

Cuadernos de Formación N° 5

# Conducción social y liderazgo

Autor: Enrique Sosa  
Coordinador de edición: María Augusta Steinberg  
Bs. As. - Argentina  
Año 2004

Material editado por INFORCCAS

Enrique Sosa  
Damián Raventos  
Luis del Yerro  
María Augusta Steinberg  
Victor Carricarte

[inforccas@ccas.org.ar](mailto:inforccas@ccas.org.ar)  
[www.ccas.org.ar](http://www.ccas.org.ar)

# Conducción social y liderazgo

Documento de trabajo

Misión, organización, formación para la acción.

Enrique H. Sosa (Buenos Aires, Argentina) Documento de trabajo UTAL-CLAT

## 1. La misión y organización

La misión designa "la razón de ser". En ella cada uno de nosotros expresa su futuro y vive su vocación. Es indispensable detenernos a analizar cuál debe ser nuestra teoría organizativa que responda a la nueva situación continental, nacional y regional que atravesamos ya que las circunstancias de un error cometido en la apreciación inicial o en la formulación de la concepción para la acción raras veces llega a eliminarse en la ejecución. Es el ADN de la organización ya que está en potencia desde su concepción.

En esta reflexión tenemos dos grandes fuentes donde abreviar sabiduría en cuanto a la doctrina y a la teoría organizativa:

1) **La doctrina y la Historia de la CLAT:** especialmente la rica historia de las diferentes formas de construir organizaciones nacionales a lo largo de los tiempos.

2) **La historia latinoamericana:** que también contamos como una sabiduría popular acumulada por la Doctrina organizativa y el testimonio de muchos compañeros y nuestra propia experiencia organizativa.

Hasta la revolución científica y tecnológica de los años ochenta, los criterios de organización estuvieron, por lo general, basados en las doctrinas organizativas ya sea del ejército prusiano, el leninismo y de la Iglesia Católica pre-conciliar. Este modelo tenía una estructura jerárquica tradicional de carácter piramidal que era instrumento de control y de comuni-

cación siempre de arriba hacia abajo. Eran, además, sistemas amurallados donde se definían con claridad las fronteras del nosotros y los otros (ad intra ad extra) y las unidades operativas se distribuían sobre la base de territorios, áreas y regiones geográficas.

## 2. La construcción de la nueva organización

### 2.1. La comunidad = Unidad de concepción

La *identidad de la persona* como ser humano siempre ha dependido del hecho de pertenecer a una comunidad o a una organización. La *identidad comunitaria* está dada por medio de las creencias, mitos y leyendas, símbolos, gestos y ritos. Cuando en una organización compartimos una conciencia de un problema, estamos ayudando a establecer relaciones por encima de nuestras diferencias. Se produce una conexión en un nivel profundo que es lo que llamamos centro organizador o corazón de la comunidad. Nuestra fe y nuestros sueños compartidos crean comunidad y son el "caracú" (en núcleo central) de la misma.

### 2.2. Los signos de los tiempos en la organización

Cada momento histórico requiere de una respuesta organizativa. Este proceso de continentalización y universalismo que estamos viviendo se caracteriza por las nuevas tecnologías de la comunicación que ayudan a construir comunidades porque acercan a las personas. Pero también la globalización económica ha creado los grandes sistemas organizados que circunscriben nuestras vidas y debilitan las antiguas formas de organización comunitaria (por ejemplo, los sindicatos), al mismo tiempo los medios de comunicación transformaron el proceso político en un espectáculo, en el producto del mercado y del marketing, y a veces hasta en un circo, denigrando el valor de la actividad política.

¿Cuáles son los rasgos de esta nueva etapa de la humanidad?

4 Hay un aumento de la velocidad tanto del transporte como de la información.

4 Estamos frente a una civilización de servicios de conocimiento (Internet es su expresión más fácil de percibir).

4 Estamos pasando de un orden piramidal, basado en la dependencia de Jefes y jerarquías a estructuras independientes (el orden de las redes).

