Curso Liderazgo sin Autoridad Formal
Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, INDES

Módulo 1: Autoridad

Objetivos: Definir los conceptos de: autoridad, autoridad formal e informal y función social de autoridad

- Introducción
- Evolución del concepto de autoridad
- Autoridad como relación e intercambio
- Función Social de Autoridad
- Autoridad formal e informal
- Conclusión

Unidad 1.1: Introducción

Objetivos: Definir el concepto de autoridad

El concepto de autoridad es central para el análisis y el ejercicio del liderazgo; en gran parte porque tiende a ser confundido con el liderazgo o, más propiamente dicho, con la concepción de líder. Según Heifetz y Linsky (2003), comprender la autoridad es tan importante para ejercer liderazgo como entender y tomar en cuenta la gravedad para diseñar aviones.

¿A qué nos referimos cuando hablamos que falta o hay necesidad de autoridad? Por lo general, a la ausencia de alguien que se haga cargo ante una situación confusa o difícil que causa algún grado de estrés sobre el grupo. Implícito en nuestra imagen de autoridad está alguien que provea dirección y algún grado de control o pautas de comportamiento. La acepción de la palabra autoridad, sin embargo, proviene de la palabra latina augere cuyas raíces etimológicas significan “ayudar a crecer.” Por ende, la función última de quien ejerza la autoridad debe ser “asegurar el crecimiento y el desarrollo de los integrantes de la institución” (Azzerberoni y Harf: 2003: 33)

Por ejemplo, en el caso de los directores/as de las escuelas, el centro de la discusión ha estado más sobre el tema del poder y su relación con la autoridad (Azzerboni y Harf, 2003; Ball, 1989; Souza, 2004; Perazzi, s/f). Mientras para unos el foco está en el poder (Ball 1989), para otros está en la relación entre ambos (Perazzi, s/f). Parte de la preocupación también se ha centrado en el carácter del ejercicio de la autoridad cubriendo el espectro entre legítimo (léase democrático y participativo) y autoritario.

El propósito de este escrito es justamente ese: descubrir cómo está compuesta la autoridad y qué implicaciones tiene. Para ello, hacemos una breve síntesis de la evolución del concepto de autoridad, presentamos la definición de autoridad que utilizaremos, introducimos el concepto de la función social de autoridad y distinguimos entre la autoridad formal e informal.

Unidad 1.2: Evolución del concepto de autoridad

Objetivos: las diversas definiciones de autoridad

Una mirada histórica a la evolución del concepto de autoridad en el mundo occidental, siguiendo a MacGregor Burns (1978), nos muestra que la autoridad ha tenido significados diferentes en la medida que evolucionaba la sociedad occidental. Un primer punto de partida seria Platón que ha asociado autoridad a una persona con conocimiento y experticia. Es de estas últimas que derivaba su autoridad. De ahí en adelante se vislumbran por lo menos dos enfoques: uno tradicional y otro moderno. El tradicional está asociado al concepto de autoridad de los reyes que, más bien, no derivan su autoridad de su experticia sino de un ser superior, de Dios. Ahora bien, esta autoridad estaba concebida más como propiedad que como relación. A diferencia del poder bruto, la coerción o la fuerza de los gobernantes debían ser legitimados a través de procedimientos preestablecidos y asumir responsabilidades ante Dios y su pueblo. Entonces, argumenta Burns, podemos decir que bajo ese enfoque la autoridad es poder legitimado por la tradición, religión o derecho a sucesión.

El enfoque moderno es más secular, producto de la revolución francesa y el surgimiento de la democracia. La antigua autoridad "sustantiva" dio lugar a una autoridad procedimental al estar, más bien, encarnada en la ciudadanía. Al amparo de las constituciones, la autoridad estaba concentrada en los jueces, legislativos, en doctrinas y procesos legales en defensa de la propiedad, entre otras cosas.

Desde un enfoque sociológico, Weber (1997) tiene otro acercamiento cuando postula una tipología que distinguía tres tipos de autoridad:

1. **Autoridad carismática**: que descansaba en la devoción a la santidad, al heroísmo y al carácter de la persona y de las normas y reglas establecidas por él o ella.

2. **Autoridad racional y legal**: que se apoya en la legalidad de los patrones de las reglas normativas y del derecho que esas reglas conferían a las personas que las normas calificaban para que ejercieran autoridad

3. **Autoridad tradicional**: sobre la base del pensamiento establecido sobre la santidad de las tradiciones y la legitimidad de aquéllos que la ejercen bajo estas tradiciones.

Asociada a cada una de estas relaciones de autoridad hay una cierta estructura administrativa. La autoridad carismática está orientada más hacia la persona; un presunto líder y sus seguidores.

Unidad 1.3: Autoridad como relación e intercambio

Objetivos: Desarrollar una nueva concepción de autoridad

Entonces, podemos ver una transición del concepto de autoridad de propiedad a relación. Bajo este último marco, Heifetz (1997) propone una definición de autoridad que descansa sobre el intercambio con dos importantes implicaciones (ver recuadro).

Autoridad

Poder otorgado para organizar un servicio.

Dos implicaciones:

1. Como la autoridad es otorgada, **puede ser retirada**.
2. La autoridad es conferida como **parte de un intercambio**.

Fuente: Heifetz (1994).

Las definiciones más convencionales de la palabra autoridad están asociadas al concepto del uso del poder para influenciar o hacer que algo se cumpla.

¿Qué entendemos por poder?

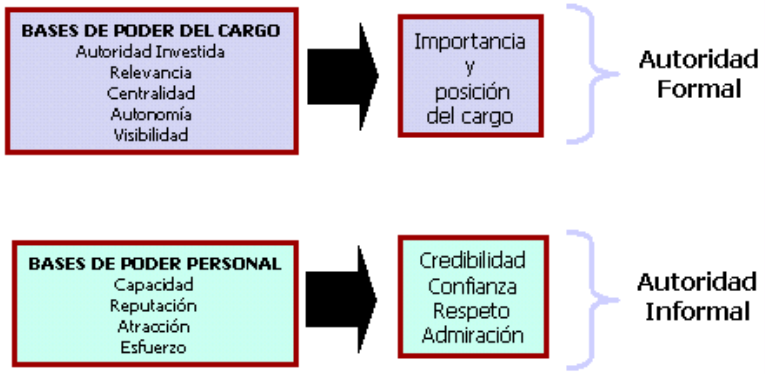
"La habilidad potencial de influir el comportamiento, de cambiar el curso de los hechos, de sobrellevar las resistencias y de hacer que la gente haga aquello que de otra manera no harían."
Pfeffer, 1992:30

El poder es contextual (es decir depende del contexto) y dinámico. Cambia en el tiempo. Si el tema de discusión en una reunión de profesionales en la que todos son colegas o pares (es decir en la cual ninguno tiene autoridad formal sobre el otro sino sólo autoridad informal), es cómo mejor manejar el presupuesto quien tendrá más poder para influir en el tema será, con seguridad, el especialista financiero. Si luego la discusión cambia y se está analizando cómo mejor relacionarse con el gerente general, el conocimiento académico ya no será una fuente de poder. Podría serlo la experiencia o la edad. Es decir tendrá más poder quien ya haya lidiado con el gerente y por tanto sepa cómo mejor hacerlo. Por tanto es importante diferenciar entre las distintas bases de poder.

Siguiendo a Hall (1994) podemos diferenciar las **bases de poder** de la autoridad al distinguir aquéllas que están **relacionadas con el cargo** y aquéllas que, más bien, están **relacionadas con la persona**. Las vinculadas con el cargo están asociadas a aspectos como autoridad investida, relevancia para la tarea (como en el ejemplo de la reunión), centralidad, autonomía y visibilidad. A mayor relevancia, centralidad, autonomía y visibilidad, mayor poder. Por ejemplo, en el caso de un director de escuela en America Latina, un aspecto que limita el poder del cargo es la ausencia de autonomía financiera y de contratación (y a veces hasta selección) de docentes (Bogliaccini, 2003). En marcado contraste, los directores de escuela en EE.UU., por ejemplo, suelen tener esta autonomía y por ende cuentan con mayor poder. **Las bases de poder del cargo** son las que le dan importancia y están vinculados a la posición dentro la organización. Es diferente ser Ministro de Educación, Viceministro, Director General, Superintendente Escolar o Director de Escuela. Es decir cada posición produce diferente autoridad formal (ver **diagrama 1**).

Las bases de poder personal son independientes del cargo, dependen de la persona. De su capacidad, reputación, atracción (en el sentido de ser alguien agradable con quien trabajar) y el esfuerzo que demuestra. A mayor capacidad, reputación, atracción y mayor esfuerzo realizado el director contará con mayor credibilidad, confianza, respeto y administración. Por tanto, tendrá más autoridad informal. (ver **diagrama 1**.)

Diagrama 1. Bases de poder y su vinculación con la autoridad formal e informal



Unidad 1.4: Función Social de Autoridad

Objetivos: Comprender la función social de autoridad

El ejercicio de la autoridad es vital para el desarrollo de todo grupo social. Sin autoridad los grupos sociales no logran sus objetivos. Estudios de todos los grupos sociales, desde los simios, hasta las diversas organizaciones humanas (familias, grupos de trabajo comunitario, organizaciones civiles, organizaciones de trabajo, entere otras) demuestran que hay una serie de funciones que deben ser cumplidas para que éstas puedan desarrollarse y no desintegrarse.

Estas funciones han sido caracterizadas por Heifetz (1997) como las funciones sociales de la autoridad.

