación y aceptación. El proceso es permanente. Cuando no se logra la unificación...es cuestión de tiempo para que se pierda incluso la *legitimación de origen*, es decir, la posición de autoridad que sirvió de plataforma de arranque. También es posible hablar de *legitimación sobrevenida* o *adquirida* y, a la par, del proceso inverso, es decir, *deslegitimación*.

Liderar desde la autoridad implica algo que añade inmenso riesgo: las expectativas que se despiertan son mayores así como la responsabilidad y potenciales consecuencias (inclusive legales).

Una innovación de reciente data es la de 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 posible 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.

Los *managers* ejercen a veces la autoridad y otras veces el liderazgo, a veces hacen el trabajo técnico y otras vislumbran y ejercen el trabajo adaptativo.

La autoridad y el poder son distintos. Ya Weber (1968) había definido el poder como la posibilidad de un actor, dentro de una relación social, de llevar a cabo su propia voluntad con o sin resistencia. Huntington (1985) dice que es...“la capacidad de controlar el comportamiento de los otros” (p. 86). Pero es un venezolano, Aníbal Romero (2000), quien logra poner en términos sencillísimos la cuestión al advertir que la autoridad es distinta del poder...simplemente porque éste es una herramienta de la autoridad...a lo cual tan solo cabe agregar ...que es instrumento de la autoridad formal. Lo cierto es que el poder es una herramienta privativa de la autoridad formal más no el único instrumento para el desarrollo del liderazgo. De hecho podemos diferenciar al menos otras dos herramientas, las cuales hoy en día son englobadas bajo un término fantástico: *la influencia*³⁵. Este vocablo integra la *persuasión* y la *negociación*. Podríamos resumir diciendo lo siguiente: la *autoridad formal* es la única que puede ejercer el poder aunque también puede perfectamente echar mano de la persuasión y la negociación como instrumentos para el ejercicio del liderazgo desplegado desde esa posición mientras que en el caso de liderazgos ejercidos desde posiciones de *autoridad informal* o *no autoridad*, los únicos instrumentos a disposición son precisamente la persuasión y la negociación.

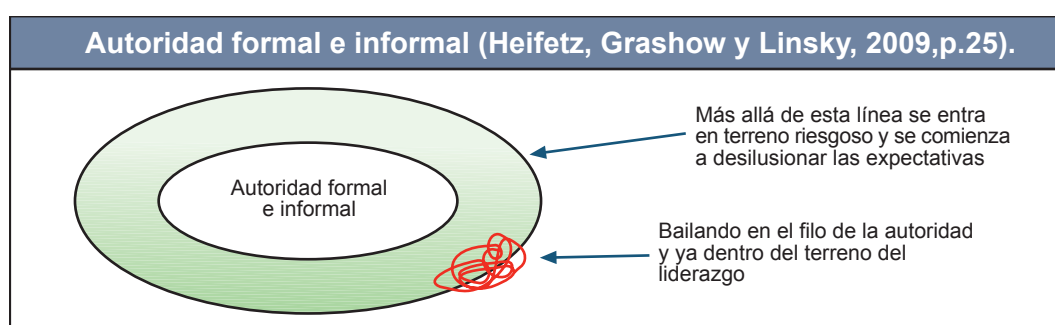
³⁴ Weber (1968) en su libro *Charisma and Institution Building* piensa que la legitimación conlleva aceptar algo como válido...bien por : 1) su origen legal; 2) por tradición; 3) por virtud de sus aptitudes, especialmente emocionales; 4) por virtud de su creencia racional en su valor absoluto. Más adelante diferencia entre autoridades legitimadas :1) sobre bases racionales: legalidad y formalidad; 2) sobre bases tradicionales; y 3) sobre bases carismáticas.

³⁵ Aranzadi (1995) citando un trabajo de Kotter publicado en 1985, advierte que la influencia proviene : 1) del conocimiento e información de todas las interdependencias y diversidades del entorno laboral; 2) de la credibilidad propia; 3) de la buena reputación y trayectoria; 4) de habilidades personales para captar situaciones; 5) de visión e inteligentes agendas; y 6) de redes de recursos para llevar a la práctica los planes. Todo indica que el gran profesor más bien se refería a la autoridad en los términos del experimento de Milgram sobre la obediencia. Pero lo cierto es que gracias a recientes sistematizaciones del CMO (Conflict Management Organization) de la universidad de Harvard y de CIC (Cambridge International Consulting Group), la agrupación que se denota arriba es la de mayor robustez.

Por persuasión entenderemos la posibilidad planificada de convencer a los demás e influir en sus decisiones. Al igual que el liderazgo es una actividad aprendible³⁶, la persuasión es perfectamente planificable ya que es un proceso y, por ende, aprendible.

Por negociación entenderemos la posibilidad planificada de lograr acuerdos pactados sobre escenarios ganar-ganar y bajo la necesidad de no registrar ineficiencias en términos de Pareto. 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, cosa impensable en los ejercicios de liderazgo desde posiciones de *no autoridad*.

GRÁFICO 5. AUTORIDAD FORMAL E INFORMAL



FUENTE: HEIFETZ, GRASHOW Y LINSKY(2009)

Algo importante de recordar es que la marcha del liderazgo desde la autoridad no es especialmente placentero. Pero algunas personas ceden a la tentación de hacer depender su ejercicio de liderazgo no de la autoridad...sino de hacer énfasis en una especie de pilar colateral: la *popularidad*³⁷. Siendo que las posiciones de las cuales hemos hablado no se compadecen con ésta, ¿en qué quedamos? Sencillo: la *popularidad* es usualmente una consecuencia de un ejercicio de liderazgo que crea un ambiente favorable al mismo....pero no es una posición determinada dentro del sistema sino un sentimiento...no permanente. Tal y como la advierte Cialdini (1993) el mundo de la autoridad es sinuoso y pertenece más al campo de las percepciones. Sin embargo, el asunto de la popularidad pareciera más bien un efecto por algo realizado (empatía, *match* circunstancial) o por la personificación de algo (simpatía, atractivo). Lo importante es que cuando un liderazgo proviene de una posición de autoridad y ha

³⁶ Conger (1992) sostiene que muchos de los elementos del liderazgo pueden aprenderse y que la educación juega un papel vital en el desarrollo de la capacidad de ejercerlo.

³⁷ Popularidad en términos de fenómeno que incluye fama, aplauso, aceptación entre muchas personas.

seguido el decurso del proceso de legitimación es posible que registre altas y bajas pero ciertamente la autoridad como posición es recuperable y reforzable. En el caso del sentimiento cabe advertir que una vez que alguien deja de sentirlo no pareciera posible que pudiera recuperarse...al menos con la misma intensidad³⁸. El caso de Alan García y su regreso al poder usualmente es esgrimido en contra de este argumento pero no es procedente. Hay evidencia que revela que es posible que alguien inmensamente impopular gane una elección o sea designado

en un cargo...siempre que las otras opciones despierten más temor y más impopularidad que la representada por el personaje en cuestión. Ese fue el caso de Alan García que simplemente ganó por enfrentarse a alguien más impopular en aquel momento y por ello sumó circunstancialmente votos ajenos a él....pero al día siguiente de la elección amaneció igual de impopular que antes a pesar de su triunfo en las urnas. Esto no encierra, por cierto, juicio alguno sobre la enorme capacidad de estadista del señor García sino sobre el evento electoral específico de su regreso a la presidencia.

Todo lo referido nos permite, a estas alturas, exhibir un modelo coherente de ejercicio del liderazgo.

GRÁFICO 6. MODELO DE EJERCICIO DEL LIDERAZGO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2011)

6. FUNCIONES DE LA AUTORIDAD, LAS EXPECTATIVAS SOBRE EL LIDERAZGO

Lo que se espera del ejercicio de liderazgo desde posiciones de autoridad es, a su vez, la función misma del liderazgo.

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 de los conflictos, dirección clara y orientación, mantenimiento de las normas y orden. Esto es producto de notables investigaciones no sólo en el área política sino incluso en el área biológica. Las observaciones

³⁸ En el fondo subyace la referencia al origen: el liderazgo carismático. Por ello Rafael Uzcátegui entrevistado por Edgar López (2011) declara que "...todo liderazgo carismático tiene fecha de caducidad"(p.1)

que un grupo de científicos han hecho del *modus vivendi* del gorila *silverback*³⁹, después de invertir horas grabándolo en su entorno, confirman esta tesis que además permite integrar hallazgos sucesivos de encuestas latinoamericanas como *Latinbarómetro*. Heifetz (1997), gracias a su *background* de psiquiatra, logró ordenar lo que la gente espera le brinde la autoridad en el marco del ejercicio del liderazgo:

a. Dirección: una visión clara hacia dónde ir, una dirección que oriente el tránsito vital, claridad en el propósito del sistema y la dinámica en desarrollo así como en los objetivos, metas y forma de abordarlos. La visión, según Kotter (1996), permite dirigir, alinear e inspirar acciones. Saber cómo comunicarla es un arte y es necesario establecer pequeñas victorias preliminares, posibles y de realimentación del espíritu⁴⁰. Andrew Roberts (2003), citando a Ronald Reagan, dice: "tener y mantener una visión es la verdadera esencia de un liderazgo exitoso y no sólo en los estudios de cine, donde aprendí esa verdad, sino en cualquier parte"(p. 67). Eso sí, la visión debe ser imaginable, deseable, posible al menos en hipótesis, focalizada, flexible para permitir iniciativas individuales. Kousner y Pozes (1997) hablan además de que debe ser compartida. Sin embargo, es menester hacer una advertencia: la visión debe ser correcta y por ello se debe comenzar analizando, indagando, oyendo, debatiendo, conversando y capturando los valores en juego en el sistema del cual se trate para poder hacer un diagnóstico adecuado. La visión es, entonces, un plan de ruta que nace de la indagatoria y que responde a un diagnóstico, el cual puede ser hecho incluso rudimentariamente, a veces hasta intuitivamente. En lo sucesivo nos referiremos a ella como **(D)**.

Surge una interrogante: la visión, ¿puede ser explícita o tácita? Es un punto que amerita un posterior estudio pero cabe una reflexión especial: después de investigar más de 50 discursos de la primera campaña presidencial de Álvaro Uribe Vélez, nos conseguimos con que nunca mencionó la palabra *guerra*. Su única visión explícita era *la política de seguridad democrática*. ¿Entonces la dirección hacia el enfrentamiento armado en gran escala y definitivo fue tácitamente entendida por los colombianos? Cuando Steve Jobs regresó a Apple, en el marco del mega acuerdo con Pixar, jamás pronunció, en ninguno de los cuatro discursos disponibles en la net correspondientes a ese tiempo, la posibilidad de atacar el mercado directamente a través de su propia red de tiendas así como relanzar tecnológicamente la marca, pero los tenedores de acciones así lo entendieron inmediatamente, hasta el punto que su valor en bolsa registró un fuerte pico positivo aquel día de 1997.

³⁹ El *silverback* es un primate con capacidad para caminar casi como el ser humano y con reglas muy definidas de comportamiento dentro de su grupo. De su observación se han extraído enseñanzas aplicables al carácter gregario del hombre (Caro, 1976, Schaller y Fossey, 1983, Duran, 2006) y su ejercicio de liderazgo más primitivo.

⁴⁰ Las victorias tempranas (Jaén, Mogollón y Vidal, 2011), en este campo, pueden cautivar a la audiencia por largo tiempo y reducir dramáticamente sus resistencias. Pensemos por ejemplo en la Argentina subyugada ante Carlos Menem y recordemos que en su segundo año de gobierno logró abatir uno de los peores males que pendían sobre la cabeza de los argentinos: la superinflación. Ahora pensemos en Fujimori, quien logró cautivar a los peruanos con su idea de Perú: *el nuevo Japón*. Pensemos también en Florentino Pérez, el hombre que consiguió al Real Madrid quebrado y en menos de un año relanzó sus finanzas. 10 años después, y luego de idas y venidas, mantiene la ilusión de los socios alrededor de su idea de *Zidanes y pavones en el club más poderoso del mundo*, económica y deportivamente hablando.

Todo lo referido nos lleva al mundo de las fricciones, contrastes, enfrentamientos, inestabilidad, desequilibrio. Y además señala cierto carácter reactivo⁴¹ y tocante al criterio de la escasez⁴²: la intensidad de su exigencia depende de la percepción de la realidad o del futuro inmediato, de una anticipación. Esa intensidad de reclamo o de reacción esperada aumenta las diferencias entre gerencia (menor intensidad y más normalidad), y liderazgo (mayor adaptación, más cambio, mayor necesidad de aprender comportamientos)⁴³. Esto queda claramente expuesto cuando se identifica crisis con visión y rutina con planificación.

b. Protección: cobijo ante los enemigos comunes, sensación de solidaridad ante las amenazas, identificación de la amenaza y respuesta. Es fundamental ya que genera seguridad y ese valor, desde la misma vida social de los primates hasta la cotidianidad humana, es generador de lealtades y confianza. Nos referiremos a este valor en adelante como **(P)**.