4 Hay un profundo cambio en la dimensión organizativa de la sociedad, tanto en lo personal (la Internet, el correo electrónico, el fax no necesitan de la presencia simultánea de las personas para comunicarse), el encuentro virtual que no obliga a todos los participantes a encontrarse en el mismo lugar, área o región (por ejemplo, las teleconferencias) y un resurgimiento de la iniciativa social en manos de las organizaciones libremente organizadas ("sólo el Pueblo salva al Pueblo").

4 Estos cambios no reemplazan sino que complementan la presencia personal, el encuentro persona a persona tanto a nivel local como a nivel festivo (la fiesta continúa siendo un lugar privilegiado de encuentro).

### 2.3. Una nueva arquitectura social

Nosotros hemos comenzado a construir una comunidad de interés y de elección. De interés porque cruzan las fronteras tradicionales, las estructuras y hasta el tiempo (es intergeneracional y superadora de nuestras experiencias personales) y el espacio (distritos, provinciales, límites geográficos o ideológicos). De elección, porque es una participación voluntariamente elegida, de carácter cultural, que no necesita ser geográfica, que realiza servicios voluntarios -que nacen de nuestra libre elección y decisión- y está basada en valores (unidad de concepción y vínculos afectivos).

El *sistema anterior* combinó la estructura territorial con sectores organizados verticalmente en torno a la conducción efectiva de los dirigentes.

La *nueva etapa* que transitamos requiere un sistema auto-organizado (con autoridad pero menos jerárquico, menos piramidal y más horizontal), abierto (cuanto más personas participan mayor es su valor social), una arquitectura interactiva (interconectado en red), colegiado e interdependiente (una conducción compartida e interdependiente), integrado (la unidad espiritual integra en la misión pero cada sector debe alcanzar cierto nivel de independencia antes de que pueda buscar conexiones y volverse interdependiente).

## 2.4. El proceso de construcción de comunidades orgánicas libres

### 4 Crear un propósito común: la misión.

Históricamente las comunidades se han formado por necesidades (por ejemplo, una agresión externa o dar respuestas a carencias) o para cumplir una misión la etapa de los pioneros en la CLAT).

Para la misión es esencial ubicarse siempre en el tiempo, que es el que moldea y estructura la historia. La conciencia histórica que poseemos nos distingue por una especial comprensión del argumento de la historia (la evolución) y de los diversos ambientes humanos en que ella se desarrolla. En nuestro caso la misión va estrechamente unida al testimonio con la palabra, las obras y la vida entera. No basta con tener un propósito común, es indispensable que todo el sistema esté organizado en torno a la confianza.

Tener una misión en común no significa uniformidad. El criterio para abordar los problemas es sinérgico, no antagónico. Nuestras diferencias son una fuente de fortaleza, por lo tanto, hay que valorizarlas como una riqueza y no como un problema. Cuando nos preguntamos sobre nuestra misión y profundizamos nuestra identidad estamos respondiendo a tres preguntas básicas:

4 ¿Qué nos reunió?

4 ¿Qué fue lo que nos pareció posible hacer juntos, pero imposible por separado?

#### 4 ¿Qué esperábamos crear en nuestro vínculo con los demás?

Definir la misión moviliza a los miembros de la organización, define las actividades (la estrategia a seguir), le da un propósito a la actividad y a la forma de realizarla.

Por lo tanto, forma una identidad nítida y fuerte. Nuestra identidad está basada en valores que nos dan la unidad, la solidaridad y la lealtad y debe llegar a tener una visibilidad simbólica (una forma de que nos vean y nos identifiquen desde afuera de la comunidad).

Para ello se requiere re-crear nuestros símbolos, arquetipos, mitos, tradiciones, ritos e historias que fortalecen nuestra identidad y al mismo tiempo nos da visibilidad.