Funciones Sociales de la Autoridad

Actividad constitutiva de la autoridad formal que implica:

1. Dar dirección y sentido de propósito
2. Orientar roles, responsabilidades, estatus y posición
3. Establecer y mantener normas
4. Controlar conflictos internos y generar cohesión
5. Dar protección al grupo de amenazas externas

Es una actividad irrenunciable e indelegable. Es lo que los subalternos esperan y requieren de la persona con autoridad formal.

Es decir que quien tenga la autoridad formal debe orientar al grupo (dar dirección) pero también propósito; aclarar por qué vale la pena ir en esa dirección y hacer lo que se propone. En necesario que aclare quien hace qué, de qué es responsable cada una de las personas de la organización y cuál será su estatus y posición. También debe explicitar qué está permitido hacer y qué no (normas) y ver que estas normas se cumplan. Como el conflicto es parte inherente de toda organización, debe controlar el conflicto interno. Un cierto grado de conflicto es necesario para ser creativos y no aletargarse, pero deberá velar que éste no sea demasiado ni constante al punto que mine la cohesión interna. Sin cohesión interna, es imposible alinear a la organización en la dirección deseada. Por último, debe proteger a la organización de las amenazas externas—hasta donde sea posible. Es clave que los miembros de la organización se sientan protegidos; es decir que la persona con autoridad vela por sus intereses ante las autoridades superiores y ante las presiones de, por ejemplo, los usarios y ciudadanos.

Los subalternos esperan lo anterior de sus autoridades.

La función social de autoridad es una obligación tácita de toda persona en función de autoridad. No es opcional: va con el cargo; es parte constitutiva de él. Quien asuma un cargo de autoridad deberá ejercerla; caso contrario, puede ser depuesto ya que es lo que esperan las organizaciones sociales de sus autoridades. Ahora bien, es clave distinguir entre la autoridad formal e informal.

Unidad 1.5: Autoridad formal e informal

Objetivos: Distinguir claramente la autoridad formal e informal

Diferenciar entre la autoridad formal e informal para el ejercicio del liderazgo permite comprender cómo es que cada una contribuye al ejercicio del liderazgo al ser una sujeta a una posición y por tanto estática (la formal) y otra (la informal) dinámica.

La autoridad formal es aquella que deriva del cargo. Está sujeta a una serie de expectativas explícitas e implícitas. Suele estar constreñida a un ámbito organizacional específico y a un período determinado. Al derivar del cargo que uno ocupa, la autoridad formal está sujeta a la temporalidad del cargo y al área de influencia del mismo. Por ejemplo, si uno es director/a de una escuela (autoridad formal) estará investido de esta autoridad formal desde el día que uno fue posesionado y durará mientras uno ocupe ese cargo. La autoridad formal es otorgada en bloques finitos. Tiene una fecha de inicio y de terminación específicas así como un ámbito organizacional concreto. Esta autoridad está sujeta a la organización en la que uno opera. Tan pronto la persona sale de la organización o va a otra organización (en la que no es el director/ade unidad) ya no contará con la autoridad formal del cargo.

La autoridad informal, por otra parte, no depende de un cargo. La autoridad informal es obtenida en la medida que uno se gana la confianza de un grupo y uno es percibido como una persona capaz y de comportamientos y valores predecibles. Está sujeta a lo que uno haga. Por ende, es dinámica y es más volátil que la autoridad formal. Está permanentemente en juego en cada una de las intervenciones del individuo. En el caso de un gerente, por ejemplo, su autoridad informal ante su equipo va a depender de la percepción de ellos de su destreza y de la confianza que le tengan. En cada una de sus intervenciones (decisiones, manera de hacer las cosas, entre otros) estará en juego su autoridad informal.

Autoridad formal, autoridad informal y confianza

Autoridad formal

Acompañada por los diversos poderes del cargo y el mandato, el cual debe satisfacer un conjunto de expectativas explícitas e implícitas.

Autoridad informal

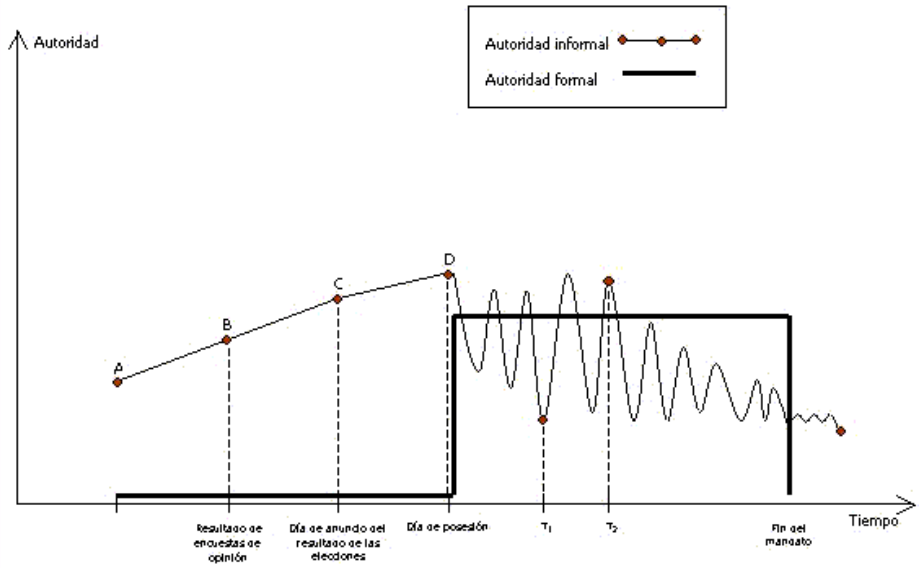
Depende de la confianza, credibilidad, respeto y legitimidad, y otorga el poder de influir en la actitud y la conducta sin obligación.

Confianza

Depende de ser predecible en desempeño y los valores que mantiene.

Imagínese el caso del jefe de un partido político en la oposición. ¿Qué **autoridad formal** tiene sobre la población en general? Ninguna, ¿verdad?. No ocupa un **cargo** nacional. Ahora bien, dentro de su propio partido político, al ser el jefe, sí cuenta con autoridad formal, pero sólo dentro de su partido. ¿Qué autoridad informal tiene con la población? Ésta dependerá de la confianza que le tenga la población y cuán predecible lo vea en cuanto a aptitud y valores. Este nivel de autoridad informal dependerá de lo que haya hecho (ver gráfico 1, punto A). Asumamos, que se inicia el período eleccionario y el partido de esta persona es uno de los favoritos según las encuestas, ¿qué ocurrirá con su autoridad informal? Subirá (**ver gráfico 1,** punto B). Si el día de las elecciones el partido gana, otra vez la autoridad informal del jefe de ese partido subirá (**gráfico 1,** punto C). Nótese que su autoridad formal es inmune a estos eventos, sigue en cero (**gráfico 1**). ¿Qué pasa cuando esta persona asume la presidencia del país? El mismo instante en que es posesionado, su autoridad formal se incrementa en un bloque, como se ve en el **gráfico 1** (punto D). Nótese que la autoridad formal continuará en forma constante durante todo su periodo.

Gráfico 1. Variación de la autoridad formal e informal en el tiempo



¿Qué ocurre con su **autoridad informal**?

Depende de lo que haga. En la medida que sus acciones o medidas de gobierno sean percibidas como competentes y generen confianza su autoridad informal será mantenida o incrementada. En la medida que las acciones que tome generen desconfianza o no haga lo que prometió, su autoridad informal descenderá. Por tanto, la autoridad informal varía en el tiempo de acuerdo con lo que presidente haga.

Ahora bien, en qué momento será más fácil llevar a cabo una iniciativa difícil: ¿en el T1 o el T2? Sin duda en aquél en el que además de la autoridad formal se cuenta con mayor autoridad informal. Es decir el T2.

Unidad 1.6: Conclusión

Objetivos: Revisar los conceptos del módulo

No hemos desarrollado una discusión sobre la legitimidad de la autoridad o el abuso de ella (autoritarismo), porque la definición de partida que utilizamos es una que enmarca la autoridad como un servicio de intercambio. Por lo tanto, destaca el concepto que la autoridad es "otorgada." En el caso de la autoridad formal, por las especificaciones del cargo, y en el caso de la informal, por el grado de competencia y confianza que desarrolle. Ambas son importantes. En el caso de la formal, se ha planteado la importancia del cumplimiento de la función social de autoridad como elemento clave para satisfacer las expectativas de la organización . Nótese que al recalcar la importancia de cada una de las cinco funciones se provee un elemento de diagnóstico y de acción en cada campo. Por ejemplo, caben preguntas como las siguientes: ¿cuándo fue la última vez que me reuní con mi equipo docente para proveer dirección? ¿será que saben hacia dónde vamos y por qué?; ¿estará claro qué deben hacer?; ¿hay normas sobre ello?; ¿las he implementado?; entre otras.

Para concluir, reiteramos que tanto la autoridad formal como la informal son importantes y hay que cuidarlas.

Bibliografía

Azzerboni, Delia y Harf, Ruth (2003). "Conduciendo la escuela." *Manual de gestión directiva y evaluación institucional*. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.

Ball, Stephen (1989). *La micropolítica de la escuela*. Barcelona: Paidos.

Boglianccini, Juan Ariel (2003). *Autonomía del Director de Escuela.* Revista Digital UMBRAL 2000, no. 11 (enero). Disponible en www.reduc.cl

Hall, Linda (1994). *Power Dynamics in Organizations.* Notas de clase. Havard Business School.

Perazzi, Zulma E. (s.f.) *El Director de la Escuela ¿Un actor con Autoridad y Poder?.* Manuscrito inédito.

Pfeffer, J. (1992). *Managing With Power. Politics and Influence in Organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Souza, Noemí (2004). *El rol directivo y la formación docente.* Novedades Educativas No. 159 (marzo).