Cuando la necesidad de *protección* asume múltiples formas y la expectativa de contar con ella atañe a numerosos protagonistas es porque reina el miedo en el sistema. La calidad de angustia se mide por un dato: usualmente la referencia genérica al valor *protección* es llevada por cada persona a arenas distintas pero igualmente significativas. Hoy en día se refiere cierta responsabilidad subsidiaria en cabeza de las organizaciones ante la falla constante del Estado. Es decir, como el estado no brinda el valor, luego, es más lógico esperar que alguien lo encarne: una persona natural aun con una persona jurídica de intermediario. Por eso se percibe que se compadece con la búsqueda constante de una figura que genere esa sensación de cobijo anhelada: *un caudillo* con respuestas, *un hombre fuerte con carácter...un papá*. La calidad del desequilibrio reinante actualmente en la mayoría de nuestros sistemas sociales convoca la restitución del equilibrio y los grados de angustia envueltos son fenomenales.

Antes no sólo identificamos a *la protección* como una función del ejercicio del liderazgo desde posiciones de autoridad sino también se refirió a su origen en los comportamientos del *silver back*. En esas manadas de gorilas el que brinda este valor está en la primera línea de mando y en conjunción con *dirección* (dónde conseguir la comida) y *orden* (organizar los espacios, los desplazamientos y demás normas de convivencia, etc) constituye el eje que determina el liderazgo del grupo. Evidentemente, mientras más se necesite, más se anhelará. De allí el carácter reactivo basado primigeniamente en las consecuencias del pensamiento sistémico.

c. Orden: la sensación y el compromiso 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. La distinguiremos como **(O)**.

Siempre existe el anhelo por el orden aunque muchos dentro del sistema no quieran, bien porque no están conscientes de su verdadera urgencia o bien porque temen perder lo que han conseguido en

⁴¹ Carácter *reactivo* en el sentido usual de responder con acciones de solución o corrección ante una situación ya surgida o de actuar para evitar un problema que se anticipa a la vuelta de la esquina.

⁴² Robert Cialdini (1993) identifica un principio de persuasión que llama de *escasez*, el cual se traduce en el atractivo de lo no disponible para todos, lo prohibido, elitesco, que genera cierto estatus y además es de acceso limitado.

⁴³ Ver más adelante la sección referida al liderazgo horizontal y vertical.

medio del desorden circundante. Se reconoce una tendencia permanente a seguir el deterioro de este valor y por ello el correspondiente deseo de brindar e imponer orden debe aumentar. Otra vez, una demanda exactamente correspondiente con la visión sistémica del liderazgo moderno.

Normalmente la gente ligada al sector público tiene una visión menos negativa del asunto: el orden se requiere y se desea. Los relacionados con el factor empresa-trabajo usualmente creen que se necesita pero los trabajadores, en específico, en países como el nuestro, no lo quieren. Lo curioso es que la totalidad de los sistemas reaccionan igual cuando la falta de orden llega al máximo: nadie es ajeno a la necesidad de restituirlo.

Hay una cuarta expectativa pero ésta sólo aparece cada cierto tiempo, cuando un episodio de la trayectoria del sistema es altamente diferenciado y se encuentra en declive. La gente espera que alguien o algo simbolice lo opuesto a lo existente(-), es decir, la garantía de pasar de una página a otra, o sea, el simétrico o la diferencia simétrica (S) a lo existente. Lo cierto es que $(D)+(P)+(O)+\{(-)\}$ ó $(S)\}^{44}$ es la ecuación que recoge el cúmulo de expectativas que puede generar un potencial ejercicio de liderazgo desde posiciones de autoridad.

El *Simétrico* genera pistas ciertamente polémicas: algunas veces no se aprecia la intensidad típica del final de los episodios históricos...cuando aún falta tiempo para convertirse también en un factor de carácter reactivo. Es decir, cuando no queda clara la búsqueda de una simbología contraria a la predominante en un momento determinado.

Unas precisiones adicionales con respecto a esta cuarta función-expectativa del liderazgo: a. el simétrico trata de símbolos, estilos y *match* con temas fundamentales de la vida pública o privada; y, b. el simétrico debe aflorar claramente (por ej. nadie podía dudar que Chávez en 1997 era lo contrario a la situación de entonces o que Evo lo era en la Bolivia gobernada por Mesa) y con plenitud de carácter reactivo.

Cuando no hay mucha intensidad en el reclamo del simétrico es porque: 1. el episodio histórico no está en su final y por ello aún quedan pendientes las condiciones de su desenlace. Y no está en su final porque la tesis preponderante aún no está agotada. Varios ejemplos vienen al caso: a. cuando Samper llegó al final de su mandato los colombianos aún no habían agotado el bipartidismo tradicional y escogieron a Pastrana antes de buscar algo similar a Uribe, quien aparece al final del episodio y fue el simétrico de lo existente entonces; b. en 1993, los venezolanos estaban hastiados de AD y COPEI pero todavía el asunto no había agotado la tesis preponderante, el ciclo no se había cerrado por completo, por eso se dieron un chance intermedio con Caldera II. Chávez fue el final de ese episodio; c. antes de que Steve Jobs diera al traste con el ciclo de decadencia de Apple, primero el sistema agotó su trayectoria con Sculley, después con Spindler y Amelio...hasta el regreso de Jobs, quien personificó lo

⁴⁴ En abril de 1997 un grupo de investigadores aplicamos esta metodología a los potenciales candidatos que asistirían a la elección de 1998 en Venezuela. El trabajo se llamó *Trabajo especial: ideas para la acción política urgente*. Quedó claro que para ese momento el único que representaba la satisfacción de estas expectativas para los venezolanos era Hugo Chávez, quien apenas alcanzaba el 5% en las encuestas. Era claro el *match* de su perfil con los valores $(D)+(P)+(O)+(-)$, siendo este último particularmente resaltante: era el único que simbolizaba la ruptura con los últimos años y la tendencia en declive, es decir, AD y COPEI.

verdaderamente contrario a estos señores; d. después de la salida de Schuster y Juande Ramos, en medio de la confusión reinante y ya con 10 años sin ganar trofeos importantes, el Real Madrid probó con Manuel Pellegrini, quien hizo un gran intento por torcer la tendencia a la baja. Mourinho surgió como el simétrico de todo lo vivido en esa década y agotó la trayectoria convirtiéndose en lo que Florentino Pérez llamó el *revulsivo necesario*; o, 2. la muestra se integra por quienes aún no perciben su necesidad, no obstante la percepción de la mayoría. Mientras a nivel mundial se reivindica el trabajo de equipo, por ejemplo, mucha gente anda en búsqueda de un *hombre fuerte* con un estilo no muy diferente al vigente aunque con distinta orientación política.

Ahora bien, es muy distinto representar la satisfacción a las expectativas a finalmente satisfacerlas. Potencia vs Acto es un duelo usualmente exigente. Por ello es importantísimo manejarlas apropiadamente. Quien las disloca y las deja disparar usualmente cava su tumba al hacerlas imposibles de satisfacer por exceso, mientras que otros causan desilusión por los *benchmarking* (los parámetros de comparación) que se manejan, por defecto⁴⁵. Manejar apropiadamente las expectativas usualmente hace la diferencia en el mundo de las percepciones del liderazgo.

7. ÉTICA, VALORES Y LIDERAZGO

Para el transformacionalismo, el ejercicio del liderazgo está inspirado por valores morales y compromisos éticos supremos que permiten conceptualizarlo como una actividad *buena*. Sin embargo, eso no es sostenible ante la verificación de muchos ejercicios de liderazgo con apariencia bondadosa e intenciones despiadadas a la vez. Esta realidad fue resaltada en numerosas oportunidades por Emeterio Gómez a través de sus escritos en prensa y en largos debates con el autor de esta investigación. Lo cierto es que ante el problema señalado la corriente de adscripción comenzó a hacer agua. Esta insuficiencia fue corregida gracias a aportes del propio Heifetz ya adentrándose en los terrenos del liderazgo adaptativo y gracias a contribuciones muy precisas de la señora Bárbara Kellerman. Veamos el problema en su justa dimensión.

Gracias a los *transaccionalistas* el debate de los valores comenzó a tomar cuerpo en el mundo de los estudios de liderazgo. Una vez consolidado este primer paso que permitió hacer diferencias fundamentales entre líderes y manipuladores, se acudió a sucesivas explicaciones dentro del contexto de la *moralidad relativa*, cuando las diferencias entre buenos y malos no eran tan claras, a la luz de acciones pragmáticas polémicas, tomadas en medio de situaciones extremas o simplemente anormales. Y ese mundo de la relativización, levantado desde una visión racional, se mantuvo por largo tiempo,

⁴⁵ En la campaña para lograr su segundo gobierno CAP deliberadamente dejó que la gente pensara lo que quería, usando espacio abiertos a través de un mensaje incompleto, ambiguo. Cuando la vuelta a la Gran Venezuela no fue posible, sobrevino la furia de la desilusión por el descalce entre las expectativas y su satisfacción. Mientras, Fabio Capello, uno de los más grandes directores técnicos del fútbol moderno, fue contratado por el Real Madrid con el fin de que volviesen los títulos en el año 2009. En su presentación advirtió que "...no prometía títulos...tan sólo trabajo arduo, seriedad, disciplina, entrega y que la franela se iba a sudar". Amplio contraste con lo prometido por Vanderlei Luxemburgo unos meses antes y apenas nombrado nuevo entrenador del Real Madrid advirtió que faltarían "...más vitrinas para albergar los nuevos títulos del equipo". La salida del brasileño fue penosa y en 8 meses. El año del regreso de Capello los madridistas estallaron en jolgorio al ganar en la última jornada una liga que jamás soñaron ganar. Otro caso: Leopoldo Galtieri, jefe de la junta militar de gobierno de Argentina logró convencer a la opinión pública de que las Malvinas serían nuevamente de ese país y que ganaría la guerra al Imperio Británico entre otras razones porque para éste no era rentable librarla. Ese clima fue alimentado por la promoción de victorias militares sucesivas por parte de las fuerzas aéreas y navales argentinas....hasta un buen día en el cual se rindieron. Y punto. La reacción fue de tal virulencia que la junta fue depuesta esa misma semana y el sistema democrático no tardó en ser restaurado.

hasta que la tesis adaptativa, más interesada en el trabajo de adaptación que involucra el liderazgo que en la figura, carácter o carisma del líder mismo, hizo compatible la nueva visión ética contraria a la tradicional occidental con una visión superior del ser humano y sus circunstancias, plena de libertad y dinamismo.

Pero aún a pesar de este importante avance, es impensable hablar de una nueva visión ética de aceptación pacífica cuando se trata de circunstancias normales o como aquí se llama, problemas técnicos. En casos de normalidad, la racionalidad occidental sigue siendo preponderante en razón de concebirse más como la visión del liderazgo en potencia y, por ende, de su glosario correlativo de valores, antes que en un proceso dicotómico entre valores y realidades circundantes y de urgente necesidad de ser enfrentadas. De suerte que la ausencia de contradicción dicotómica se reputa más cercana a la abstracción, al ordinario accionar y al análisis racional más puro⁴⁶. Sobre esto se volverá más adelante.

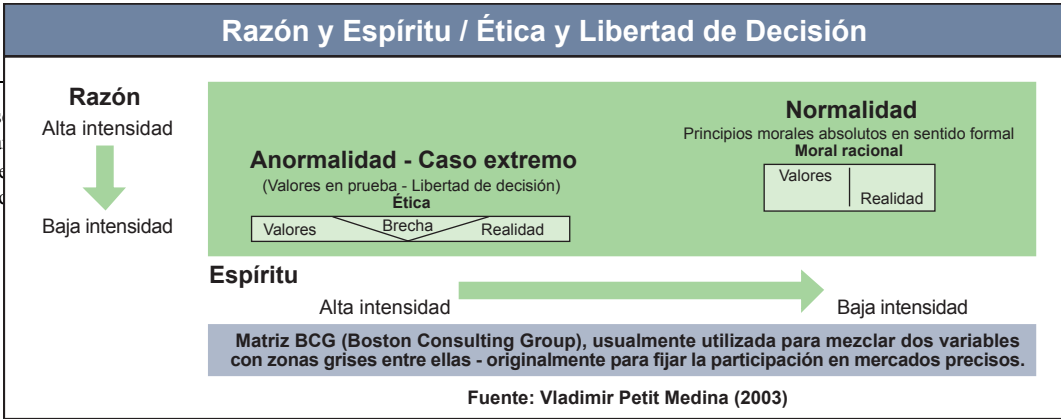
PRECISIONES ACERCA DE LA ÉTICA

Entendemos la moral como referida a valores individuales incluidos en nuestro ser como una especie de disco duro en el cual vierten sus aportes la sociedad, la religión y cierta concepción de estructura lógica de pensamiento y la ética son esos valores individuales referidos al plano de la actuación pública ya que aquellos, puestos en juego ante la realidad más severa han demostrado ser ampliamente ineficientes (Emeterio Gómez, 2001). Luego, para el racionalismo occidental, ética y moral son fundamentalmente distintos, mientras que para la corriente que se adscribe, la ética y la moral son estadios indisolubles ya que constituyen una misma vía, aunque en dimensiones hipotéticamente distintas en circunstancias incomparables.