En el apartado sobre formación damos algunas sugerencias sobre esto que recogen de nuestra experiencia al respecto.

#### 4 Construir equipos

El ambiente es una causa común natural, un eje natural para la expresión del espíritu comunitario. Esto permite lograr el suficiente grado de similitud para que la organización sea reconocible. El medio son los ambientes físicos similares porque permiten la dispersión y al mismo tiempo tener valores compartidos. La organización más dispersa del planeta es la Iglesia Católica pero cuando uno entra a un templo católico, la presencia de la Eucaristía en el sagrario y la imagen de maría nos dan los valores compartidos para que uno se sienta católico en cualquier parte de la tierra. Desde otra perspectiva, la globalización nos ha dado el ejemplo de la "cultura Mc Donalds" que toma estos elementos de la cristiandad y los dispersa de la misma forma, dándole un símbolo, un mismo ambiente - un lugar de comida rápida de la firma es igual en cualquier lugar del mundo - y a sus seguidores les da cierta garantía de "calidad" y de formar parte de un ambiente con el cual se sienten integrados y contenidos.

#### 4 SINERGIA = organización del trabajo comunitario

Pensar en términos de sistema significa que las acciones pequeñas, concentradas y realizadas en el lugar adecuado pueden producir resultados significativos y perdurables. Lo más importante debe ser la misión (Unidad de concepción) y la acción (resultados concretos), las formas de organización para alcanzar los resultados y cumplir la misión serán de los más variados, porque hay miles de formas de ejecución. No se trata de copiar o uniformizar el trabajo comunitario sino de ser creativos, y a lo sumo adaptar de otras experiencias exitosas hasta Simón Bolívar, resumía esto en una simple frase: "o inventamos o erramos". El vivía, como nosotros hoy, en tiempos de cambio.

La Sinergia no se construye con estructuras burocráticas y piramidales (verticales). Nuestro espacio de construcción es el amplio ámbito de la responsabilidad social, donde se ejercen la solidaridad y el amor social, donde el hombre libre se hace servidor de una causa. Es aquello de que "todos sean artífices del destino común y ninguno instrumento de la ambición de nadie". Es el espacio de la libertad, del don, del servicio.

Se diferencia con los espacios del dominio del derecho donde las leyes y la razón son el criterio organizador (el orden instituido) pero también es diferente del espacio individual donde la persona se mueve por preferencias profesionales y sus necesidades. La relación entre estos dos espacios está en el plano de la Justicia Social en la cual el orden instituido garantiza mediante las leyes y la acción de gobierno que los derechos personales y sociales sean cumplidos. En cambio, el ámbito de la responsabilidad social no tiene límites jurídicos ni lógicos (Evita lo caracterizaba con la frase: "donde hay una necesidad corresponde un derecho" invirtiendo la lógica del orden instituido que no reconoce otros derechos que los expresados en las leyes) porque es el ámbito del amor social, de la solidaridad, del amor sin medida, que va más allá de la razón y de la justicia.

Este es el espacio público que debe ser re-construido. El espacio de la responsabilidad social es el espacio de la gratuidad, del don, de la solidaridad, porque como personas crecemos a medida que damos a los demás. Esta lógica construye la economía de la gratuidad y las redes de solidaridad como expresión del amor que brinda protección y seguridad. Recordamos que "la libertad se vigoriza cuando el hombre

acepta las inevitables obligaciones de la vida social, toma sobre sí las multiformes exigencias de la convivencia humana y se obliga al servicio de la comunidad en que vive" (GS.31)

Las organizaciones eficientes piensan en el mañana tanto como en el presente, para indagar en las causas sistémicas y elaborar soluciones permanentes. Piensan más en:

- 4 El desarrollo de las fortalezas, porque se construye desde los espacios sanos de la comunidad.
- 4 El bien de todos.
- 4 La interrelación de los problemas con las oportunidades.
- 4 La protección de la ecología social y humana.
- 4 La seguridad integral para los niños.
- 4 Asegurar la estabilidad para todos (la justicia social)
- 4 Prevenir las patologías sociales y físicas para asegurar la salud de todos.