Módulo 2: Problemas Técnicos y Adaptativos

Objetivos: Conocer el enfoque de Heifetz sobre los problemas técnicos y adaptativos.

Unidad 2.1: Problemas técnicos y adaptativos

Objetivos: Diferenciar problemas técnicos de problemas adaptativos

La naturaleza de los problemas públicos es complicada y compleja. Según Aguilar Villanueva (1993; 55 y ss) pueden ser "retorcido[s], maligno[s], embrollado[s] y tramposo[s]" suele no haber claridad sobre su definición ni sobre los criterios para evaluar si uno se está aproximando su solución.

El aporte que hace Heifetz (1997) es, más bien, sencillo. Sin embargo ofrece un marco analítico importante de diagnóstico para informar sobre qué es lo que la situación requiere: el ejercicio de la autoridad o el liderazgo.

La propuesta se basa en distinguir entre aquellos problemas que son técnicos y aquéllos que son adaptativos. Los **problemas técnicos** son de fácil definición. El conocimiento que exigen tanto para diagnosticarlos como para resolverlos ha sido previamente asimilado y puesto en la forma de un conjunto legitimado de procedimientos organizacionales conocidos que indican qué hacer, y de autorizaciones que indican quién debe hacerlo. Para un ejemplo véase el caso médico A.

Nótese que en el primer caso (problema técnico) el problema esta "ahí afuera" y hay alguien (que no necesariamente es uno) que sabe y puede resolverlo. En cambio, en los problemas adaptativos uno es parte del problema y no hay ese alguien que nos lo resuelva. Reconocer y enfrentar esto no es fácil. He ahí el desafío del aprendizaje (ver **diagrama 4**).

Diagrama 1

Para distinguir entre problemas técnicos y problemas adaptativos

	¿Qué tipo de trabajo requiere?	¿Quién hace el trabajo?
Técnico	Aplicar conocimiento actual	Autoridades
Adaptativo	Aprender nuevas formas de proceder	Las personas con el problema

Módulo 3: Liderazgo con Autoridad

Objetivos: Comprender el concepto de liderazgo con autoridad formal y las estrategias para llevarlo a cabo.

- Introducción
- Liderazgo
- Gerencia social y liderazgo
- Conclusión

Unidad 3.1: Introducción

Objetivos: ¿????

El liderazgo es tal vez uno de los conceptos más utilizados en los análisis sobre la situación de las organizaciones y de nuestras sociedades, en particular cuando éstas enfrentan crisis o situaciones de cambio. ¿Quién no ha escuchado reclamar que lo que falta en nuestra organización o en nuestro país para que las cosas mejoren es más o mejor liderazgo? ¿A qué nos referimos cuando hacemos este reclamo?

Por lo general, este diagnóstico propicia una mirada inquisitiva hacia las personas con autoridad, sea este el gerente en una empresa, la directora de una escuela, el ministro en una repartición pública o a la persona con mayor autoridad, el propio presidente del país, a quien se le reclama "liderazgo". Pedido que, las más de las veces, conlleva la demanda que estas personas hagan algo para "resolver" los problemas que enfrenta la organización o sociedad. En la medida que estas personas no hagan lo que se espera de ellas, esta línea de diagnóstico conduce a cuestionar la falta de líderes y es muy común escuchar que este es uno de los motivos—entre otros—de nuestra actual situación de escaso desarrollo social en América Latina.

A través de la capacitación sobre liderazgo durante los cinco últimos años en el INDES, interactuando con centenares de gerentes del sector público y de ONGS, se nos hace evidente que cada uno trae su propia y particular acepción de lo que es ser líder y por ende de ejercer liderazgo. Es en virtud a ella que construimos nuestras expectativas de lo que percibimos como líderes y cómo actuamos.

Actividad 1

1. Piensa en quienes tú consideras que son líderes. Haz una lista de al menos seis. Escríbela en Mis Apuntes bajo Area de Trabajo o en un papel.
2. Lee nombre por nombre y anota en forma muy breve (un par de puntos) al lado de cada nombre los motivos por los que lo/a colocaste en tu lista
3. Ahora, contesta las siguientes preguntas sobre cada una de las personas en tu lista:

- ¿Son personas con autoridad formal?
- ¿Qué cargos ocupan o qué roles desempeñan?
- ¿Son famosos/as?
- ¿Son populares?

4. Revisa tu lista a la luz del análisis sugerido en el punto 3. ¿Qué nos dice esto sobre tu concepción de qué es un/a líder?

El liderazgo "suscita pasión ... porque se ven involucrados nuestros valores" (Heifetz 1997: 33). Por ende, entender qué queremos decir por liderazgo y cómo se relaciona con la autoridad y su capacidad de resolver problemas es vital. Tanto para diferenciar liderazgo de "gerencia" o uso de autoridad formal, como para no crear expectativas desmedidas sobre qué esperar de las personas en estas funciones. De igual manera, queda claro que tampoco se diferencia entre "ser líder" y el "ejercicio del liderazgo." Esta aparente confusión también está presente en la literatura gerencial (Rost, 1993) y, cómo veremos, igualmente en la gestión escolar.

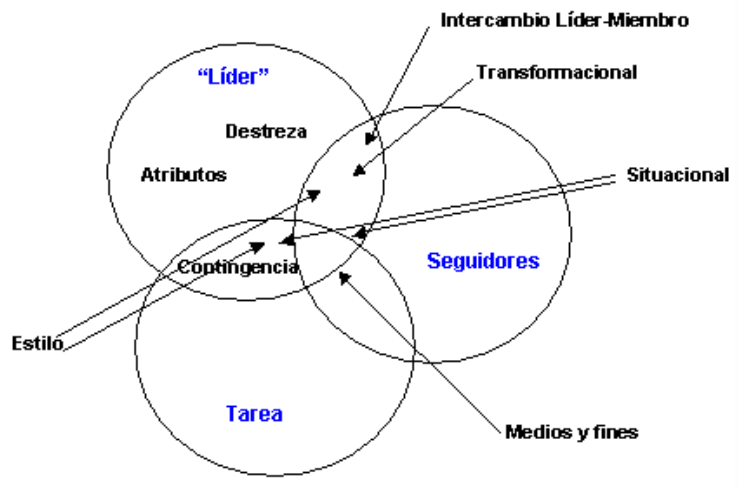
Por lo tanto, el objetivo de este módulo es profundizar sobre el tema de liderazgo en general así como en el ámbito educativo y desarrollar con mayor detenimiento los aspectos centrales de la propuesta de Heifetz para comprender mejor cómo es que el gerente puede ejercer liderazgo fuera de su organización para gestionar recursos y autoridad para ella de sus múltiples mandantes.

Unidad 3.2: Liderazgo

Objetivos: Comprender el concepto de liderazgo con autoridad

1.1 Enfoques hacia el estudio del liderazgo

Gráfico 1. Representación gráfica de teorías de liderazgo



Fuente: Elaboración propia sobre la base del Anexo 1

Sin ánimo de hacer un recuento exhaustivo, nos basamos en el estudio de Rost (1991) para esbozar la evolución de los principales enfoques en la definición del liderazgo. Luego de analizar 221 definiciones contenidas en 587 libros, capítulos de libros y artículos de revistas especializadas cuyo título indicaba que su énfasis principal era el liderazgo, Rost (1991) nos ofrece la síntesis ilustrada en el cuadro 1. De este cuadro destacamos las cinco líneas principales de la década del 80 que siguen vigentes hoy. Es decir, ver el liderazgo como obedecer al líder; asociar liderazgo a gerencia; vincularlo a la influencia; centrarse sobre las características personales; y por último ver el liderazgo como transformación. Nótese la disparidad de enfoques y lo contradictorios que pueden ser. Por ejemplo, obediencia, gerencia y atributos personales.

La gran variedad de "teorías" sobre liderazgo han sido sintetizadas por, entre otros, Northouse (2004). Él analiza las teorías de Atributos, Destrezas, Estilo, Situacional, Contingencia, Medios y Fines, Intercambio Líder-Miembro y Transformacional. Una síntesis de ellas se encuentra en el Anexo 1. Como se puede observar, éstas tratan de varias maneras tres aspectos clave: el comportamiento del líder, el de los seguidores y las características de la tarea a realizarse. El gráfico 1 intenta situar cada una de las teorías dentro de los tres campos correspondientes. Nótese que con excepción de las teorías de atributos y destrezas, las demás están en las intersecciones de los diferentes campos.

Si bien la literatura sobre liderazgo es mucho menor en español que en inglés, los trabajos en español han incrementado significativamente en los noventa (ver cuadro 2). Pero la variedad de enfoques no es diferente en América Latina. Por ello, Spoerer (s/f) plantea que hay una crisis de los liderazgos en Chile. Sobre la base de lo consultado para este trabajo (Villoria Mendieta, 2001; Blázquez Vilaplana, 2002; Seron Alumini 2003; y Cravacuore 2003) extenderíamos la crisis para abarcar a toda América Latina. No está claro qué queremos decir por liderazgo y parece que cada investigador tiene su propia acepción y variedad con su respectivo adjetivo: político, innovador, democrático, entre otros. Sólo a modo de ejemplo: para el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2001) de Colombia "la acción de gerenciar lleva implícita la práctica del liderazgo."

Además, para el caso de América Latina, sigue vigente el concepto de "gran hombre" de principios de siglo. Es decir, que hay una expectativa implícita, y a veces hasta explícita, que ese gran hombre—persona, diríamos hoy— o "héroe" vendrá a "resolver" los problemas de las organizaciones y sociedades. Esto nos lleva a por lo menos las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué ocurre si esa persona no existe?
2. ¿Qué sucede si la situación que enfrenta la organización es tal que aún no cuenta con una "solución"? Es decir, es un tipo de problema complejo ("retorcido, maligno, embrollado y tramposo") típico de las políticas públicas en el cual no hay claridad sobre su definición ni sobre los criterios para evaluar si uno se está aproximando a ella (la solución) (Aguilar Villanueva, 1993; 55 y ss).