Es importante aclarar que si el liderazgo y la ética se han movido en la misma dirección es gracias al indolegable rigor de vertiginosos cambios⁴⁷, terribles realidades... y la dinámica irrefrenable de los hechos, pues. Ello es fundamentalmente evidente cuando se piensa en situaciones extremas o anormales que hacen insuficiente, cuando menos, el valor de formulaciones estáticas, abstractas, ideales. Así, se sugiere utilizar la matriz BCG vertida a continuación.

⁴⁶ En tal s
más simila
⁴⁷ Al respe
ideas? A d
ideas? Por

GRÁFICO 7. RAZÓN Y ESPÍRITU-ÉTICA Y LIBERTAD DE DECISIÓN



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2011)

De ella se desprende las siguientes reflexiones:

En el plano de circunstancias normales pareciera compatible la *moralidad racionalista*⁴⁸ con la acción a seguir desde la óptica del análisis de liderazgo. Luego, si se tiene una lista de principios es absolutamente fácil y lógico imaginar su aplicación en abstracto o si las circunstancias son tan normales que son alineables con los valores, el razonamiento lineal se impone. De suerte que el *no matarás* surge indiscutible en potencia, como *deber ser* en el plano de un orden ideal y en la cotidianidad más ordinaria. En tal sentido hay una conexión absoluta con aquello que llamamos *problemas técnicos*, es decir aquellos ante los cuales cabe aplicar una receta previa y no exigen de nuestra creatividad ni de la fibra humana más íntima. Aquellas circunstancias en las cuales no hay mucho que inventar porque hay respuestas conocidas y apropiadas. Es igual que un razonamiento lógico en circunstancias reposadas: no se puede violar básicamente a menos que esté mal concebido, porque en sentido estricto el razonamiento decide el decurso del proceso y, por tanto, liquida la libertad. Allí, en ese plano, todo luce abstracto, absoluto y universal.

Por el contrario, en circunstancias extremas o anormales, aplicar los valores se torna difícil...y es allí donde la creatividad y la libertad para decidir van más allá de cualquier razonamiento arquetípico para irrumpir en el campo de la adaptación de los valores en jaque a una realidad contradictoria de los mismos (Rusworth Kidder, 1996). La ética entonces se refiere a la libertad⁴⁹ y a las acciones prácticas (Selznick, 2000) y por esto el dilema ético y el proceso de toma de decisiones éticas son, esencialmente, procesos adaptativos en los cuales se intenta cerrar una brecha entre la realidad desafiante y la formación recogida y sistematizada en el sistema moral individual (William Greenfield, 1987) o simplemente, la solitaria escogencia entre dos opciones igualmente correctas o dos alternativas

⁴⁸ Esta moralidad racionalista y su correspondiente visión lógica de la ética devienen de una estructura de pensamiento racional y no trasladan al terreno de lo espiritual ni a la dimensión de la libertad y asumen la vieja acepción de la ética como *tener principios y valores en el plano de la acción pública*.

⁴⁹ Gómez (2003a) llega a afirmar que: "La ética es idéntica a la libertad"(p.1). En tal sentido Isaiah Berlín (1969) advierte que estamos obligados a escoger dentro de un marco lleno de incertidumbre y absolutamente contingente y cada elección ética sustantiva comporta una ganancia o una pérdida, y esta libertad en medio de esa indeterminación es lo que nos hace seres humanos.

igualmente incorrectas (Kidder,1996). De allí que como lo advierte Gómez (2003): ...“ser ético es imponer valores en la realidad natural animal”(p. 21). No *principios*...que son el *deber ser*. En este sentido parece imperativo aclarar que por proceso adaptativo no se entiende un estado de preeminencia de las realidades. No. Eso sería conformismo y determinismo. Más bien se refiere al cierre de la brecha entre los valores y la realidad con la intención de sacar el mayor provecho común para todo el sistema. No es resignación. Es adaptación a cambios y circunstancias nuevas, cerrando la brecha, consiguiendo cómo hacerlo y, finalmente, actuando con la libertad y la incertidumbre características de la ausencia de razonamientos inviolables y, a la vez, supremos. En estos casos no hay una respuesta adecuada ni un razonamiento específico que aplicar sino la necesidad de actuar en condiciones no estáticas. Es la dinámica misma del quehacer humano relevante. Luego, el *no matarás* le cede el paso a la legítima defensa y a otras acciones que en caso extremo o anormal conllevan el matar en atención a circunstancias claves.

Todo ello en perfecta coincidencia con la segunda acepción de ética asumida por Gómez (2002):...“capacidad que los humanos tenemos para evaluar la validez de principios y valores externos a nosotros y que se nos imponen, a la luz de realidades concretas que nos toca vivir...y sobretodo enfrentar”(p.1). Evidentemente, este proceso admite distorsiones graves, especialmente, cuando el análisis general sobreviene afectado por problemas psicológicos y psiquiátricos (la falta de examen posible sobre la conciencia a partir del espíritu, impedida o bloqueada por un desapego a la realidad y una inconmensurable dosis de feroz desconocimiento de los límites), como fue el caso de Hitler. De otra manera la futilidad de sus acciones no tendría ni la más remota posibilidad de explicación, además de la repulsa que causa.

Se podría decir que en casos extremos o anormales más importantes son los principios básicos compartidos y su relevancia situacional. De hecho, aquí surgen enseñanzas ya que se entiende que del desequilibrio queda un aprendizaje que es la traducción práctica del proceso adaptativo y el prolegómeno del siguiente decurso de un proceso igual. En casos extremos o anormales la respuesta no puede ser obvia y debe existir incertidumbre por factores identificados. De lo contrario sólo se trataría de argumentaciones lógicas y de correctas construcciones supremas. De suerte que la realidad del mundo actual y el constante jaque a los principios impone una visión, como la esbozada por Gómez (2001) innegablemente más dinámica, a la cual, acaso, le cabría el mote de *mística* y ella, asombrosamente, va perfectamente acompañada con la más moderna visión del liderazgo.

Concluamos esta parte haciendo algunas precisiones a partir de lo dicho hasta ahora: a. los valores son permanentemente retados por la realidad lo cual puede motivar su *revisión*. Cerrar esa brecha constante es una de las tareas del ejercicio del liderazgo; b. los principios son el deber ser y por eso su vocación de inmutabilidad, al menos en hipótesis, pero los valores son perfectamente revisables; c. La visión de una nueva ética es perfectamente compatible y complementable con la visión católica; d. todo indica que en condiciones dinámicas cabe la creatividad en el cierre de la brecha entre valores y realidad; y e. cerrando esa brecha se puede caer en un terreno no ideal, no acorde con el *desideratum*. Y a pesar de que el deber

ser es el que apunta a un ejercicio de liderazgo enmarcado en valores es posible que se despliegue uno con apariencia de tal pero en términos desviados e incluso perversos.

EL LADO OSCURO DEL LIDERAZGO

Tomando una referencia del sabio sacerdote jesuita, Dionisio Aranzadi (1995), citando a J. A. Conger (1991) debemos admitir que“a veces el lado oscuro del liderazgo eclipsa el lado brillante, en detrimento del liderazgo y de la organización”(p. 21). Pero la que más ha destacado en el esfuerzo de dar coherencia a esta rendija abierta por el liderazgo adaptativo⁵⁰ ha sido la profesora Kellerman (2004) quien explica que el lado oscuro del ser humano está presente también en el ejercicio del liderazgo. De suerte que lo que siempre se pinta de blanco puro admite ahora tonos grises y oscuros. Maquiavelo estaba claro: el pragmatismo y las prácticas no éticas aún pueden situarnos en los predios del liderazgo. El fantasma de Hitler (Kellerman, 2004), Enron, Banesto, Khadafi, Hussein, Mugabe, Rumasa, Pinochet. Por ello es menester hacer algo sumamente complicado: separar el liderazgo bueno del malo. La dificultad, según la profesora, estriba en que es confuso hacerlo ya que la connotación tradicional positiva pesa mucho, conlleva a error y puede inducir a un mal ejercicio del mismo y ello no es el *desiderátum* del mundo del liderazgo ¿Por qué quienes ejercen el liderazgo pueden comportarse mal? a. a veces el contexto los hace proclives a ello; b. los seguidores a veces los impulsan a ello; o simplemente c. por lo que ellos realmente son y por lo que finalmente quieren. Lo siguiente que se pregunta es: ¿por qué seguimos a líderes que se portan mal? a. a veces por coerción (lo cual es más claro en el mundo delictivo); b. por necesidades individuales (como las existentes en la Alemania Nazi); c. por necesidades de grupo. Llegado a este punto la catedrática de Harvard enfrenta el caso Hitler, concluyendo plausiblemente que...“ se trataba de un enfermo, éticamente malvado pero efectivo como líder”(p. 13).

Ilustra también acerca de las maneras en las cuales un liderazgo puede ser calificado como malo: a. por inefectivo: si falla en producir el cambio deseado. Si se produce en el decurso, es un intento. Se refiere a llegar al final. Usualmente son juzgados por inefectivos por los medios y no por sus fines; b. por no ético: no distingue entre lo bueno y lo malo. Acto siguiente logra identificar los tipos de liderazgo malo: 1. por ineficiente: 1.a. incompetente; 1.b rígido, usualmente desplegado por cabezas duras o chuecas; 1.c intemperante; 2. por no ético: 2.a cruel; 2.b corrupto: miente, roba, engaña, defrauda; 2.c estrecho de visión; 2.d malvado: atrocidades (Ej. Hitler, Slobodan Milosevic, Karadzic, Hussein, Pol Pot).

Aún más allá, formula la gran paradoja del liderazgo: el caso de un ejercicio de liderazgo efectivo y, a la vez, malvado o corrupto. Advierte que frente a ello hay que tener en cuenta que: a. algunas veces los

⁵⁰ Para MacGregor Burns, el padre del transformacionalismo, el liderazgo es esencialmente ético aunque al delinear el liderazgo en el artículo suyo contenido en la colección de ensayos de Joanne Ciulla's, *Ethics: The heart of leadership* (posteriormente incluido en su segundo libro de 2003), admite lo siguiente:-Los líderes éticos ponen las necesidades de sus seguidores por encima de las propias. Los líderes no éticos no; -Los líderes éticos demuestran virtudes como coraje y templanza. Los líderes no éticos entonces no.-Los líderes éticos ejercitan el liderazgo en el interés del bien común. Los líderes no éticos no. Y culmina advirtiendo que esto también es aplicable a los seguidores.

líderes y los seguidores, por sí mismos, hacen la diferencia; b. algunas veces la diferencia es significativa; y c. algunas veces el resultado es malo.

Con el fin de que los líderes no terminen como líderes malos aconseja: a. limitar el tiempo de su poder; b. obligarlos a compartir el poder; c. evitar que se crean superhombres; d. mantenerlos con los pies en la tierra (perder contacto con la realidad es una invitación a ser malo); e. compensar sus debilidades; f. mantenerlos balanceados (usualmente una rica e intensa vida familiar puede ayudar); g. recordarles constantemente la misión; h. hacer que se mantengan saludables; i. ayudarlos a desarrollar un sistema de soporte personal (ayudantes, asociados, amigos, miembros de la familia que ayuden a mantenerlos a salvo de ellos mismos); j. ser creativos (mente abierta); k. que conozcan y controlen sus apetitos (por el poder, el dinero, el éxito y el sexo); l. que sean reflexivos (conocimiento propio, tiempo para hablar con uno mismo).

Como contrapartida, para mantenerse en curso trabajando con otros sugiere: a. establecer una cultura de apertura en la cual la diversidad y el disenso tengan espacio y sean estimulados; b. mantener una suerte de ombudsman, una voz discordante, un semáforo rojo; c. contratar consejeros fuertes e independientes; d. evitar el pensamiento grupal; e. recoger evidencia y cuando sea confiable diseminarla; f. oír a quien conozca la verdadera historia de todo cuanto ha sucedido; g. establecer un sistema de *check and balances*; h. tratar de lograr la simetría de los *stakeholders*.