## La conducción

Compartimos la afirmación de *San Gregorio Nacianzeno*: "conducir al hombre es el arte de las artes y la ciencia de las ciencias, porque se trata del más variado y múltiple de los vivientes". La autoridad en la comunidad se comienza a construir con el prestigio.

San Gregorio Nacianzeno. Discurso apologético 16.

"El prestigio personal es la base de la autoridad y se alcanza por los méritos y cualidades, por las virtudes y por el saber con lo cual se puede ganar el corazón de los otros"

J. D. Perón, 20 de diciembre de 1946

El prestigio está compuesto por cualidades espirituales e intelectuales y depende de la capacidad para hacerse el tiempo, destreza y recursos para ayudar a otros miembros de la comunidad. Por ejemplo, en los inicios de su carrera política Perón afirmaba que "el prestigio se gana con obras efectivas y no con hechos de efecto o incidentes más o menos brillantes. Al contrario de lo que sucede con la popularidad, que nace y muere en instantes, el prestigio se gana y afirma lentamente"

Documentos del GOU, 22 de enero de 1944

¿Qué es para nosotros la autoridad en esta nueva etapa? La respuesta a este interrogante puede ser la construcción de una conducción compartida donde los círculos de conducción se amplían para crear un sistema policéntrico caracterizado por una red de varios centros de liderazgo interrelacionados y con un sistema de decisiones basado en el principio de subsidiariedad, adecuados a cada nivel y guiados por una visión comunitaria común. El principio de colegialidad expresa indirectamente la realidad de la comunidad, expresa conjuntamente la multiplicidad y la unidad, la universalidad y la particularidad, es la expresión política de la unidad y de la solidaridad.

Se necesitan nuevas formas de conversar, decidir y pasar a la acción. En esta etapa se hace necesario **decidir juntos** porque esto crea confianza, establece relaciones y construye redes solidarias. El diálogo significa pasar de lo que "yo pienso" a lo que "nosotros pensamos", bajo el viejo apotegma de que nadie se realiza en una comunidad que no está realizada.

Debemos diseñar de acuerdo a cada lugar y necesidad nuevas estructuras convocantes donde todos sientan que tiene una misión que cumplir para el éxito de la comunidad. La estabilidad y la sustentabilidad de estas instituciones dependerá de que la gran mayoría de las personas hagan su aporte a la comunidad a la que pertenecen y que se sientan valorados y aceptados por esa comunidad.

La autoridad de los nuevos tiempos requiere:

- 4 Una jerarquía de servicio, la autoridad se presenta como un "ministerio", es decir como un servicio. Quién más sirve es quien tiene mayor autoridad. "Quien quiera ser el primero entre ustedes que se haga servidor de todos". La clave del éxito es: conexiones, conexiones y más conexiones para construir poder a partir de ellas.
- 4 Capacidad para comunicar una visión compartida y gestionar un sueño compartido que defina la identidad.
- 4 Poseer una visión histórica para poder pensar en términos estratégicos.

4 Desarrollar una planificación estratégica para la elaboración y ejecución de las estrategias que afronten los problemas.

4 Crear una estructura policéntrica, el modelo colegiado, con círculos virtuosos, donde los miembros agregan algo más a los aportes de sus antecesores construyendo desde las propias fortalezas.

4 Crear una base financiera para el equipo comunitario.

4 Crear equipos y medir el rendimiento en base a resultados (objetividad) ya que el conductor es un constructor de éxitos y al final, celebrar las victorias

4 Promover el aprendizaje en todos los niveles (sistema de formación) (poner todos los componentes de un sistema de una org.).