3. ¿Qué si para iniciar el proceso de resolver la situación se requiere que los miembros de la organización asuman mayor responsabilidad por su situación?
4. A la luz de las anteriores dos interrogantes, ¿en qué situación deja esto al gerente social? ¿Hasta qué punto el desafío es el de utilización de autoridad y de asumir la responsabilidad plena o es, más bien, distinto?

Argumentamos que un camino hacia la resolución de las interrogantes es un enfoque novedoso sobre el liderazgo, iniciando por una revisión de algunos preconceptos.

El uso indistinto de estos términos trae problemas en el proceso de construir una definición operativa de liderazgo. Según Rost (1993), éste ha sido el principal problema del desarrollo del estudio del liderazgo en el siglo 20. Vincular lo que el líder hace o deja de hacer a liderazgo y por ende entender ambos términos como sinónimos ha enturbiado las aguas en lugar de aclararlas.

Líder suele estar asociado a lo que una persona **es**. Es decir las cualidades innatas (atributos personales) o posición (autoridad, rol de responsabilidad) que la persona **tiene**. Liderazgo, por otra parte, denota algo que la persona **hace**.

Esta tensión entre el ser y el hacer tiene profundas implicaciones para la construcción de un enfoque que, por ejemplo, permita empoderar a las personas, organizaciones y sociedades a ejercer liderazgo debido a que lo conceptualizamos como actividad y por tanto todos lo pueden ejercer desde cualquier posición. Por otra parte, conceptualizar al liderazgo como una actividad implica que su ejercicio es episódico (de duración finita). Volveremos sobre estos temas más adelante cuando definamos el liderazgo adaptativo. Antes, anotemos el segundo problema que aqueja el desarrollo del liderazgo: el entender la buena gestión (good management) como sinónimo de liderazgo (por buena se entiende efectiva). Es decir, los buenos gerentes son los que ejercen liderazgo y los líderes son buenos gerentes. (Rost, 1993). Para el caso de América Latina, recuérdese el comentario anterior sobre la acepción del DAFP.

Sin duda, una de las áreas de mayor crecimiento bibliográfico en la última década ha sido el liderazgo. Hay libros y artículos para todos los gustos. Por ejemplo, una búsqueda en la librería electrónica Amazon.com realizada en junio de 2005 arroja más de 23.500 entradas bajo "leadership" (liderazgo) como tema. ¿Por dónde comenzar a hacer una síntesis? ¿Qué definición utilizar y por qué? Estas no son preguntas menores. En vista a la enorme extensión bibliográfica sobre liderazgo y las diferentes perspectivas disponibles, así como por la naturaleza de capacitación que llevamos a cabo (es decir a gerentes orientados a la acción antes que a académicos) en el INDES hemos optado por trabajar con el enfoque de Heifetz. Entre otros motivos, porque es una aproximación que hace aportes claves para confrontar algunos de los temas tratados anteriormente; es decir, la relación entre liderazgo y autoridad; la diferenciación entre liderazgo y líder al considerar al liderazgo como actividad; la importancia de entender la naturaleza de los problemas para elegir mejor qué estrategia usar y sopesar si es quien ejerce autoridad quien debe resolverlos.

Según Heifetz (1994) el liderazgo adaptativo es "Movilizar a la gente para que enfrente sus problemas, encare decisiones dolorosas y aprenda nuevas formas de ser." Donde movilizar implica motivar, organizar, orientar y focalizar la atención. Por tanto:

1. El objetivo final del liderazgo es abordar problemas difíciles que requieren clarificar valores y generar progreso.
2. La medida del liderazgo es el progreso en la solución de problemas.
3. Las comunidades logran ese progreso porque sus autoridades las desafían y ayudan a hacerlo. La responsabilidad es conjunta.

Nótese que el desafío es enfrentar problemas (no evadirlos), clarificar valores y generar progreso, no soluciones. Esto implica hacer preguntas antes que proveer respuestas y requiere buenas preguntas y la voluntad de mantener la incertidumbre**.** El corazón de la estrategia es centrar la atención de la gente en asuntos complejos y difíciles, en lugar de en diversiones. Por ende, el desafío de quien ejerza liderazgo adaptativo es generar el aprendizaje que esto requiere. Para ello es necesario contrastar los valores postulados con las muchas veces cruda realidad. Al ser una actividad voluntaria, el ejercicio del liderazgo es una intervención puntual (episódica), es decir, no es permanente. Por lo anterior, el liderazgo se lo puede ejercer desde cualquier posición. Su desarrollo requiere un proceso de aprendizaje conjunto: tanto de quien ejerce el liderazgo como de la organización y/o sociedad.

Aclarados algunos aspectos del liderazgo y presentada la definición de liderazgo adaptativo, queda por analizar cómo es que comprender la autoridad contribuye a la propuesta.

El liderazgo se puede ejercer con y sin autoridad. En cada caso habrá ventajas y desventajas. ¿Cuáles son estas ventajas y desventajas? Según Heifetz, "La atención es la moneda corriente del liderazgo." ¿Por qué? Porque sin atención es imposible realizar intervenciones que movilicen a las diferentes facciones. Contar con atención hacia uno y su causa es justamente una primera ventaja que tienen las figuras con autoridad formal. La gente está pendiente de ellas en la medida que espera que cumplan su función social de autoridad.

Función Social de Autoridad

Actividad constitutiva de la autoridad formal que implica:

1. Dar dirección y sentido de propósito
2. Orientar roles, responsabilidades, estatus y posición
3. Establecer y mantener normas
4. Controlar conflictos internos y generar cohesión
5. Dar protección al grupo de amenazas externas

Es una actividad irrenunciable e indelegable. Es lo que los subalternos esperan y requieren de la persona con autoridad formal

Recuadro 1. Estrategias para ejercer el liderazgo con autoridad formal

1. Subirse al balcón

- El liderazgo es tanto activo como reflexivo. Uno debe alternar entre el *participar* y el *observar*.
- Tomar perspectiva
- Capacidad de distinguir patrones
- No dejarse llevar por el calor de las acciones

2. Identificar el desafío adaptativo

- ¿Es un problema técnico o adaptativo?
- ¿Reajustes en rutinas básicas o nuevas formas de proceder?
- ¿Cuáles son los valores, creencias o actitudes que tienen que cambiar?
- ¿Qué sacrificios habrá que hacer y por parte de quiénes?

3. Controlar el nivel de ansiedad

- Equilibrio entre tensión por necesidad de cambiar y estar abrumados por el cambio
- Construir y fortalecer el ambiente de contención
- Dictar la secuencia y ritmo del cambio
- Porte y aplomo para regular el cambio
- Capacidad emocional para tolerar la incertidumbre, la frustración y el dolor

4. Mantener la atención

- Permitir que las personas se enfrenten a alternativas difíciles en materia de valores, procedimientos, estilos de operar y poder.
- Evaluar la madurez de los problemas.
- Destapar conflictos y emplearlos como fuente de creatividad.
- Limitar evasión de trabajo.

5. Devolverle el trabajo a la gente

- Lograr que la gente asuma mayores responsabilidades: reasignar tareas.
- Establecer los valores orientadores.
- Trabajar en el desarrollo de su autoridad informal: confianza.
- Desarrollar la confianza de la colectividad en sí misma.

6. Proteger el liderazgo sin autoridad

- Para que las organizaciones aprendan, todos/as tienen que tener la oportunidad de expresar sus opiniones.
- Estas opiniones pueden crear desequilibrio; por lo tanto, hay que resistir la tentación de callarlas para restaurar equilibrio.
- Proteger a aquéllos/as que ponen al descubierto las contradicciones internas de la organización.

Fuente: Sintetizado y adaptado de Heifetz (1997), Heifetz y Laurie (1997, 2001)

Unidad 3.3: Gerencia social y liderazgo

Objetivos: Comprender las estrategias para llevar a cabo el ejercicio de liderazgo con autoridad

Behn (1998) anota que el ejercicio del liderazgo para los gerentes públicos no es opcional. Al contrario, es una obligación. Con mayor motivo para los gerentes sociales en vista a que no se puede ejercer la gerencia social sin el ejercicio del liderazgo adaptativo.

El cuadro 5 intenta sintetizar la diferencia entre los dos fenómenos: ejercicio de autoridad y ejercicio de liderazgo a través de una serie de categorías. La separación en dos columnas no implica que la misma persona no pueda ejercer ambas. El arte está en saber cuándo hacer el tránsito entre una y otra. Lo que Heifetz y este escrito buscan es proveer un marco analítico para hacerlo. Por ejemplo, si la persona con autoridad formal (jefe) se encuentra con un problema adaptativo (línea A), la propuesta es que ejerza liderazgo y por ende reinicie el proceso a través de una actividad (línea B) e ingrese en el campo de las preguntas y la incertidumbre en lugar de que él provea las respuestas.

Por gerencia social entendemos "Una práctica estratégica que propone asegurar que las **políticas y programas sociales** respondan de manera valiosa, eficaz y eficiente a problemas importantes para la ciudadanía, promoviendo así el logro de un **desarrollo social** equitativo y sostenible." (Mokate 2003).

Dentro de este enfoque del INDES, el liderazgo ha sido visto como una herramienta. Es decir, una manera en la cual el gerente social puede hacer frente a las complejas situaciones en las que se desenvuelve para generar valor público.