El antiguo decano de la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard, Joseph Nye (2008) coloca el asunto en los siguientes términos:

CUADRO 7. SIGNIFICADOS DEL LIDERAZGO BUENO

El liderazgo bueno: sus dos significados - Joseph Nye (2008)		
Bueno =	Efectivo	Ético
Objetivos	Balance de realismo y riesgo en visión	Valores de intenciones y objetivos
Medios	Eficiencia de los medios para el fin	Calidad de los medios utilizados
Consecuencias	Éxito en lograr los objetivos del grupo	Buenos resultados para el grupo y para otros

FUENTE: JOSEPH NYE (2008)

Una importante referencia final con respecto a este tema.

Lo dicho hasta ahora nos advierte cuán difícil es juzgar la intencionalidad de un ejercicio de liderazgo en pleno desarrollo. Valorarlo *en caliente* luce especialmente retador y riesgoso. Hacerlo *a posteriori* pudiera parecer más fácil pero siempre es polémico *per se*. De allí que Ramón Piñango, por ejemplo, sugiera en sus clases que el análisis posterior puede simplificarse si se echa mano de una figura de origen contable y financiero: *la prueba ácida*. En efecto, la razón de la *prueba ácida* es finalmente obtener un resultado ilustrativo sobre un desempeño gerencial a nivel empresarial y, por ende, un

indicador acerca de cómo se han hecho las cosas. Piñango advierte que no hay mejor indicador acerca de cómo se desarrolló un ejercicio de liderazgo que ver el estado siguiente a su decaimiento o culminación, atendiendo particularmente al análisis del nuevo posicionamiento del sistema, lo cual nos remite, en todo caso, al marco de valores involucrados y sus consecuencias. O sea, *una prueba ácida del liderazgo ejercido*.

Derrumbadas tanto la creencia de que los líderes no estaban limitados por valores, la cual era característica de la *teoría de los grandes hombres*, como la convicción de que no cabía ejercicio de liderazgo sino sujeto a valores, propugnada por el *transformacionalismo*, queda claro que es posible hablar también de un lado oscuro del liderazgo aunque ello no sea el norte del ejercicio pedagógico ni *el deber ser* del liderazgo mismo.

8. SEGUIDORES Y SU RESPONSABILIDAD

Insistir en la idea de que alguien es líder por nacimiento y, por ende, líder 24 horas al día no tiene claro sustento científico. Lo que sí es una realidad cotidiana es que el liderazgo es una actividad plural y alternativa. De suerte que impone la existencia de al menos dos personas en el proceso y la posibilidad de alternarse el rol de líder con el de seguidor. Con claridad Nye (2008) expone:

El rol de líderes y seguidores es intercambiable a una gran velocidad. Los seguidores ayudan a sus jefes a liderar y lideran a su vez a sus propios seguidores. El liderazgo puede ser ampliamente distribuido dentro del grupo y puede cambiar con las situaciones (p. 20)

Nuevamente, la señora Kellerman (2008) nos da luces. Según ella...“los seguidores pueden ser definidos por su rango: tienen menos autoridad, poder e influencia que sus superiores; y por su comportamiento: siguen lo que otra persona quiere e intenta”(p. XIX). Usualmente coinciden el rango y el comportamiento pero algunas veces los de mayor rango siguen y son los subordinados quienes lideran. Luego se pregunta ¿por qué alguien es seguidor? Las respuestas posibles son: por su propio beneficio o por el beneficio del grupo. En cuanto a los tipos de seguidores, utiliza la siguiente tabla:

CUADRO 8. TIPOS DE SEGUIDORES

Tipos actuales de seguidores - Kellerman 2008 (p.92-240)			
Tipo	Características	Bueno o Malo (axiomas)	Potenciales efectos
Aislado	Desinteresados, desconectados ni conocen los liderazgos ni les interesa, silentes, no seguidores (ej. abstencionistas).	1. No hacer nada convierte en mal seguidor. 2. Apoyar un liderazgo bueno nos convierte en un buen seguidor. 3. Apoyar un liderazgo malo nos hace malos seguidores. 4. Oponerse a un liderazgo bueno es ser un mal seguidor. 5. Oponerse a un liderazgo malo es ser un buen seguidor.	Poder, influencia, pueden llegar a convertirse en agentes de cambio, pueden crear cambio rodeando al liderazgo o presionando en conjunto con otras facciones, los seguidores que hacen algo son preferidos a aquellos que han optado por no hacer nada.
Espectador	Observan, pero no participan, se hacen a un lado deliberadamente y eso es un apoyo tácito al status quo (ej. La mayoría de los alemanes en tiempos nazis).		
Participante	A favor de sus líderes, organizaciones de las cuales son miembros o a los cuales ellos se oponen, ponen dinero y tiempo para tratar de lograr un impacto (ej. Miembros de partidos, en líneas generales).		
Activista	Fuertemente conectados con sus líderes, son voluntariosos, enérgicos y comprometidos, trabajan duro en nombre de sus líderes o en contra de ciertas personas o causas (ej. Greenpeace - core activistas).		
Reaccionario / revolucionario	Tercamente dedicados a sus líderes o contra los mismos o contra determinadas ideas, dedicados, dispuestos a arriesgar hasta la vida y están dedicados a la causa.		

De acuerdo con la visión de Kellerman, los seguidores pueden causar cambios o contribuir a evitarlos, de lo cual se desprende la gran responsabilidad que envuelve el *followership* (el ser seguidor)(p. 12). Pero creemos que Piñango (2011) enuncia claramente la verdadera conclusión de esta parte al decir: ...“la calidad del liderazgo depende de las exigencias de los seguidores. Luego, la mayor responsabilidad de los ciudadanos es exigir a los líderes (...) el tipo de conducta que consideramos deseable”(p. 1).

9. PASOS PARA EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO

Basado en mucho de lo dicho, Heifetz (2007) termina sugiriendo un *framework* (esquema) para ejercer el liderazgo:

- a. **Identificar el propósito, el objetivo y las metas.** Es decir, establecer 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.
- b. **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...usualmente 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 con mucho detalle. De allí la importancia estratégica del correcto uso del *ambiente contenedor*.
- c. **Llamar la atención sobre 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 desarrollarse. 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*⁵¹. El proceso de toma de decisiones dentro de un grupo debe responder a varias circunstancias. 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: 1. el sexo (damas al frente de un equipo de hombres, hombres al frente de un equipo de damas), 2. la preparación (personas menos preparadas que el resto de su equipo, personas más

⁵¹ Martínez, Carlos R. (2010), se refiere a ellos como: “Posiciones sobre las cuales los sujetos guardan situaciones de displacer de las que no pueden dar cuenta y generan distorsiones en las percepciones” (p.87).

preparadas que el resto del equipo que encabezan), 3. la raza, 4. la proveniencia social...y , recientemente se ha incorporado a esta lista con especial énfasis....5. la simpatía y militancia políticas. El problema más grave con los *temas ocultos* es cómo abordarlos...y todo indica que se debe hacer...precisamente para desactivarlos. Las experiencias más exitosas apuntan a desactivarlos en el marco de la consecución de un éxito del sistema producto del liderazgo de aquél que quiere dismantelar el tema oculto. Hacerlo en otras circunstancias ha demostrado ser fuente de problemas mayores.

d. **Distribuir las responsabilidades a los miembros del grupo.** En las actuales circunstancias es pacíficamente aceptado que nadie tiene la capacidad de abarcar todas la áreas de un sistema sociotécnico por sí mismo. De suerte que, como nunca antes, es obligatorio el trabajo en equipo con ejercicios de inclusión. Afirman Jaén, Mogollón y Vidal (2011) que .."la manera más efectiva de lograr que la gente responda efectivamente a la nueva forma de hacer las cosas es haciéndola partícipe y corresponsable"(p. 43). Es decir que para lograr que todos participen con entusiasmo es fundamental que cada quien tenga una responsabilidad que abra las puertas a un potencial reconocimiento.

e. **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.

10. 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 hablan de la posibilidad del *asesinato del liderazgo* aunque no de forma literal sino advirtiéndolo de la potencial anulación de la actividad (Aranzadi, 2005, Heifetz, 1997, Kotter, 1997) ¿Por qué puede suceder eso? Cuando alguien personifica la causa de la pérdida colectiva y simboliza la fuente del estrés General origina una molestia extendida o sencillamente cuando se han manejado mal las expectativas de la gente el sistema puede considerarse engañado y, en ambas situaciones...pues, simplemente...puede ser asesinado el liderazgo...no literalmente, por supuesto. Evidentemente, este mecanismo, comúnmente es 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.

Ahora bien, nadie tiene porqué resignarse al martirio a la hora de ejercer el liderazgo ya que es posible evitar ser anulado o asesinado en el transcurso de su ejercicio. Por ello Heifetz (1997) sugiere: a. 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; b. 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 personalidad de los individuos agrega consideraciones adicionales a su juicio a la hora de decidir anular un ejercicio de liderazgo o no; c. externalizar el conflicto. Hay quienes llevan el enfrentamiento a cuestras todo el tiempo y como no drenan simplemente terminan llevándolo a todos los planos de su vida. Eso hace que no se aprecie quiénes son las personas 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 causa del problema; d. 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); e. escuchar usándose uno mismo. Es importante aprender de lo que se transmite para evitar comunicar un mensaje equivocado. Una comunicación correcta parte de la exacta apreciación de lo que se desprende de uno mismo; f. preservar el sentido de los objetivos. Esto hace que siempre se aprecie la claridad de la visión por encima de cualquier consideración ulterior; y, g. asumir un sitio en el cual estar consigo mismo, conversar con su propio yo interior, reflexionar y meditar acerca de lo fundamental. Un *santuario*. Andrew Roberts (2003) recuerda que todo líder debe vivir períodos de aislamiento y meditación y usualmente acude a un mismo sitio...es decir...un *santuario*.

11. LIDERAZGO HORIZONTAL Y LIDERAZGO VERTICAL

¿Por qué Jack Welch y Bill Gates anunciaron su retiro cuando todavía estaban en la cúspide de sus capacidades y del reconocimiento público? ¿Por qué ambos escogieron como sucesores a gerentes sin gran perfil público pero que, según las palabras de los dos, eran *team players* (jugadores de equipo)? ¿Por qué, además, advirtieron que venían tiempos que requerían de nuevos estilos?

La respuesta a tales preguntas apunta a una marcada tendencia: la marcha hacia un liderazgo más horizontal en el campo privado y en los deportes y acaso más rezagada en el mundo público en lo tocante a los estilos de implementación. Estamos en la época en la cual se proclama la democracia como la forma más excelsa de gobierno, existe una Corte Penal Internacional y se ha hecho del respeto a los derechos humanos un ícono de la vida actual. El tiempo en el cual es posible que el vestuario de un equipo de fútbol tenga más peso y relevancia que el propio director técnico. De manera que se quiere uniformar el estilo de liderazgo moderno en términos horizontales, sin importar las circunstancias que se viven.

La referida tendencia moderna ha sido influida por las elaboraciones en torno a la teoría adaptativa⁵² y por las referencias a los deportes realizados por equipos de alto rendimiento⁵³. De allí que se hable cada vez más de liderazgo *distribuido o compartido* (Greenberg, 2000) u *horizontalizado*, en el cual se

⁵² Recordemos que el liderazgo adaptativo es, en fin de cuentas, una apertura a este esquema por parte del transformacionalismo.

⁵³ El Barcelona de Rijkaard y Guardiola tiene mucho que mostrar en este sentido (aunque el autor de esta investigación es de la *cofradía del clavo ardiendo* del Real Madrid).

distribuye la actividad entre los miembros de forma secuencial o simultánea, se alterna y se centra más en los *teams*. Ello sirve de catalizador en medio de un escenario actual signado por la globalización, la alta especialización, el cambio súbito y constante, el vertiginoso desarrollo de las tecnologías de información que han reestructurado las funciones, roles y competencias. Yukl (1998) incluye como característica esencial de esta corriente el hecho de que la intervención de diversas opiniones puede influir en la toma de decisiones, lo cual pareciera tener consecuencias importantes: a. la decisión debe ser de mayor calidad; b. más aceptada; c. con mayor satisfacción en términos del proceso de toma de decisiones; y d. con mayor desarrollo de las habilidades de participación. Según el mismo Yukl, el liderazgo *horizontalizado* apareja términos tales como: consulta, decisiones conjuntas, poder compartido, descentralización, empoderamiento y gerencia democrática. Sin embargo, una advertencia cabe a estas alturas: a pesar de la tendencia moderna, el estilo vertical no está en desuso ni es cosa del pasado, tal y como se verá más adelante.