4 Proveer un marco metodológico para el análisis y la resolución de los problemas y no recetas. Unidad en la diversidad dentro de un marco común. (explícito y aceptado)

4 Saber explicar el por qué (¿de qué se trata?) antes de pasar a la acción. Esto quiere decir ser yunque y no martillo y posibilita tomar la iniciativa.

4 Crear organismos de servicio dentro de la estructura organizativa, a fin de desarrollar proyectos y promover iniciativas.

4 Establecer reglas de inclusión claras. Los que pueden perjudicar a la comunidad o sus miembros deben ser rechazados sin miramientos. Afrontar la diversidad no significa aceptar cualquier cosa. Para eso es necesario traducir los valores (los propósitos de la organización) en conductas concretas que implican tener: dedicación de tiempo, obligación de capacitarse.

### 3. Nuestro método de formación

Es indispensable ofrecer, con nuestros propios métodos, una formación profundamente injertada en la misma experiencia de nuestra vida política, sindical y social. Nuestro método de formación, basado en una filosofía de la acción. Debe tener tres momentos diferenciados pero al mismo tiempo interrelacionados:

a) El momento histórico: *el análisis de la realidad, de ubicación en el horizonte histórico*, la comprensión de los signos de los tiempos y los criterios de discernimiento. Echar una mirada al pasado, pero de modo que la conmemoración y el recuerdo sean a la vez el comienzo de una empresa futura, que consolide la obra iniciada. Es el *análisis de la evolución y de las estructuras que son las más aptas para acompañarla*.

b) El momento sistemático: Principio de reflexión, asumiendo la experiencia pasada como conocimiento histórico sistematizado; lo que *denominamos la teoría para pasar a la acción*. Allí lo importante es formar los conductores sociales y sindicales de manera integral tal como lo propone el Programa de Conducción Global iniciado por la UTAL (Universidad de los Trabajadores Latinoamericanos) pero que no puede quedar reducido a la experiencia localizada en San Antonio de los Altos.

c) El momento práctico: las orientaciones para la acción, donde integramos la teoría y la vida por medio de la organización y la planificación ya que urge en todas partes rehacer el entramado de la sociedad humana. Son *las técnicas para llevar a la acción nuestra concepción de manera eficiente*.

#### La formación integral

Al mismo tiempo se debe producir un cambio real en los compañeros que participan del proceso de formación a través de una asimilación por interiorización, en que la doctrina "se hace carne" y esto se produce en la medida que logramos la unidad de concepción por convencimiento propio. Este cambio abarca la integridad de nuestra persona y debe afectar simultáneamente tres niveles:

A) **Cognitivo:** *el plano intelectual* ya que debemos dar razones de lo que creemos y esperamos.

B) **Afectivo:** el corazón, la formación de los sentimientos, el modo de sentir. El desarrollo de la sabiduría del corazón que no es otra cosa que la *intuición*.

C) **Conativo:** el fortalecimiento de la voluntad para alcanzar el temple orgánico, *el modo de actuar*, ya que la virtud crece con actos más que intentos.

Para nosotros, la acción es la síntesis del ser, del querer y del pensar.

Los contenidos y vivencias de la formación integral en nuestro método deben responder a:

a) La formación del ser en el encuentro con las personas, nuestros compañeros, los destinatarios de la tarea que realizamos.

b) La formación ético cultural, ya que es absolutamente indispensable un conocimiento acabado de los principios de reflexión, los criterios de juicio y las directrices prácticas adaptadas a las circunstancias de tiempo y lugar.

c) Los valores humanos, las virtudes relativas a nuestra misión, es decir, la probidad, el espíritu de justicia, la prudencia, la serenidad, la templanza o fortaleza de ánimo, la humildad y la capacidad de escucha.

La formación también requiere un compromiso con la autoformación ya que no se da formación verdadera y eficaz si cada uno no asume y no desarrolla por sí mismo, la responsabilidad de la formación.