Al diferenciar ámbitos en los cuales los gerentes sociales tienen autoridad formal y aquéllos en los que no la tienen, y reconocer que pueden haber problemas para los cuales el o la gerente no tenga "la solución" y por ende tengan que movilizar a la organización para que los enfrente y asuma; planteamos que para el ejercicio de la gerencia social el enfoque de liderazgo adaptativo es clave. Un enfoque que permita distinguir cuándo ejercer la autoridad formal (problema técnico), cómo desarrollar la informal y cuándo ejercer liderazgo (problema adaptativo) es clave.

El cuadro 3 intenta sintetizar la diferencia entre los dos fenómenos: ejercicio de autoridad y ejercicio de liderazgo a través de una serie de categorías. La separación en dos columnas no implica que la misma persona no pueda ejercer ambas. El arte está en saber cuándo hacer el tránsito entre una y otra. Lo que Heifetz y este escrito buscan es proveer un marco analítico para hacerlo. Por ejemplo, si la persona con autoridad formal (jefe) se encuentra con un problema adaptativo (línea A), la propuesta es que ejerza liderazgo y por ende reinicie el proceso a través de una actividad (línea B) e ingrese en el campo de las preguntas y la incertidumbre en lugar de él proveer las respuestas.

Adicionalmente, el concepto de liderazgo adaptativo es plenamente congruente con los principios y premisas de la gerencia social propuesta por el INDES. Es una propuesta que reconoce el conflicto, la negociación, la diversidad de oportunidades, el aprendizaje y la innovación en un marco democrático y participativo (Heifetz 1997: 56). Finalmente, nos reta a que asumamos nuestra responsabilidad por el problema. Es decir, que pasemos de ser parte del problema a ser parte de la solución.

Unidad 3.4: Conclusión

Objetivos:

> *"El liderazgo es uno de los fenómenos más observados y menos comprendidos en la tierra"*
>
> James MacGregor Burns (1978)

La observación del decano del estudio académico del liderazgo, MacGregor Burns, es tan cierta hoy como lo fue hace más de cuarto de siglo atrás. Ante esta realidad, es necesario una definición de liderazgo que permita ser operativa y que supere las limitaciones anotadas para ser útil en la comprensión del fenómeno y en su aplicación. Porque…

> El ejercicio del liderazgo requiere saber distinguir entre liderazgo y autoridad y entre tarea técnica y tarea de adaptación. La primera distinción proporciona una estructura para desarrollar la estrategia de liderazgo dada la posición personal en una situación con o sin autoridad. La segunda apunta a las diferencias entre los desafíos de la experiencia y del aprendizaje, y los diferentes modos de operar que requiere cada una. El hecho de aclarar estas dos distinciones nos permite comprender por qué tantas personas en posiciones de autoridad no logran liderar: cometen el error clásico de tratar los desafíos de adaptación como si fueran técnicos (Heifetz y Laurie 2001: 103-104).

Por tanto, el ejercicio del liderazgo consiste en realizar el trabajo adaptativo que lleva al aprendizaje. Por el mismo hecho de ser "trabajo" que requiere reconocer que uno es parte del problema y que debe cambiar, el aprendizaje que requiere es complejo.

> Primero, muchos problemas públicos no tienen una solución técnicamente adecuada y políticamente aceptable. Y, en cambio, pueden ser resueltos por ciudadanos de a pie aprendiendo a adaptarse, ideando sus propias soluciones. Segundo, los ciudadanos se resisten a menudo a esta realidad tan desagradable, y desearían que el gobierno les solucione los problemas. (Moore 1998: 254-255)

Esa ha sido la intención de este trabajo. En él hemos sintetizado la propuesta de Heifetz y provisto un marco analítico para informar la acción de los gerentes sociales. Hemos destacado que el desarrollo de la autoridad informal es clave para el ejercicio del liderazgo en contextos adaptativos. Además, en la medida que el liderazgo es un componente clave de la buena gobernanza pública (good public governance) (OECD 2001) entender qué se entiende por él y cómo se lleva a cabo es vital para el desarrollo de la gestión pública.

Bibliografía

Aguilar Villanueva, L.F. (1993). Problemas públicos y agenda de gobierno. México: Miguel Angel Porrúa.

Azzerberoni, D. y Harf, R. (2003). "Conduciendo la escuela." Manual de gestión directiva y evaluación institucional. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativa.

Behn, R.D. (1998). "What Right Do Public Managers Have to Lead?" Public Administration Review 58.

Blázquez Vilaplana, B. (2002). "Liderazgo político y gobernabilidad, cuestiones abiertas, futuro incierto." Trabajo presentado al VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8 al 11 de octubre.

Cravacuore, D. (2003). "Motivaciones para el cambio: un análisis de liderazgos en municipios bonaerenses." Trabajo presentado al VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28 al 31 de octubre.

Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia (2002). Liderazgo. Diponible en www.dafp.gov.co

Dove, S. (1997). "El liderazgo para el cambio institucional: El papel del liderazgo en el nuevo espacio público." Trabajo presentado al II Congreso Interamericano del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Isla Margarita, Venzuela, octubre 15 al 18.

Echebarría, K. y Mendoza, X. (1999). "La especificidad de la gestión pública: El concepto de management público." En Carlos Losada I Marrodán (ed.) ¿De burócratas a gerentes? Las ciencias aplicadas de la administración del Estado. Washington, D.C.: BID.

Grint, K. (1997) ed. Leadership: Classical, Contemporary and Classical Approaches. Oxford: Oxford University Press.

Heifetz, R. (1997). Liderazgo sin respuestas fáciles. Barcelona: Paidos.

Heifetz, R. y Laurie, D. (1997). "The Work of Leadership." Harvard Business Review, enero-febrero.

———. (2000) "Tarea de adaptación movilizadora. Más allá del liderazgo visionario." En Conger, J.A. et al (comps.) El manual del cambio para líderes. Buenos Aires: Paidos.

Heifetz, R. y Linsky, M. (2003). Liderazgo sin límites. Barcelona: Paidos.

Kotter, J.P. (1990). "What Leaders Really Do." Harvard Business Review, mayo-junio.

MacGregor Burns, J. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Margheritis, A. (1998). "Reformas económicas y liderazgo presidencial fuerte: Argentina en perspectiva comparada." Trabajo presentado al Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, 14 al 17 de octubre.

Mokate, K. (2003). "Gerencia Social y Liderazgo." Presentación PowerPoint.

Moore, M.H. (1998). Gestión estratégica y creación de valor público en el sector público. Barcelona: Paidos.

OECD (2001). Public Sector Leadership for the 21st Century. Paris: OECD.

Pfeffer, J. (1992). Managing With Power. Politics and Influence in Organizations. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Rost, J. (1993). "Leadership Development in the New Millennium." En Journal for Leadership Studies Vol. 1 No. 1 (Noviembre).

———. (1991). Leadership for the Twenty-First Century. Westport, Connecticut: Praeger.

Seron Alumini, J. (2003). Liderazgo y el hombre mediocre. Documento de Trabajo. Facultad de Administración y Economía. Universidad de Santiago de Chile.

Spoerer, S. (s.f.). "Crisis de liderazgos." En El modelo de liderazgo para el siglo XXI. S.l: S.e.

Villoria Mendieta, M. (2001). "La capacitación de los directivos públicos en las administraciones españolas y latinoamericanas." Trabajo presentado al VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, 5 al 9 de octubre.

Módulo 4: Liderazgo sin Autoridad Formal

Objetivos:

- Comprender el concepto de liderazgo sin autoridad formal
- Analizar sus ventajas, desventajas, estrategias y consecuencias

  - Introducción
  - Ventajas y desventajas del ejercicio del liderazgo con y sin autoridad formal
  - Estrategias para ejercer el liderazgo sin autoridad formal
  - Implicaciones
  - Conclusión

Unidad 4.1: Introducción

Objetivos:

El ejercicio del liderazgo sin autoridad formal ha recibido menos atención en la literatura sobre liderazgo en gran parte porque se ha usado (y confundido) el concepto de autoridad (es decir la persona con autoridad formal) con el de liderazgo. Como sabemos, el enfoque de Heifetz, al hacer una clara distinción entre liderazgo y autoridad y al definir el liderazgo como una ***actividad*** nos permite ingresar en el dominio del ejercicio del liderazgo sin autoridad formal, tanto para comprender el fenómeno del liderazgo como para desarrollar una estrategia para ejercerlo.

Ahora bien, el hecho que el ejercicio del liderazgo sin autoridad formal no haya recibido la atención del mundo académico o que no se distingan las diferencias de ejercer liderazgo con y sin autoridad, no significa que no se lo esté ejerciendo. Para ejemplo, sólo tenemos que ver los casos de Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Madres de Mayo, entre otros. Es más, todos nosotros estamos ejerciendo liderazgo sin autoridad formal en forma cotidiana en cada uno de nuestros diferentes ámbitos de intervención (el lugar de trabajo, las organizaciones a las que pertenecemos, nuestros barrios y vecindarios, la comunidad, entre otros) cada vez que hacemos intervenciones que movilicen a personas más allá de nuestra autoridad formal a enfrentar problemas adaptativos.

Autoridad formal

Aquella que está asociada al cargo. Como tal, está acompañada por los diversos poderes del cargo y el mandato, el cual debe satisfacer un conjunto de expectativas explícitas e implícitas. Es de duración finita.

Autoridad

Poder otorgado para organizar un servicio.