Lo cierto es que el liderazgo *distribuido o compartido* contrasta con la imagen de los líderes carismáticos, es decir, del liderazgo centrado en la persona y particularmente en el atributo del carisma, o sea, *liderazgo vertical*⁵⁴. De hecho, la verdadera contrapartida del liderazgo *horizontalizado*⁵⁵ es el sistema de decisión cada vez más autocrático (o menos democrático) y lo que a partir de él se genera.

El liderazgo *carismático* es el mismo *heroico o caudillista*, centrado en una sola persona o en un grupo selecto de personas que genera una cultura personalista. Frente a él, Schein (2004), fija posición de la siguiente manera:

El mando único, una cadena unitaria de mando y la autoridad formal adscrita a una única persona son conceptos obsoletos en las organizaciones actuales caracterizadas por estructuras flexibles, personas que integran varios equipos a la vez, distintas unidades de comando (p. 311).

Sin embargo todo es parte de una evolución que arranca con el liderazgo heroico para pasar por el liderazgo ideológico y culmina, por ahora, en el *liderazgo horizontal* actual.

Como el líder era carismático su liderazgo era heroico: se creía en líderes por causa de lo que encarnaban, más allá de sus capacidades probadas, experiencia, posición acerca de ciertos *issues*, etc. Simplemente se hacía fe en la capacidad del *líder* para superar obstáculos y crisis, había voluntad de conferir a los líderes poderes para manejar el asunto; se ofrecía apoyo popular para el líder expresado directamente y a través de votos, aplausos, cartas, nombres de los hijos en su honor, apretones de mano antes que a través de instituciones o intermediarios. El *liderazgo heroico* no solo es una cualidad que alguien posee: es un tipo de relación entre *líder carismático* y liderado. Un aspecto crucial de esta relación, por cierto, es la ausencia de conflicto. El liderazgo heroico provee solución simbólica al conflicto interno o externo. Usualmente se trata de liderazgos que surgen en sociedades bajo una profunda crisis (...) y en tiempos de rebelión contra la autoridad y la tradición -casi siempre en ocasión de un cambio de ciclo histórico- (MacGregor Burns, 1978, p. 243-244). El liderazgo heroico juega un

⁵⁴ También llamado *the old way* por Jack Welch (Tichy y Sherman, 1993).

⁵⁵ También llamado *the new way* por Jack Welch (Tichy y Sherman, 1993).

rol vital en las sociedades en transición o en desarrollo. Los ídolos son usualmente motivados por necesidades poderosas de afecto, autoestima y autorrealización...“Ellos necesitan una audiencia y la audiencia les necesita en perfecta correspondencia”(MacGregor Burns, 1978, p. 247). O sea, *el liderazgo heroico* es el pasado que siempre es transitado y del cual se evoluciona para precisamente dejarle atrás.

En contraste con los líderes heroicos apareció el perfil de los líderes ideológicos, que eran quienes se dedicaban directamente a objetivos explícitos que requerían sustanciales cambios sociales, así como organizar y liderar movimientos políticos para la consecución de esos fines. Estos líderes personificaron objetivos colectivos de manera intensa, incluyendo necesidades y aspiraciones colectivas. Su causa fue trascendente y su relación con los seguidores era psicológica, política y organizacionalmente cercana. Estas relaciones entre líderes y liderados estaban caracterizadas por el conflicto (actual o potencial) dentro del movimiento en función de la selección de estrategias, objetivos y pensamientos contrapuestos. “El mayor éxito de estos líderes no era el delirio público sino el cambio social medido en propósitos, programas y valores” (MacGregor Burns, 1978, p. 249).

En todo caso, el liderazgo carismático-heroico se mantuvo en alza a pesar de la aparición del liderazgo ideológico y llegó a vernaculizarse en nuestros países hasta configurar una de las máximas expresiones de verticalidad jerárquica, *el caudillo*.

El *caudillismo* es la denominación que se le ha dado a un fenómeno típico del siglo XIX latinoamericano con repercusiones políticas y sociales. El asunto era sencillo, un hombre carismático, con fuerza y usual *background* militar, recibía el beneficio que le impulsaba al llamado *liderazgo heroico*: las multitudes le confiaban sus intereses y facultades del sistema para que resolviese los problemas a su real saber y entender. No eran importantes ni la forma de su llegada al poder, ni su legitimidad de origen ni mucho menos el especificar cuándo se iría del poder. Evidentemente, aquello desembocaba en el personalismo más exacerbado que conducía normalmente, a su vez, a las trincheras de la *dictadura* sostenida sobre dos bases cruciales, el favor y miedo populares, por un lado, y las armas, por el otro. Cuando declinaba el favor popular siempre había otro potencial *caudillo* al acecho. Este apoyo popular se tornaba en contra del *caudillo* cuando las esperanzas puestas en él se veían frustradas, entonces era el momento de seguir a otro *caudillo* que lograra convencer de su capacidad de mejorar el país o la provincia. Y aunque *caudillismo* y *dictadura* no son sinónimos, los *caudillos* normalmente rozan la tentación de instaurar dictaduras, tiranías, absolutismos puros que son, en fin de cuentas, anormalidades, enfermedades⁵⁶ (Aveledo, 2008). Las dictaduras latinoamericanas, plagaron de atraso a todos nuestros países durante el tiempo de su vigencia bajo el pretexto de la unidad de mando⁵⁷, la necesidad de mano dura y el clamor por un *gendarme necesario*⁵⁸.

⁵⁶ Ver también Aveledo (2008) sobre la diferenciación y el carácter recurrente de las dictaduras, tiranías y absolutismos.

⁵⁷ Ver <http://www.britannica.com/facts/5/201167/caudillism-as-discussed-in-personalismo-Latin-American-politics>

⁵⁸ Laureano Vallenilla Lanz escribió un ensayo con el nombre de *Cesarismo Democrático* en 1911 que sirvió de apología de la figura del General Gómez. Su tesis, según él mismo afirma, se sustenta en las doctrinas científicas en boga en la época, especialmente en el positivismo. Finalmente respalda la necesidad de nuestros países de contar *con hombres fuertes, gendarmes*

El *caudillo* es según el DRAE (2011): "1. Hombre que, como cabeza, guía y manda la gente de guerra. || 2. Hombre que dirige algún gremio, comunidad o cuerpo" (p. 1). A partir de esta definición Alexis Márquez Rodríguez (2011) destaca lo siguiente:

1. que cualquiera, soldado o civil, puede ser un caudillo⁵⁹, pues de hecho se identifica la idea de caudillo con la de director o jefe de un grupo; 2. que solo pueden ser hombres; y 3. que la definición del DRAE no circunscribe la idea de caudillo al campo político (p. 1).

Es decir, que es perfectamente posible pensar en la presencia de un *caudillo* en el mundo gerencial. Continúa Alexis Márquez Rodríguez advirtiéndolo que el diccionario de Secco y Ramos (1999) extiende acertadamente el significado de *caudillo* al ámbito civil aunque varios diccionarios recuerdan, además, que en España se usó la expresión *caudillo* por antonomasia para referirse a Francisco Franco. El *caudillo* es por definición autocrático e impositivo, se guía más por su intuición que por el raciocinio, no es muy dado al asesoramiento ni al trabajo en grupo, y cuando admite asesores o consejeros, siempre se reserva la última palabra.

La expresión *caudillo* encaja en el campo privado porque ilustra el extremo de un estilo, es la punta que refleja un acentuado sistema de toma de decisiones autocrático...sin llegar a ser, necesariamente, dictadura o tiranía. Muchas veces hemos conocido caudillos políticos y capitanes de empresa o emprendedores del mundo privado⁶⁰.

¿Qué justifica la existencia de un *caudillo*? Básicamente el hecho de que el grupo no es capaz de garantizar lo que el caudillo puede simbolizar. Es decir, en lo más profundo lo que subyace es un cierto dejo de *no exigibilidad de otra conducta*, pesimismo, impotencia o incapacidad usualmente frente a una crisis que se visualiza importante. Es decir, una visión negativa del entorno o de las potencialidades del sistema del cual se trate en contraste con urgentes necesidades.

Kotter (1996) dice que cuando el liderazgo es más horizontal, una de sus causas es el optimismo y la complacencia, entendida esta última como la ausencia de una crisis mayor, muchos recursos a la vista, cobertura del día a día y la capacidad de matar al mensajero de malas noticias, si fuere el caso. Complacencia es cierta negativa a cambiar lo cual no es muy grave en tiempos de normalidad. Las crisis, por otra parte, ayudan a la gente a focalizar su atención. La atención, a su vez, es la moneda de pago del ejercicio de liderazgo.

necesarios, al frente del Estado en razón de la ignorancia de las mayorías y su incapacidad manifiesta para autodirigirse correctamente.

⁵⁹ El vocablo *caudillo*, ciertamente, estuvo al principio vinculado de manera casi exclusiva al mundo castrense, y se trataba sólo de militares formados en combate, pues aún no existían academias militares de formación profesional en la mayoría de los países. Pero a partir de cierto tiempo se empezó a hablar de caudillos civiles, con toda propiedad (Alexis Márquez Rodríguez, 2011).

⁶⁰ Para muestra un botón: César Batíz (2011) en referencia a la muerte de Julio Mario Santodomingo, el gran industrial colombiano y el segundo hombre más rico del hermano país, publica un artículo llamado *Una especie en extinción* en el cual concluye diciendo: "El Viernes 7 de Octubre llegó el final de la larga vida de lo que Gerardo Reyes denomina un empresario en vía de extinción, que aplicó el *capitalismo caudillista* en su conglomerado de empresas" (p.1, en www.elmundo.com.ve).

Un debate moderno está entrelazado con el asunto de los estilos horizontal y vertical: el contraste entre un planteamiento claro como visión y otro que ni siquiera está esbozado. Es decir, la discusión acerca de si la visión debe obedecer a una orientación elaborada o puede ser tomada como tal aquella que quizás es apenas una inquietud o tan sólo una buena pregunta. Esto motiva especiales reflexiones: ¿es concebible un ejercicio de *liderazgo vertical* sin respuestas concretas y sin una visión clara? o ¿es posible un ejercicio de *liderazgo horizontal* animado por una visión delimitada y formulada detalladamente? Lo segundo es perfectamente posible. Lo primero no pareciera lógico a menos que se encuentre muy cerca del exacto medio entre los cuadrantes del modelo utilizado. El *liderazgo vertical* genera, en su extremo, la sensación de que se tienen todas las respuestas. Eso indica cierta búsqueda paralela de un *mesías*, un *caudillo*, una especie de *padre* con respuestas para todo. El *liderazgo horizontal* genera en su extremo, a su vez, la idea de que todo debe ser objeto de debate, consulta, acuerdo...asamblea. Lo cierto es que la historia mundial está plagada de: desastres ocasionados por hombres fuertes con grandes y equivocadas respuestas a problemas de su tiempo; ciclos históricos con espíritu asambleario que culminaron sumidos en la confusión General (de paso, estos últimos usualmente dieron pie a los primeros); y grandes crisis e inestabilidades en las trayectorias de sistemas que constituyeron la justificación del acceso al poder de los *hombres fuertes* así como de la aplicación de trágicas recetas. En el mundo privado, graves crisis internas de las organizaciones abrieron la puerta a recetas que una vez impuestas terminaron con las organizaciones mismas. Luego, hoy es perfectamente posible liderar con base en buenas preguntas y es obligatorio diagnosticar el problema para detallar una visión correcta que anime el valor dirección, lo cual es una función primaria del liderazgo. Hacer esto sin entablar relaciones directas con el colectivo involucrado es impensable en la hora actual.

La pregunta a estas alturas es: ¿cuál estilo es más eficiente entonces? Simplemente depende de las circunstancias.

Hackman y Craig (2009) refieren que Kurt Lewin, Ronald Lippitt y Ralph White llegaron a una serie de conclusiones sumamente ilustrativas:

Aunque los grupos encabezados por líderes autoritarios son usualmente más eficientes en el corto plazo, los líderes democráticos también pueden alcanzar esos niveles de eficiencia. Los grupos con liderazgos autoritarios experimentan más hostilidad y agresión que el resto de los estilos. Los grupos liderados de manera autoritaria pueden experimentar un descontento que no es evidente superficialmente. Los seguidores son más dependientes bajo el comando de líderes autoritarios y los seguidores exhiben más compromiso y cohesión bajo mandos democráticos (p. 45).

Desde mucho antes, al abordar este debate Bass (1990) refería un *continuum* de comportamientos que van desde enteramente autocráticos a puramente democráticos. Entonces, el *liderazgo vertical*, el que emana de la cúspide hacia abajo, se sostiene fuertemente en la posesión del rol de mando y, por ende, encarna el lado autoritario. Por el contrario, el liderazgo compartido va hacia la base y se caracteriza por una mayor eficiencia como equipo ya que proviene de propósitos compartidos, apoyo social y

moral⁶¹ y hasta de *coaching* externo y apunta más hacia el lado del ejercicio más democrático. Es bueno advertir que un sistema puede, secuencial y planificadamente, exigir un estilo e inmediatamente otro o mantenerse un buen tiempo en un punto medio.

Pero ¿todo liderazgo vertical es perjudicial?⁶² No. Ciertamente lo perjudicial es el exceso en el cual clásicamente se incurre, al igual que es negativo el exceso en el cual se puede incurrir en el lado del liderazgo horizontal: *el inmovilismo asambleario*⁶³. Digamos que el liderazgo *horizontal* es una tendencia más acorde a los nuevos tiempos. En palabras de Benjamin Tripier (en artículo de Alejandro Ramírez, 2011):

Estamos en un proceso de cambios, y lo que era *top-down* se ha ido transformando en *bottom-up*, no sólo en Venezuela, sino en el mundo entero. Es muy difícil que alguien cumpla una orden sin haber participado en el proceso de generación de esa orden. La visión vertical terminó hace tiempo, pero hay gente que se ha dado cuenta, y gente que no (p. 1).

Existe la posibilidad de que ambos tipos de liderazgo se alternen o que sean igualmente eficientes. El hecho típico de estos días es que se apunta al *énfasis* como diferenciador. La utilización de un tipo depende de lo que uno es y piensa en un momento determinado, de lo que el sistema es, tolera y acepta en una circunstancia específica. Ambos estilos son compaginables hasta el punto de que hoy en día es difícil entenderlos como absolutamente diferenciados.

Antes, al analizar el desequilibrio y el cambio hablamos de la posibilidad de alternar, concatenar e integrar distintas estrategias sucesivas para el manejo del cambio y se señaló cómo Bass las considera integradas en un *continuum*. Todo indica que es posible hacer un conjunto coherente a partir de esta circunstancia y lo que verdaderamente subyace detrás de todo esto es la percepción misma sobre el futuro, la cual comprende: cómo se visualizan las **Resistencias** al cambio que se quiere implementar, las **Necesidades** inmediatas del sistema, el previsible comportamiento del **Entorno**, las **Potencialidades** en juego, las habilidades y experiencias del sistema y el **Tiempo** disponible para el proceso de cambios. Es decir: **(R)+(Ns)+(E)+(Ps)+(T)**. La doctrina combina estos factores pero no completamente. Sistematizando los aportes de varios autores se podría decir que: a. todo indica que en la medida que las resistencias sean fuertes, las necesidades sean mayores, el entorno más inescrutable, las potencialidades más comprometidas y menor el tiempo, es decir, un escenario pesimista o crítico, la búsqueda del liderazgo carismático, heroico o vertical estará a mano, al menos en primera instancia, esperándose esencialmente liderazgo, trabajo adaptativo, creatividad, y según la intensidad de los

⁶¹ Dentro de estos trabajos recientes que apuntan al dato moral es importante destacar el de Turknett (2010), el cual presenta un modelo llamado *The Leadership Character Model*. Según estos autores el ejercicio del liderazgo depende de la necesidad constante de mantener dos extremos en balance: responsabilidad y respeto. La parte del respeto se refiere a la relación con la gente lo cual es una parte fundamental del liderazgo mientras que la parte de la responsabilidad se refiere a lograr que el trabajo se haga, lo cual es tan importante como lo primero. El balance correcto viene dado por la integridad que engloba a ambas partes y las mantiene en equilibrio ante la tendencia de distintas áreas del sistema de enfatizar una parte u otra. Mezclarlas con maestría es un arte ya que si se exagera el lado del respeto o el de la responsabilidad nos coloca en los terrenos del análisis de autoridad mas no en los del ejercicio de liderazgo. De este modelo nace la propuesta determinista de *Decent people, decent companies*.

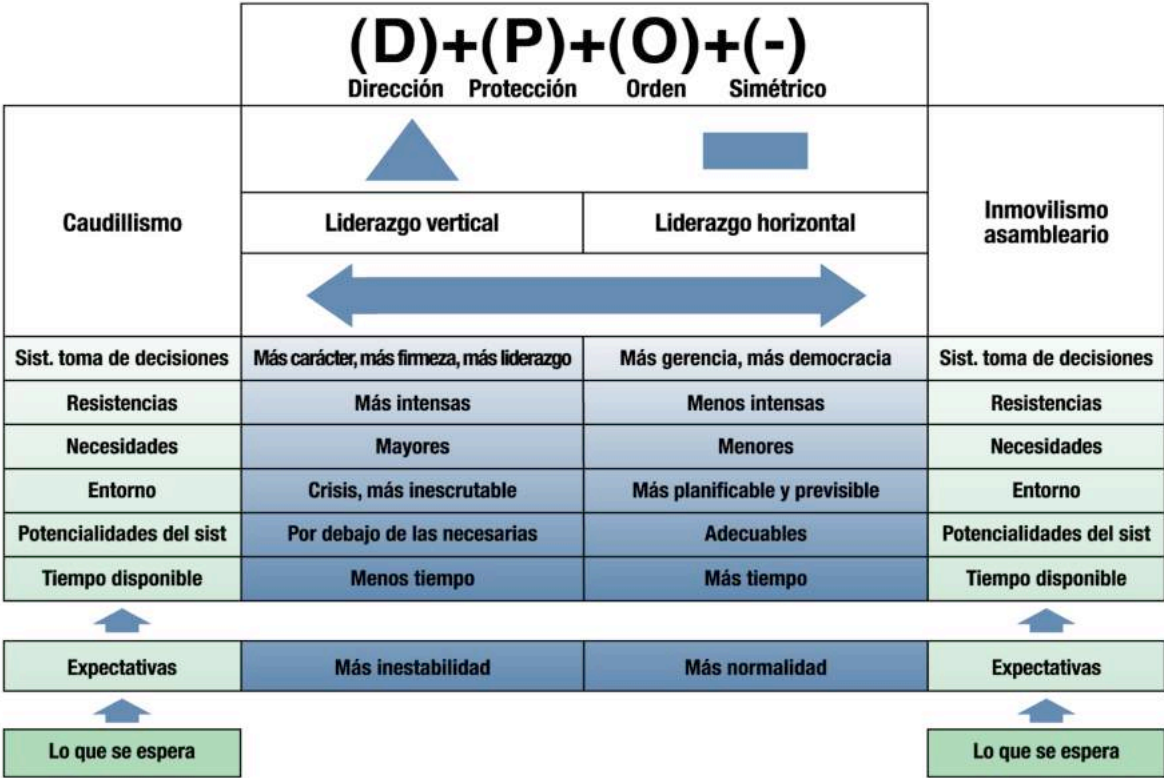
⁶² Bennis y Nanus (1985) dicen que no puede ser siempre malo el liderazgo vertical... ya que la jerarquía como lazo es una prótesis de algo que le es caro al ser humano: la confianza.

⁶³ Extremo en el cual todo debe ser decidido en asamblea.

factores, puede llegarse hasta el requerimiento de un *caudillo*⁶⁴; b. si por el contrario las resistencias tienen un nivel tolerable, las necesidades son menores o importantes mas no inmanejables, el entorno difícil mas no implanificable, las potencialidades buenas o fácilmente adecuables y el tiempo suficiente, es decir un escenario de normalidad y hasta de cierto optimismo, se impondrá la búsqueda del liderazgo horizontal, al menos, nuevamente, en primera instancia y usualmente se dibujará el perfil de una gerencia con capacidad de liderar, pero básicamente gerencia, trabajo técnico, autoridad normal. Luego, es una reinterpretación de la *regla de oro*. En medio de estos extremos está una gran zona de grises llena de múltiples posibles combinaciones. Nada obsta para que se verifique un excelente trabajo adaptativo o técnico desde un estilo autocrático o desde un estilo democrático. De igual manera nada obsta para que un desastre de implementación provenga de un proceso de toma de decisiones autocrático o autoritario, es decir, la zona de los grises pero desde el extremo *caudillesco* o desde el extremo *asambleario*, un buen desempeño en el campo del trabajo de adaptación no parece probable⁶⁵ o luce, al menos, cuesta arriba. En todo caso es menester reiterar que cualquiera que sea el tipo de liderazgo siempre deberá satisfacer, como requisito *sine qua non*, las expectativas sobre su ejercicio, previamente identificadas como (D)+(P)+(O) y excepcionalmente (-) ó (S), aunque con evidentes diferencias de intensidad: más intensidad en el caso del vertical, menos intensidad en el horizontal. En conclusión hay dos extremos pero entre ambos caben muchas posibilidades de ejercer correcta y eficientemente el liderazgo.

Veamos ahora el esquema de análisis que es, en fin de cuentas, el modelo aplicable a los estilos.

GRÁFICO 8. MODELO DE ANÁLISIS



colombianos no permito negar, así muere su deseo, al extremo de caudillismo y personalismo al cual ha negado Chávez. Lo asombroso, sin embargo, es que muchos venezolanos que erraron en la búsqueda del perfil de hombre fuerte eligiendo a Chávez hoy quieren repetir el perfil pero más edulcorado, buscando a alguien como Uribe. Es decir, frente a la equivocación, el péndulo no lo mueven completamente sino apenas unos grados. Por el contrario, Colombia terció el rumbo después de Uribe ¿Para bien?

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2011)

El modelo presentado en el gráfico anterior sintetiza lo planteado. En él se esboza el comportamiento de diversas variables incorporadas en la percepción sobre el futuro, es decir, una noción integradora de las apreciaciones sobre: el sistema de toma de decisiones, las resistencias al cambio, las necesidades del sistema, la estabilidad del entorno, las potencialidades del sistema, el tiempo disponible para el trabajo y las expectativas. El análisis debe arrancar de abajo hacia arriba ya que lo determinante, creemos, es la expectativa sobre el futuro inmediato, la cual engloba una serie de variables dependientes: a partir de más normalidad o más inestabilidad, más o menos tranquilidad, más fácil o más difícil. En la parte superior están las expectativas Generales de liderazgo con las cuales se debe lidiar. Nuevamente, los dos cuadrantes no son categorías puras, es decir, apuntan sólo al énfasis que se percibe, más firmeza sobre el trabajo en equipo, por un lado y más trabajo en equipo en vez de firmeza en la dirección, en el otro.

La respuesta a la primera de las preguntas con las cuales se inició esta sección la aporta el propio Jack Welch, al ser entrevistado por Tichy y Sherman (1993), mucho antes de su retiro:

La única razón para yo retirarme es hacer que de esa manera cambien las cosas (..). Seré sustituido en su momento por un equipo que tendrá que conseguir su forma, su propia forma, su propia estructura y sus propias iniciativas (...) El trabajo en equipo es lo crucial. La dirección será horizontal y me he esmerado en conseguir un equipo que trabaje, en conjunto, mejor que yo, para que se quede al mando (p. 308-309).

La respuesta a las otras preguntas del inicio de esta sección está en el siguiente razonamiento: por lo afirmado antes se comprende que el mismo *capitán de empresa o jefe político o caudillo* que viene de implementar un estilo más vertical vislumbra su sucesión bajo un estilo más horizontal al sentir que el futuro inmediato es más tranquilo, menos convulso que aquel en el cual le ha tocado ejercer el liderazgo y las bases de lo construido son más sólidas. También es comprensible lo contrario: para quien viene del mundo del liderazgo horizontal casi inmóvil pudiera parecer lógico ser sucedido por un *capitán de empresa o jefe político o caudillo* si siente que el futuro inmediato va a estar plagado de dificultades que retarán las potencialidades del sistema, aunque esto último no esté enmarcado en la tendencia actual. Lo único que puede explicar la continuidad de estilos e incluso la *imitación* es que el ciclo histórico del cual se trate no haya concluido.

Nye (2008) señala que:

El liderazgo está cambiando. La revolución de la información está transformando la política y las organizaciones. Las jerarquías ahora son más horizontales e involucradas en fluidas redes de contactos (...) Liderar desde el medio siendo líder y, a la vez, seguidor, es perfectamente posible (...) Las encuestas demuestran que el poder suave (obtener los resultados que se quieren convenciendo a los otros e integrando con los demás antes que imponiéndolos desde la cúspide de la jerarquía) ha devenido en más importante (..) Los expertos en liderazgo reportan un aumento en el uso de procesos de toma de decisiones más participativos. Los teóricos de este campo hablan de liderazgo compartido y liderazgo distribuido.

Sugieren imágenes de líderes en el centro del círculo antes que en lo alto de la jerarquía (...) La prueba de un ejercicio de liderazgo moderno es comprobar si el grupo es más efectivo tanto en definir como en lograr sus objetivos en razón de la participación de todos (p. 19).