Liderazgo

Movilizar a las personas y comprometerlas para que asuman su responsabilidad sobre sus problemas y cómo enfrentarlos. Implica realizar el trabajo adaptativo necesario para generar progreso en la solución de los problemas. Exige enfrentar la realidad y aprender nuevas formas de ser. Requiere actuar para clarificar valores. Se lo puede ejercer con o sin autoridad formal. Por lo tanto es una actividad finita (específica en el tiempo) realizada a través de intervenciones de carácter episódicos (no permanente)

Función social de autoridad

Actividad constitutiva de la autoridad formal que implica:

1. Dar dirección y sentido de propósito
2. Orientar roles, responsabilidades, estatus y posición
3. Establecer y mantener normas
4. Controlar conflictos internos y generar cohesión
5. Dar protección al grupo de amenazas externas

Es una actividad irrenunciable e indelegable. Es lo que los subalternos esperan y requieren de la persona con autoridad formal.

Mahatma Gandhi y la no-violencia

"Lo que se obtiene con violencia, solamente se puede mantener con violencia."
"Un error no se convierte en verdad por el hecho de que todo el mundo crea en él."
"Lo más atroz de las cosas malas de la gente mala es el silencio de la gente buena."
Mahatma Gandhi con Jawaharlal Nehru en Bombay, Julio de 1946

Mahatma Gandhi (1869-1948) fue un gran político y pensador indio que jugó un papel clave la independencia de la India de Gran Bretaña y luego se convirtió en un modelo para activistas pacifistas posteriores como son Martin Luther King, Jr. y Nelson Mandela. Gandhi implementaba tácticas tales como la desobediencia civil, demostraciones, huelgas nacionales, ayunos, boicots y encarcelamiento de su persona para atraer la atención al problema adaptativo existente en ese momento en la India.

Empezó su lucha por los derechos humanos de los indios primero en Sudáfrica donde ejercía como abogado y luego en la misma India. No sólo se enfocó en la liberación de la India como colonia de Inglaterra, sino también en mejorar las relaciones entre los hindúes y los musulmanes al interior de la India. Mahatma no es un nombre, es más bien un título que por su bondad, su sencillez y modestia le puso el pueblo indio, lo que quiere decir Mahatma es: alma grande o alma noble. En su lucha, utilizó sus conocimientos sobre Inglaterra (valores, estructuras legales y administrativas, grupos de poder, escenario político, entre otros) que adquirió durante sus estudios de abogado allí (1888-1891). Al regreso de Sudáfrica (1916), llevó a cabo un viaje por todo un año para conocer las condiciones sociales de toda la India. Durante ese viaje empezó a involucrarse en los problemas de la clase obrera. Con conocimiento tanto de la cultura inglesa como de la india, provocó a las diversas clases de la India y a los ingleses a participar en el proceso de Independencia de la India que duró hasta el año 1947. Después de la independencia, Gandhi reconoció que las mismas estructuras de poder que los ingleses mantenían sobre los indios fueron implementadas por los hindúes sobre los musulmanes. Dedicó el resto de su vida, hasta 1948, a intentar pacificar las relaciones entre ambos grupos.

Coherente con sus principios, condenó todas las huelgas y demostraciones en las que tanto los opresores como los oprimidos utilizaban la violencia como un medio para conseguir sus fines. De hecho, él también ayunó cuando los indios, a su vez, utilizaron la violencia contra la presencia británica.

Gandhi logró movilizar no sólo una nación sino tres en su época (Sudáfrica, India y Gran Bretaña) y muchas más en períodos siguientes a través de Martin Luther King, Jr. y Nelson Mandela, entre otros. Animó tanto a los obreros ingleses como a los indios y cambió la cara de las luchas por los derechos humanos. Sin embargo, Gandhi no alcanzó su propio sueño que era una India soberana con hindúes y musulmanes viviendo en armonía. Luego de su asesinato, los musulmanes fueron oprimidos por los hindúes, dando pie a las mismas contradicciones existentes en el período colonial bajo los británicos.

Volviendo al caso de Gandhi, King o Madres de Mayo, su ejercicio de liderazgo sin autoridad formal se materializa al haber movilizado a una facción o grupo, sobre el que no tenían autoridad formal, para que enfrente sus problemas y aprenda nuevas formas de ser. En el caso de Gandhi, al movilizar, entre otros, al pueblo y ciertos estamentos de las mismas autoridades británicas a través de resaltar la contradicción entre sus valores (autodeterminación y libertad) y la realidad de la India que reclamaba su independencia y la cual colonizaban. Por su parte, King tuvo la capacidad de movilizar a toda una nación con sus diferentes facciones o grupos de interés (digamos católicos blancos, miembros del Congreso, habitantes del norte de los EE.UU. que nada tenían que ver con lo que originalmente representaba King y su movimiento) para que asumieran su responsabilidad sobre la existencia de la discriminación contra los negros en el sur y se comprometieran con la necesidad de cambiar su comportamiento al respecto. También lo hizo mediante la contrastación de los valores de libertad e igualdad ante la ley (plasmados en la constitución) que promulgaban los grupos movilizados y la realidad de los negros en el sur de los Estados Unidos.

En ambos casos Gandhi y King "dramatizaron"—pusieron en escena, representaron y permitieron ver y sentir a través de sus experiencias personales —la brecha entre lo que se dice y se hace. Lo mismo ocurrió con Madres de Mayo. Ellas eran víctimas de la represión y habían sufrido la desaparición de sus seres queridos en persona. A través de sus protestas hicieron visibles el problema ante la sociedad argentina. Es esta representación personal del problema lo que logró movilizar a las facciones más allá de la autoridad formal de cada uno de ellos. Lo hicieron a través de la autoridad informal—confianza en su experticia y predictibilidad en valores —que habían logrado construir con las diferentes facciones a lo largo de su lucha tanto en Argentina como en el ámbito internacional.

En este módulo revisamos las ventajas y desventajas de ejercer liderazgo con y sin autoridad formal, cuáles son las estrategias para llevarlo a cabo y sus implicaciones. El texto finaliza con unas conclusiones sobre cómo aplicar estas estrategias en el contexto laboral. El módulo está escrito sobre la base de los capítulos 8 y 9 del libro *Liderazgo sin respuestas fáciles* de Ronald Heifetz.

Unidad 4.2: Ventajas y desventajas del ejercicio del liderazgo con y sin autoridad formal

Objetivos:

"La atención es la moneda corriente del liderazgo."

Ronald Heifetz

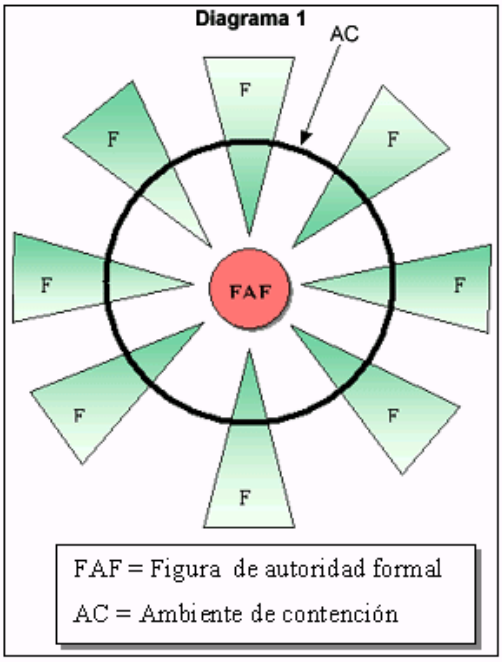
¿Por qué? Porque sin atención es imposible realizar intervenciones que movilicen a las diferentes facciones. Contar con atención hacia uno y su causa es justamente una primera ventaja que tienen las figuras con autoridad formal. La gente está pendiente de ellas en la medida que espera que cumplan su función social de autoridad.

La autoridad formal provee las siguientes ventajas para el ejercicio del liderazgo

- **La atención**. Como se anotó, ya tienen la atención de la gente. Sin embargo, recordemos que "la tarea estratégica de la autoridad es reorientar la atención desde su persona y su rol hacia las cuestiones que están generando malestar" (Heifetz, 1997:163).
- **La facultad de estructurar el proceso decisorio**. ¿Cómo y quiénes decidirán?
- **La posibilidad de orquestar el conflicto**. ¿Qué facciones se llamará a la mesa y en qué orden se interactuará con cada una de ellas? Pueden hacerlo porque las figuras de autoridad formal (FAF) cuentan con "el derecho a mediar y el poder de arbitrar" (Heifetz, 1997: 167). Para ello, es clave que tengan la capacidad de entender el punto de vista de cada facción y estar conscientes desde dónde están mirando el problema las diferentes facciones.
- **La posibilidad de controlar el flujo de información**.

- **El manejo del** ambiente de contención. Construir y estructurar el espacio en el cual las diferentes facciones llevan a cabo el trabajo adaptativo.
- **Escoger el proceso decisorio**. Es decir definir con quién y cómo se llevará el proceso. Para ello es clave que esté consciente del tipo de problema, la tolerancia del sistema social, la gravedad del problema y el marco temporal para actuar.

Para entender lo anterior, recurrimos al **diagrama 1**.



Como podemos ver, acá tenemos a la Figura de Autoridad Formal (FAF), al centro de todas las facciones (F1 a F8) y del ambiente de contención (AC).