¿Puede haber un estilo preponderante en un país, en un sector y en un tiempo determinados que ejerza influencia sobre el resto? Es perfectamente posible. Un ejemplo: el estilo de Chávez de hacer las cosas pareciera haber anidado en toda una clase de empresarios nuevos, surgidos en ocasión de su mandato y al menos tocado a cierta parte del empresariado ya constituido. Este último puede que considerara que ante la turbulencia del momento y especialmente del dato laboral, el estilo chavista podía ser un mecanismo de supervivencia. De paso, ese estilo Chavista puede haber sido replicado hasta en la gerencia pública en manos de la oposición.

Una pista sobre la influencia del estilo de hacer las cosas de Chávez en relación con el mundo de los negocios: usualmente a quien se le hace esta pregunta genérica sobre este tema, la refiere a su propio campo, sea público o privado. Eso, de inicio, era impensable que sucediera al referirnos a cualquiera de los gobiernos anteriores. Por ejemplo, era inconcebible imaginar a un empresario venezolano reflexionando acerca de la influencia que había tenido el estilo gerencial de Lusinchi sobre su estilo de manejo de los negocios.

A estas alturas surge otra interrogante: ¿es posible pensar en una mujer *caudillo* para el gobierno y la empresa actual en Venezuela, visto el asunto del estilo preponderante? Al respecto vale recordar que las grandes coyunturas de nuestra historia pública y privada han demostrado cierta displicencia injustificada por el liderazgo del sexo femenino o por el de los demasiado jóvenes en términos relativos. ¿Seguirá siendo así? ¿Ha llegado la hora de olvidar este *tema oculto*? Ciertamente es un tema atractivo para un estudio posterior.

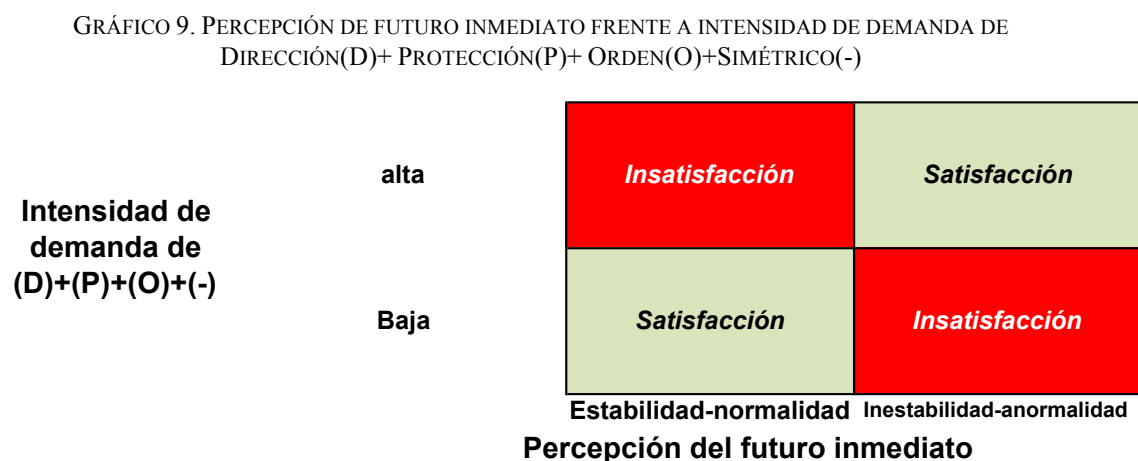
Más adelante advertimos que la tendencia mundial es *el liderazgo horizontal*. A pesar de eso, también advertimos que se podían obtener resultados eficientes desde el *liderazgo vertical* pero que el extremo podía ser riesgoso e ineficiente. El estilo preponderante de Chávez es fácilmente ubicable en el extremo del cuadrante del *liderazgo vertical*. Pero ese no pareciera ser el problema ya que mucha gente reconoce que su estilo no es malo sino su posición política. Es decir, que un caudillo personalista y cuasi-dictatorial pero con acento social y respeto por los principios básicos de la empresa podía parecer aceptable. Cuando esto sucede, la simbología vigente aún es la tesis imperante. El estilo de Chávez en cierta manera ha pasado a ser la regla, el estilo preponderante. Esto indica que en Venezuela se ha ido en contravía. Pero la forma como se perfiló el estilo necesario para relanzar al país y los negocios, también indica que el estilo preponderante ha tenido eco en buena parte de la vida pública. Luego, es lógico prever que cuando surja la necesidad General del simétrico....será referido a muchos campos de la vida nacional por igual.

Cuando hay percepción de inestabilidad y desequilibrio a la vuelta de la esquina se disparan muchas reflexiones. Las referencias engloban los indicadores contenidos en el modelo, los cuales, agrupados, desembocan en esta expectativa. Es decir, usualmente se identifica el desequilibrio con el eje integrado

por: disponibilidad de poco tiempo para reaccionar o cierta urgencia, potencialidades del sistema por debajo de las necesarias para enfrentar las dificultades, un entorno complicado y cambiante, necesidades superiores a la normal capacidad de respuesta del sistema, grandes resistencias a los cambios, y menos participación en el sistema de toma decisiones (*la regla de oro en movimiento*). En otras palabras: fuentes de fricción sistémica y un correspondiente escenario pesimista. La percepción de dificultad, anormalidad y desequilibrio en el corto plazo recoge esta secuencia. Sin embargo, a efectos de esta investigación, la percepción General es hacia donde apuntamos.

De forma más específica, podemos decir que el nivel de exigencia de las funciones del liderazgo depende de cómo se perciba el final del episodio en desarrollo, lo cual, a su vez, se relaciona con la visión del futuro inmediato. La intensidad de la demanda de las expectativas sobre el liderazgo se traduce en un estilo determinado que es su correlativo en el cuadrante correcto o en insatisfacción de quienes lo exigen en caso de tratarse del cuadrante incorrecto. La causa de esta insatisfacción, por lo visto, asume formas que ya hemos llamado antes, siguiendo a Aranzadi (1995), *fallas de liderazgo por overmanagement* o *underleadership*⁶⁶ en concordancia con las *fallas* genéricas advertidas por Heifetz, Grashow y Linsky (2009) y que fueron referidas antes.

Veamos con la ayuda de una matriz BCG la primera fase de la secuencia completa de lo argumentado.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2011)

Veamos ahora la segunda fase.

GRÁFICO 10. INTENSIDAD DE DEMANDA DE DIRECCIÓN(D)+ PROTECCIÓN(P)+ ORDEN(O)+SIMÉTRICO(-) FRENTE A ESTILO DESEABLE

⁶⁶ Como se advirtió antes, *sobre-gerenciar* en vez de liderar haciendo énfasis en los predios del trabajo técnico cuando la exigencia debe ser adaptativa o *sub-liderar*, en el sentido de que se emplea liderazgo cuando el reclamo es por gerencia. Además, lo que verdaderamente subyace es la aplicación incorrecta del tipo de solución en correspondencia con el tipo de trabajo requerido y, por ende, una *falla de liderazgo*.

Intensidad de demanda de (D)+(P)+(O)+(-)	alta	<i>Insatisfacción</i>	<i>Satisfacción</i>
	Baja	<i>Satisfacción</i>	<i>Insatisfacción</i>
		Horizontal	Vertical
Estilo de liderazgo considerado deseable			

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA(2011)

Y ahora unamos el inicio con la consecuencia.

GRÁFICO 11. PERCEPCIÓN DE FUTURO INMEDIATO Y ESTILO DESEABLE

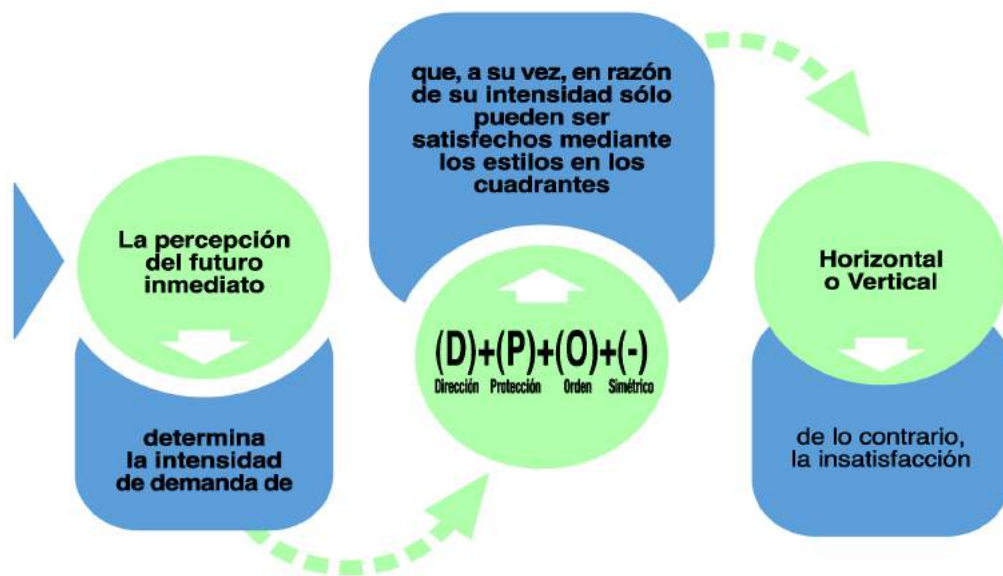
Percepción del futuro inmediato	Inestabilidad-anormalidad	<i>Insatisfacción</i>	<i>Satisfacción</i>
	Estabilidad-normalidad	<i>Satisfacción</i>	<i>Insatisfacción</i>
		Horizontal	Vertical
Estilo de liderazgo considerado deseable			

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2011)

De manera que si se vislumbran tiempos difíciles se apuntará al estilo vertical o, cuando menos, a un exacto medio en el cual se integren ambos estilos alternativamente. Igualmente, se puede anticipar que si se vislumbra un tiempo más tranquilo sería suficiente el estilo basado en la pura autoridad y el trabajo técnico, es decir, el estilo más plano, el horizontal.

Veamos ahora la secuencia completa.

GRÁFICO 12. SECUENCIA GENERAL: DE LA PERCEPCIÓN DE FUTURO INMEDIATO AL ESTILO DE LIDERAZGO DESEABLE

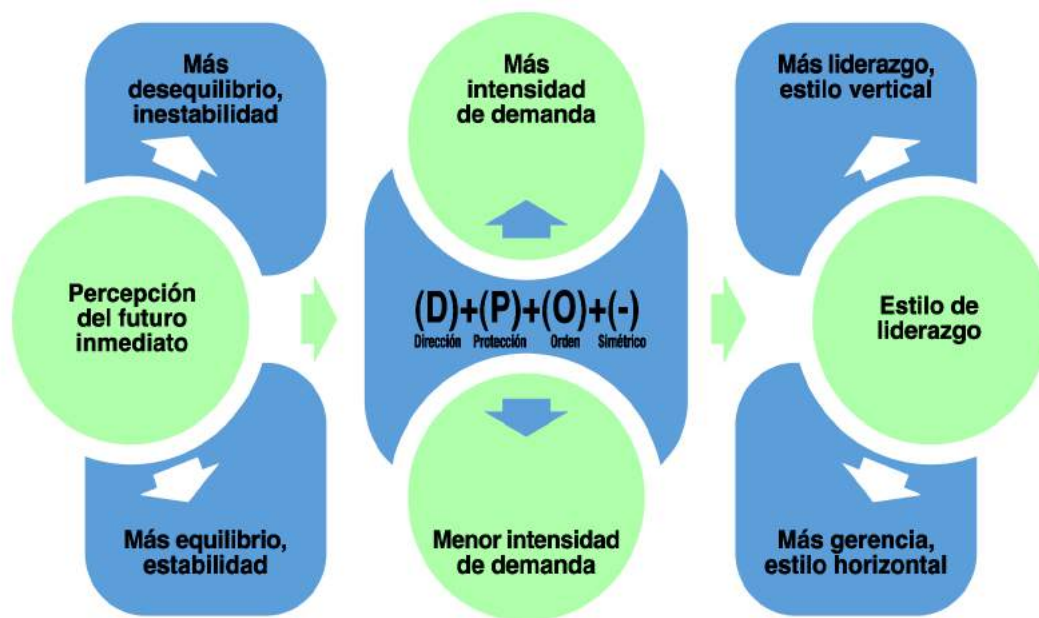


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2011)

Esto se corresponde claramente con una consecuencia lógica del pensamiento sistémico que ha animado este análisis: los sistemas esperan que se restaure el equilibrio y en caso de gran estrés, pueden incluso conceder la posibilidad de conferir poderes extraordinarios a una figura y, por tanto, rebajar los márgenes de libertades ciudadanas. Refiere Heifetz (1997) que "...en un estudio histórico de 35 dictadores resultó que todos ellos habían surgido en tiempo de gran crisis" (p. 65).