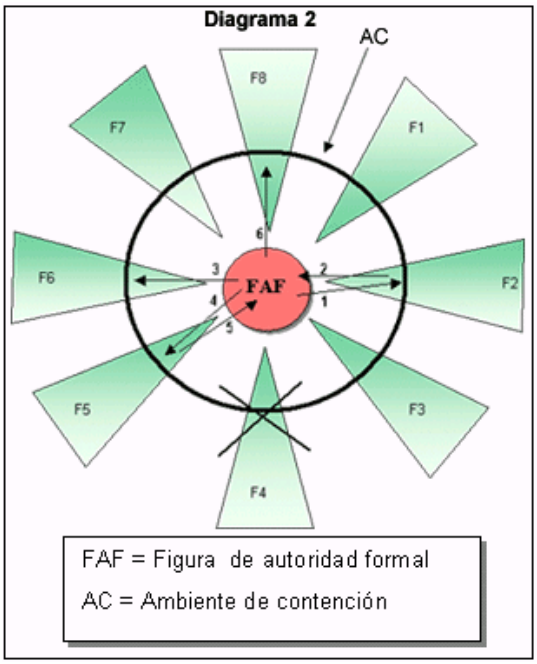
Al contar con autoridad formal, la FAF decide qué facciones están dentro del AC y qué capacidad tiene el AC para soportar presión o desequilibrio (ver artículo de Heifetz y Laurie) necesarios para realizar el trabajo adaptativo. Todas las facciones están atentas a la FAF.

Ambiente de contención

Cualquier relación en la cual una parte tiene el poder de retener la atención de la otra y facilitar el trabajo adaptativo. Por lo tanto, es un espacio formado por una red de relaciones dentro de la cual las personas pueden plantear cuestiones difíciles, a veces conflictivas sin eludirlas. El ambiente de contención es diferente en cada circunstancia. Puede ser un espacio protegido creado por la figura de autoridad formal al contratar un mediador externo y seleccionar un grupo de trabajo para resolver un conflicto particularmente delicado y explosivo. También puede ser el lenguaje compartido y la historia común de una comunidad que une a las personas en momentos difíciles.

El **diagrama 2**, ilustra cómo es que la FAF decide con qué facción interactuar y cómo hacerlo. Así, en el ejemplo del diagrama 2, mientras la FAF decide anular a la facción 4, inicia su interacción primero con la facción 2. La provoca (flecha 1) y espera su respuesta (flecha 2). A la luz de esta interacción, opta por interactuar luego con la facción 6. Nótese que en este caso, sólo la provoca (flecha 3). No espera reacción. Mas bien, procede a interactuar con la facción 5 (flechas 4 y 5). Luego, decide interactuar con la facción 8 (flecha 6).

Es este proceso de interacción entre la FAF y las diferentes facciones (decidido por la FAF) a la que hacemos referencia cuando mencionamos que la FAF puede "orquestar el conflicto" y "escoger el proceso decisorio." Lo hace en la medida que percibe el progreso en el trabajo adaptativo y sobre la base de su estrategia. A la misma vez, la FAF, implícitamente regula el flujo de información, dependiendo de cómo interpela a cada facción y qué información les proporciona.



Trabajo Adaptativo

El trabajo necesario para afrontar los problemas adaptativos. Es decir cambiar los valores, creencias y los comportamientos que éste demanda.

Sin embargo, también tiene ciertas ventajas:

- **Puede concentrarse en un solo tema**, el tema que quiere promover, digamos la igualdad de género, la independencia, la discriminación, entre otros. Es lo que Heifetz llama una cuestión "foco"; una cuestión única que probablemente sea la razón de ser de la facción. En cambio, la FAF debe lidiar con varios temas y estar al tanto de los temas de cada una de las facciones.
- **Tiene más margen para la desviación creativa**. Es decir, tiene más grados de libertad y la posibilidad de hacer intervenciones más creativas. Al no tener que responder a una gran variedad de intereses, sino sólo a los de los miembros de su facción—que por definición están en esa facción porque comulgan con los intereses o cuestiones que esa facción promueve. La ausencia de autoridad formal "permite desviarse de las normas de toma de decisiones con autoridad formal" porque en lugar de proveer respuestas que tranquilicen o complazcan, "resulta más fácil plantear cuestiones que perturben" (Heifetz, 1997: 253).

Cada una de las ventajas del ejercicio del liderazgo con autoridad formal es una desventaja para el ejercicio del liderazgo sin autoridad formal. Así, primero, quien intenta liderar sin autoridad formal, no cuenta con la atención de aquellas facciones más allá de su autoridad y por ende el primer desafío que tiene es llamar la atención a sus asuntos. Segundo, como no convoca a las diferentes facciones, no puede orquestar el conflicto ni escoger el proceso decisorio. Es decir, decidir cómo y cuándo comenzar, con quién iniciar, en qué orden seguir, etc. Tercero, tampoco puede controlar el flujo de información ya que no cuenta con acceso a toda la información sobre el comportamiento de todo el sistema. Tiende a estar concentrado sólo en su asunto. Cuarto, no cuenta con el control de un ambiente de contención.

Intervención (de liderazgo)

Son necesarias para el ejercicio del liderazgo. Se recomienda que sean breves y directas. Se clasifican en por lo menos cuatro categorías.

1. **Hacer observaciones**. Son reflexivas, muchas veces hechas desde el balcón, por ejemplo, "Un momento, la tensión está subiendo demasiado. Analicemos con cuidado lo que quiso decir Pedro."
2. **Formular preguntas**. Se la puede hacer sin conocer la respuesta. Busca que las personas se movilicen. "¿Qué está pasando acá?"
3. **Ofrecer interpretaciones.** Más audaz y más útil. Por ejemplo, "No creo que este conflicto sea sobre X. Pienso que es sobre Y, tema que todos sabemos, pero nadie dice nada al respecto. Hasta que no afrontemos Y, no podremos avanzar en X. " Las intervenciones son intrínsecamente desafiantes y elevan la tensión.
4. **Acciones**. Tienen un efecto inmediato y envían un mensaje. Las acciones comunican. Por ejemplo, levantarse de una reunión e irse, sea momentánea o definitivamente, puede comunicar: "Esto no me interesa" o "Ya estoy cansado de escuchar a quien está interviniendo." Las acciones atraen la atención, pero el mensaje y el contexto deben ser claros.

En la práctica, las diferentes intervenciones se combinan entre sí.

- **Más información del frente de batalla**. Al ocuparse de un solo tema, al estar más cerca de su causa, cuenta con más información sobre cómo están tanto los miembros de su facción como los miembros de otras facciones. Por ejemplo, en el caso de Gandhi, Heifetz (1997: 259-60) indica que: "Para cuestionar los modos de vida [de británicos y de las castas superiores de la India] debía conocer profundamente [a su pueblo y los intocables descastados], por experiencia personal, operando cerca del frente de batalla, donde vivían los verdaderos protagonistas del destino del país." Es en virtud a ello que "Gandhi podía hablarle al pueblo, a sus esperanzas, temores, debilidades y necesidades, porque dedicó tiempo a conocerlos. Podía conmover e inspirar a las personas, porque ellas le habían conmovido e inspirado a él." Me atrevo a postular que lo mismo se podría decir de Madres de Mayo.
- **La posibilidad de encarnar su causa.** Ellos/ellas pueden llegar a representar su causa o los efectos de lo que están tratando de cambiar al sufrirlos en carne propia y hacerlos públicos. Por ejemplo Gandhi, hiló su propia ropa de algodón para no apoyar al ingreso de textiles ingleses en la India, proveyendo así una muestra visual de cómo vivía por sus principios. Asimismo, cuando entraba en procesos de ayuno, o era

golpeado en las manifestaciones. Aunque el enfoque cae sobre la persona de Gandhi, él siempre desvió la atención hacia sus acciones a través de la encarnación de sus valores.

Destacadas las principales ventajas y desventajas de ejercer el liderazgo sin autoridad formal y contrastándolo con el ejercicio del liderazgo con autoridad formal, pasemos a analizar cómo es que se puede ejercer el liderazgo sin autoridad formal.

Unidad 4.3: Estrategias para ejercer el liderazgo sin autoridad formal

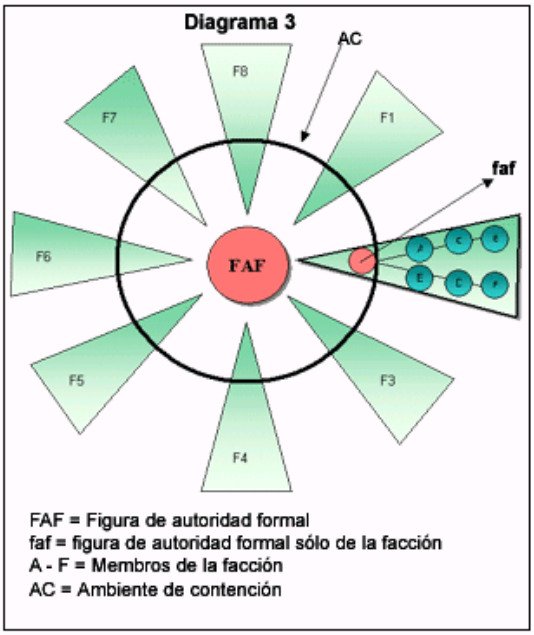
Objetivos:

Heifetz nos ofrece una serie de estrategias para ejercer el liderazgo sin autoridad formal que son complementarias a las estrategias ya anotadas para el ejercicio del liderazgo con autoridad formal—es decir: subirse al balcón, identificar el desafío adaptativo, mantener la atención, devolver el trabajo a la gente y proteger las voces del liderazgo sin autoridad (ver artículo de Heifetz y Laurie para el desarrollo de cada una de éstas). Esto debido a que las diferentes ventajas y desventajas hacen que las personas que lideran sin autoridad formal deben adoptar estrategias "a la vez más osadas y sutiles" (Heifetz, 1997: 275).

Subirse al Balcón

Para lograr perspectiva y distinguir patrones es necesario distanciarse de la acción, es decir "subirse al balcón." Utilizaremos esta metáfora para destacar el aspecto activo y reflexivo del ejercicio del liderazgo. Por tanto, en la "pista de baile" de la vida o el trabajo, es necesario que podamos distanciarnos de la acción para ver cómo estamos actuando y cómo está reaccionando el grupo a nuestras intervenciones. Ahora bien, subirse al balcón no significa subirse y quedarse allá y dejar de actuar. Es, más bien, un proceso continuo de "subirse", observar y bajar para seguir bailando, informado por los patrones que ha distinguido.