La exigencia de *liderazgo vertical* se identifica con la idea de que la normalización de la situación y un nuevo entorno harían posible el tránsito, bajo rutinización, hacia el cuadrante de la gerencia. El área del *liderazgo horizontal* se identifica más con expectativas de tranquilidad, por ende, la autoridad y los perfiles tranquilos serían suficientes. Quizás por eso, la gente usualmente refiere que lo ideal es el tránsito del trabajo de adaptación, bajo rutinización, hacia el cuadrante del trabajo técnico. Algo así como despegar el avión con un piloto al mando y tras la previsión de un vuelo tranquilo entender la necesidad de gerenciar el vuelo (piloto automático, copiloto, etc).

GRÁFICO 13. RELACIÓN GENERAL: DE LA PERCEPCIÓN DE FUTURO INMEDIATO AL ESTILO DE LIDERAZGO DESEABLE A TRAVÉS DE LA INTENSIDAD DE DEMANDA DE (D)+(P)+(O)+(-)



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2011)

Una referencia importante.

La influencia de este debate ha alcanzado hasta los predios castrenses que ya venían sensibilizados desde la consagración de principios anteriormente rechazados como la *desobediencia justificada o debida*. La forma de ejercicio del comando militar ha cambiado ostensiblemente y aunque se mantienen los pilares de obediencia y jerarquía en la institución castrense, la vinculación del superior jerárquico con sus comandados es diametralmente distinta: más humana, cercana, menos impositiva, cada vez más participativa y con grandes espacios para la persuasión y hasta para ciertas tomas de decisiones con visos democráticos (Theo Farrell, 2002).

De todo lo dicho se puede concluir que:

- a. existe una relación entre la percepción sobre el futuro inmediato que se tiene de una sociedad determinada y las expectativas sobre el liderazgo y el estilo de liderazgo deseable;
- b. dicha relación se sustenta en los cimientos sistémicos y es posible establecer su secuencia: partiendo de una percepción de normalidad o de inestabilidad del futuro inmediato de la sociedad, pasando por las variaciones de la intensidad con la cual es requerida la satisfacción de las expectativas de liderazgo por el carácter reactivo de ellas, se llega a un estilo más horizontal o vertical, según sea el caso;
- c. se vincula el *estilo vertical* a la satisfacción de requerimientos de mayor intensidad de los valores de *dirección*, *protección* y *orden* así como del *simétrico* (simbolizar lo contrario a lo existente en una circunstancia determinada), cuando fuere el caso que este último estuviere presente, lo cual es típico de los escenarios inestables. Se entiende el *estilo horizontal* conectado con la gerencia desarrollada desde la autoridad y, en consecuencia, con la satisfacción de requerimientos de menor intensidad de los mismos

valores, lo cual es característico de escenarios estables o en equilibrio. La falta de correspondencia con el estilo demandado es fuente de insatisfacción y, con el tiempo, de desequilibrio;

d. a pesar de que la tendencia mundial enfatiza la vigencia *del liderazgo horizontal*, creemos que el estilo preponderante en el país actualmente es *el vertical*, y consideramos que, ante la inminencia de tiempos turbulentos, seguirá siendo el estilo deseable aunque con una orientación distinta o, en todo caso, será la justa mezcla de ambos estilos;

e. el estilo preponderante no solo ha afectado el sector público (cabe pensar que toca hasta al sector militar) sino en alguna medida al sector privado actual.

Se debe insistir en que *el liderazgo vertical* no es algo inútil o perjudicial *per se*. El hecho de que la tendencia mayoritaria apunte hoy en sentido diferente no impide conseguir resultados igualmente satisfactorios mediante su implementación cuando median las circunstancias precisas, según el modelo presentado. Al fin y al cabo, la zona de grises que divide el énfasis en un estilo u otro es lo suficientemente amplia como para que eso sea posible ya que no descarta completamente al otro estilo en debate. Y como hemos referido la influencia de los deportes de alto rendimiento en las reflexiones sobre los estilos de liderazgo, todo lo dicho se consigue reflejado precisamente en un caso del fútbol moderno: Guardiola y el Barcelona frente a Mourinho y el Real Madrid.

Josep Guardiola dirigió el equipo en el cual se hizo conocido como mediocentro, el Barcelona, por tres años. Llegó después de que Rijkaard, el anterior director técnico, había logrado el regreso al fútbol de integración plena, es decir, aquel fútbol total que fue perfeccionado a partir de la selección de Brasil 70 y la selección holandesa de Rinus Michels. La mano de terciopelo de Rijkaard y la influencia de Cruyff llevaron al Barca a ganar Liga y Champions brillantemente. Posteriormente el juego decayó, el Madrid ganó dos ligas españolas seguidas y se operó el cambio. Pep Guardiola había venido a fortalecer la escuela que ya estaba en marcha: ha ganado el triplete de Liga, Champions, Copa del Rey y batido todos los récords de victorias al frente del equipo barcelonista. En su presentación, el entonces Presidente del Barca advirtió que Pep venía a mejorar el estilo que ya se había sembrado en el alma *culé* ⁶⁷.

José Mourinho es un director técnico ganador de *champions league* con dos equipos distintos, en ligas diferentes. Ganó con el humilde Oporto y con el repotenciado Inter de Milán. Su paso por el Chelsea de la liga *premier* inglesa también fue exitoso y conquistó muchos premios. Es conocido por su fuerte carácter, el cuidado de todos los detalles y el control absoluto de la vida diaria de sus equipos. Su palabra es ley. Florentino Pérez, el Presidente del Real Madrid, contrató a Mourinho cuando cayó en cuenta de las enormes confusiones de su equipo relacionadas con el estilo de juego, organigrama, régimen disciplinario aplicable a los jugadores. Consideró que las circunstancias eran gravísimas y se hizo a un lado para dejarle a Mourinho todo el poder. En su presentación, Pérez dijo que la entidad de

⁶⁷ Léase: estilo del Barcelona FC, en el argot futbolístico y nacionalista de Catalunya.

los problemas hacían de Mourinho el mejor técnico para el Real Madrid, *en este tiempo y bajo estas condiciones*⁶⁸.

Es casi impensable que Mourinho y Guardiola no crean en el trabajo en equipo por igual. Ambos creen en *hacer vestuario*⁶⁹. Pero la diferencia estriba en el énfasis que Mourinho hace de su liderazgo desde una posición de autoridad formal y con un proceso de toma de decisiones menos democrático (*vertical*) que el implementado por Guardiola⁷⁰ (*horizontal*). Luego, han podido lograr lo mismo aunque mediante estilos con énfasis distintos. Sin embargo, la tendencia moderna es ir hacia el estilo del Barcelona. Prueba de ello es la forma de jugar de la selección española, la actual campeona del mundo, y la imitación constante de la estrategia *blaugrana*⁷¹.

El caso del Barcelona y el Real Madrid aflora comúnmente, y curiosamente todo aquel que juzga que la herencia de Rijkaard ha sido valiosa y, por ende, Guardiola fue la continuación de un esquema de juego que ya era bueno de por sí, lo identifica con un esquema plano, gerencial u horizontal. Por el contrario, quienes refieren que efectivamente el Real Madrid ha vivido una situación complicada porque,...ni siquiera sabía a qué jugaba...ven en Mourinho al hombre ideal por lo difícil de la situación encontrada. No hay duda de que este estilo es vertical. Pero ambos estilos son importantes.

Imposible un mejor ejemplo de lo investigado.

En todo caso, cerremos esta sección con varias pistas y una pregunta gracias a tres episodios.

Días antes del referendo revocatorio fuimos al mercado de Quinta Crespo y de vuelta al vehículo, un *pedrero* pidió dinero en actitud amenazante. Mi acompañante le increpó.: *-Pídele a Chávez*. El hombre reaccionó rápidamente.: *-Chávez es mi papá. Por él estoy vivo en medio de tanto peligro*. Enseguida se fue molesto.

El 14 de enero de 2011, durante una gala de premiación FIFA, Wesley Sneijder, el gran mediocampista del inter triplecoronado, tomó el micrófono para intervenir en plena ceremonia. Antes de devolver el micrófono volteó hacia donde estaba José Mourinho, sentado en el auditorio al lado de Josep Guardiola, y le dijo: *-Mister, quería decirle algo delante del mundo: usted es el mejor. Resistió todas las presiones, las dirigió hacia usted mismo para protegernos y así pudimos ganar. Jamás me fijaron un rumbo tan claro y jamás me dirigieron con tanta seguridad. Me sentí siempre protegido. Fue un gran placer y un gran honor jugar bajo las órdenes del mejor entrenador del mundo..usted...usted es como un padre, un jefe...un verdadero líder*.

Hace unos días fuimos a entrevistar a un *empresario de origen extranjero*. Me recibió un hombre de unos 40 años, parte del equipo de seguridad de la gran empresa distribuidora de materiales para la

⁶⁸ A decir de Marco Ruíz (2011): "Mourinho tuvo que hacer una revolución de mano de hierro con el equipo en las condiciones que consiguieron al Real Madrid"(p.1).

⁶⁹ Integrar equipo en términos futbolísticos.

⁷⁰ Jorge Valdano (2010), el gran Madridista, advierte acerca de Guardiola: "...Así como a Maradona hay que imaginarlo con un balón, a Guardiola hay que verlo rodeado de compañeros(...)" Guardiola nos acerca a lo que es la definición de un equipo, la participación de todos, lo contrario al poder vertical" (p. 2).

⁷¹ Alusión en idioma catalán a los colores de la franela del Barcelona.

construcción de la cual es dueño el referido personaje, con quien me condujo a hablar. Apenas terminamos, el empleado esperaba a la salida de la oficina de nuestro amigo empresario. Una vez de vuelta en el ascensor le preguntamos: *-¿Cómo ve la cosa?* Me contestó rápidamente: *-Durísima. Esto se lo llevó quien lo trajo y lo que viene es peor...pero menos mal que yo desde hace años me arrimé a una buena sombra. Este amigo suyo sabe cómo sobrevivir a todos estos problemas. Es el pran de las dificultades...un duro. Siempre sale bien parado...y gracias a dios...es como un padre para mí.*

Soltamos una sonora carcajada y pensamos: tiempos duros parecía vivir el piedrero, gran presión e inseguridad sentía el jugador del inter cercano a ganar la triplecorona y cielo encapotado pronostica el trabajador a las órdenes del *empresario de origen extranjero* ...y todos consideraron como su *papá* a quien ha estado en capacidad de ayudarles, enseñarles dónde ir y seguramente quien les ha brindado confianza a la hora de superar tiempos difíciles *¿Chávez, Mourinho y el empresario de origen extranjero* acaso podían tener algo en común?

12. PERSUASIÓN COMO INSTRUMENTO DEL LIDERAZGO

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 tres elementos diferenciados:

- a. Un interlocutor, el famoso *speaker*, el comunicador, quien ejerce el liderazgo.
- b. El mensaje, que debe ser dado a conocer por el interlocutor.
- c. Una audiencia precisa, con gustos, ideas, prejuicios y posibles zonas en las cuales hacer *match*.

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 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.

Luego, aunque pensamos que el deber ser del liderazgo apunta a una actividad con un propósito loable, es menester advertir que la persuasión es un proceso de influencia que ayuda en el ejercicio del mismo. El siguiente cuadro puede ayudar a diferenciar ambas nociones:

GRÁFICO 14. DIFERENCIAS ENTRE LIDERAZGO Y PERSUASIÓN



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA (2011)

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, al menos, en 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 alumbré el camino para convencer (Cialdini, 1993).

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:

- 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.
- Desactivación: por el contrario, conlleva apagar una luz presente en nuestras actitudes y adormecer su vigencia.
- Conversión: implica una doble acción, desactivar una actitud y después activar otra. Es sumamente complicado y ambicioso.
- Reforzamiento: se traduce en el respaldo de una actitud ya presente y 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

La generosidad tiene recompensa. Devolver los favores recibidos es un elemento connatural a todas nuestras culturas y presente 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 seguir a la mayoría que tomar la decisión específica y riesgosa de nadar contra la corriente. De suerte que lo correcto es aquello que la mayoría piensa que lo es y causa la convicción de que actuar con base a la evidencia social induce a menos errores y acarrea menos responsabilidades. 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 al 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, una especie de experto.

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, el atractivo⁷² y el halago. 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 específico consistente, estableciendo una tendencia natural al compromiso creado que puede activar el temor a reconocer tempranamente un error, da claridad de acción en medio de la incertidumbre y actúa aún contra la voluntad propia.

⁷² El término *atractivo* no alude a una percepción de belleza sino a la apariencia de talento, simpatía, honestidad e inteligencia. Es un componente importante del *match* aspiracional (CIC, 2011) .