Al no tener control sobre el ambiente de contención, quien lidere sin autoridad formal sólo puede encender el debate pero no orquestarlo (por las razones anotadas en el acápite anterior). Por tanto, la principal estrategia para el ejercicio del liderazgo sin autoridad es regular el malestar modulando la provocación.



El **diagrama 3**, esquematiza el desafío de que sea la facción 2 la que intente ejercer liderazgo y ya no la FAF al centro del diagrama—como en los diagramas 1 y 2.

En concreto, ilustra el desafío que tiene la persona con autoridad formal dentro de su facción (faf)–en este caso de la facción 2. Al interior de la facción, esta persona cuenta con autoridad formal sobre sus miembros (A a F).

Sin embargo, el desafío es cómo liderar más allá de su autoridad formal. Es decir, cómo movilizar a las facciones F1, F3, F4, F5, F6, F7 y F8. Por ejemplo, cómo es que el gerente de un ministerio de educación (donde tiene autoridad formal) puede ejercer el liderazgo sobre personas del ministerio de salud o sobre la población que no tiene hijos en la escuela, donde sólo puede tener autoridad informal.

Es esto a lo que hacemos referencia cuando decimos "más allá de su autoridad formal."

Para ello, la estrategia consiste en provocar a las demás facciones a través de diferentes intervenciones. Es decir, hacer observaciones, formular preguntas, ofrecer interpretaciones y/o llevar a cabo acciones. El objetivo es atraer la atención a su asunto y desequilibrar el sistema social para poder realizar trabajo adaptativo.

Ahora bien, al estar enfocado sólo en un tema y muy cerca al frente de batalla existen tres riesgos:

1. Que no cuente con toda la información necesaria sobre el estado de la tensión sistémica en todo el sistema (en el diagrama 3, los puntos de vista de las demás facciones) y que no esté al tanto de cuán "madura" está su cuestión para ser tratada por las demás facciones. Puede muy bien ser que su cuestión o problema no sea todavía prioritario, ni para la FAF, ni para las demás facciones.
2. Al llamar la atención a su causa y no controlar el ambiente de contención, puede llegar a ser un pararrayos. Es decir, ser una facción más y ser blanco del ataque de todas las demás facciones. A diferencia de la FAF, no cuenta con los mecanismos para defenderse ya que no cuenta con autoridad formal y los poderes del cargo.
3. Que se llegue a pensar que si se convence a la FAF, se lograrán los cambios que se buscan. Si eso es así, puede ser que toda la energía se concentre en movilizar a la FAF con la esperanza que luego la FAF, bien sea utilizando su autoridad formal o ejerciendo liderazgo, sea quien movilice a las demás facciones.

Para superar lo anterior, la sugerencia de Heifetz es que se utilice a la FAF como un barómetro del malestar sistémico, convertirse en un pararrayos de la atención (sin hacerse asesinar; física o figurativamente) y movilizar a los interesados. ¿Por qué es necesario cuidarse y no hacerse asesinar o caer en desgracia? Porque para intervenir, para hacer intervenciones de liderazgo uno debe estar vivo y contar con autoridad informal. Perder la autoridad informal es una manera de "hacerse asesinar."

La FAF como barómetro. Para ello, quien lidere sin autoridad formal debe estar atento a cómo reacciona la FAF a las provocaciones en el entendido que su comportamiento es una respuesta a la suma de las fuerzas en juego (ver recuadro 1).

Recuadro 1. La figura de autoridad formal como indicador de la presión sistémica

Mire a la autoridad como si mirara afuera desde una ventana. El error es pensar que la autoridad actúa independientemente y expresa un punto de vista personal. En realidad esa persona está tratando de controlar a las diferentes facciones, y lo que usted observa es su respuesta a las presiones que experimenta. Para entender a una [figura de] autoridad [formal], no sólo debe cambiar sus puntos de vista sobre los asuntos relevantes, sino también evaluar cuál es la posición de la autoridad sobre el desequilibrio que usted ha creado.

(Heifetz y Linsky, 2002: 78).

Pararrayos de la atención. Para superar la situación en la cual las demás facciones asesinen al mensajero. Es decir a la persona que plantea el desafío adaptativo. Por tanto "el desafío principal del liderazgo consiste en atraer la atención y a continuación orientarla hacia las interrogantes y cuestiones que es necesario enfrentar." Para lograrlo sin convertirse en pararrayos, "*hay que proveer un contexto para la acción"* (énfasis en el original) ¿Por qué? Porque "la audiencia tiene que comprender fácilmente el propósito de una conducta inusual o desviada, para que se concentre menos en esa conducta o en la persona que la ejecuta y más en su significado" (Heifetz, 1977: 295).

Movilizar a los interesados. El desafío es movilizar a los interesados y no sólo a sus representantes. En el diagrama 3, a las personas que son representadas por las diferentes facciones, es decir personas en el contexto externo a la facción, léase al ciudadano común. Para ello Heifetz sugiere plantear cuatro preguntas clave:

1. ¿Quiénes son los principales interesados en esta cuestión y en qué necesitan cambiar?
2. ¿Qué expectativas tienen respecto a la FAF?
3. ¿Cómo puede la FAF empezar a dar nuevas formas a esas expectativas?, para entender qué campo de acción deja a la persona que quiere movilizar a los interesados más allá de su facción y la estructura formal de las otras facciones.
4. ¿Qué puede hacer la persona sin autoridad formal que intenta liderar para dar nuevas formas a esas expectativas y preparar el camino a su solución?

En síntesis, entonces, la estrategia propuesta es **modular la provocación** para estar dentro de un rango de desequilibrio en el que se pueda realizar trabajo adaptativo. Es decir por encima del umbral de aprendizaje, pero por debajo del límite de la tolerancia de la organización o sociedad (ver figura 3.2 en el artículo de Heifetz y Laurie). En el proceso, utilizar a la persona con autoridad formal (FAF) como barómetro, proveer un contexto para que no asesinen al mensajero y entender cómo se puede movilizar a los genuinos interesados, más allá de las facciones y quienes las lideran.

Unidad 4.4: Implicaciones

Objetivos:

Si el ejercicio del liderazgo con autoridad es peligroso porque quienes lideran siempre le están fallando a alguien, es decir no pueden satisfacer a todas las facciones, y, además, están devolviendo trabajo, el ejercicio del liderazgo sin autoridad es aún más peligroso. Lo es por las mayores desventajas que tiene, como se discutió en la sección 2. Esto está sintetizado en el recuadro 2.

Recuadro 2. Peligros de ejercer liderazgo

Los peligros de ejercer liderazgo derivan de la naturaleza de los problemas para los cuales es necesario liderar. El cambio adaptativo estimula la resistencia porque desafía los hábitos, creencias y valores de los individuos: se pide aceptar una pérdida, experimentar incertidumbre e incluso ser desleales con las personas y las culturas. El cambio adaptativo no sólo obliga a las personas a cuestionarse y quizá redefinir aspectos de su identidad, sino también desafía su sentido de la competencia. Pérdida, deslealtad y sensación de incompetencia: esto es pedir demasiado. Así no es raro que la gente se resista.

(Heifetz y Linsky, 2002: 42).

Unidad 4.5: Conclusión

Objetivos:

La distinción entre autoridad y liderazgo que provee Heifetz permite comprender los desafíos y las características del ejercicio del liderazgo sin autoridad. Para ver cómo se puede aplicar este esquema analítico y las estrategias sintetizadas en estos apuntes a nuestro contexto organizacional, ver el recuadro 3.

Recuadro 3. Peligros de ejercer liderazgo

Para las personas que ejercen el liderazgo sin autoridad [formal] o más allá de ésta, abordar un problema llega a ser más difícil porque se requieren medidas más drásticas y por lo tanto más arriesgadas. Por ejemplo, en una reunión en la cual el [jefe] de su organización ha establecido la agenda, usted puede decidir que la mejor oportunidad para concentrar la atención en un asunto importante es tomar la palabra y cambiar el curso de la reunión. Cuando llega el momento de tratar nuevos temas, usted se pone en pie y empieza a hablar. En ese momento se convierte en el centro de la atención y probablemente es un pararrayos y una encarnación personal del problema. Las partes comprometidas en el problema lo ven como una amenaza, alguien que perturba el status quo. Algunos tratarán de reestablecer el equilibrio buscando una manera de hacerle callar, quizá criticarán su estilo o dirán que la reunión se está prolongando demasiado. Tal vez recurrirán a la [figura de] autoridad [formal] para detener el desafío. Pero si usted conserva la calma y hace que su intervención sea breve y clara, sus probabilidades de éxito aumentarán. Su posición puede ser oída y las personas le respetarán por hablar con franqueza. Si se echa atrás enseguida, simplemente reafirmará su falta de credibilidad. (Heifetz y Linsky, 2002: 159)

Bibliografía

Contreras, Manuel (2004). "El liderazgo en la gestión política: Del postulado a la complejidad de su implementación." Trabajo preparado para el IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 al 5 de noviembre de 2004.

Heifetz, Ronald. (1997). Liderazgo sin respuestas fáciles. Barcelona: Paidos.

Heifetz, R. y Laurie, D. (2000) "Tarea de adaptación movilizadora. Más allá del liderazgo visionario." En Conger, J.A. et al (comps.) El manual del cambio para líderes. Buenos Aires: Paidos.

Heifetz, R. y Linsky, M. (2003). Liderazgo sin límites. Barcelona: Paidos.