Al mismo tiempo, para llevar a la práctica este método de formación permanente hay que desarrollar la formación de formadores ya que, para nosotros, una tarea inherente a la conducción, es la transmisión de la experiencia sistematizada en una filosofía y una doctrina para la acción con base en nuestra identidad cultural y las enseñanzas de nuestra historia argentina y latinoamericana.

Es indispensable transmitir a las nuevas generaciones el capital de la sabiduría popular, el pensamiento acumulado a lo largo de los años que nos convoca a vivir de manera tal que asegure el bienestar de los demás. El capital de la sabiduría popular es producto de la tradición transmitida de generación en generación por medio de historias, sean estas escritas u orales. La sabiduría popular constituye la vara con la cual se miden los objetivos individuales y colectivos. Nos guía hacia lo que debemos ser y hacer. El lazo de unión y criterio de autoridad.

Las organizaciones que crecen, comparten una historia y un conjunto de creencias, además de una serie de objetivos y actividades. Sus miembros participan así de una manera de pensar, de un sistema de valores. La formación debe asegurar que:

- 4 Los nuevos miembros de la comunidad conozcan las aspiraciones más elevadas de ésta, sus arquetipos, sus valores, su historia y tradición oral.
- 4 El aprendizaje y la enseñanza de esta identidad deben formar parte constante de la vida comunitaria.
- 4 Generar espíritu de cuerpo para que todos piensen bien de los demás miembros.
- 4 Garantizar que todos tengan una visión de su devenir.
- 4 Principios y valores fundamentales.
- 4 Equilibrar el localismo con el continentalismo y el universalismo y conservar la libertad individual en medio de un sentido vigoroso de obligación para con el bien común.
- 4 Potenciar destrezas de la conducción en los niveles comunitarios, organizativo, directivo e individual.
- 4 Imponer criterios elevados de exigencia (calidad)
- 4 Conocer la historia de la nación latinoamericana y de la CLAT en el marco continental y mundial (ver si se mantiene así)

- 4 Aprender a planificar y a diseñar estrategias y proyectos para la acción.
- 4 Fomentar la integración personal y comunitaria mediante el fortalecimiento de equipos.
- 4 Formar el criterio y el discernimiento para tener una misma manera de apreciar los signos de los tiempos.

---

**w** Fuente: Dr. Enrique H. Sosa

Doctor en Ciencia Política, nacido en Henderson (Pcia. De Buenos Aires) Argentina. Ha sido Director de formación de la Universidad de los trabajadores Latinoamericanos (UTAL) con sede en Caracas (Venezuela) y asesor del Ministerio de Cultura y Educación (Argentina) en dos períodos: 1989/90 y 1996/97. Ha ejercido la docencia universitaria por más de 20 años. Actualmente forma parte del equipo de Pastoral Social de la Arquidiócesis de Buenos Aires y es subdirector del Instituto de Capacitación del Sur (INCASUR).

---

Fuente: Referencia bibliográfica:  
O'Connor, Joseph. "Liderar con PNL"

Toda Organización, se estructura en torno a *diferencias internas de responsabilidad* que hacen a la funcionalidad, acorde a sus metas y valores.

Es habitual que se establezca un orden jerárquico interno, diferenciando niveles de autoridad expresados en funciones directivas.

No necesariamente la capacidad de liderazgo coincide con la función de dirección.

Por otra parte, oponer "dirección" frente a "Liderazgo", es un debate estéril, puesto que la organización precisa de ambos. Acompañar, saber donde "los otros" están, y qué es verdadero para ellos, es el primer paso para la conducción: "sólo después de haber acompañado, podrás conducir".

"El equivalente del acompañamiento en una organización, es la dirección. Su objetivo consiste en alcanzar resultados sólidos y ordenados a corto y mediano plazo, al mismo tiempo que controla el presente. El liderazgo se ocupa de crear el futuro".

La diferencia entre dirección y liderazgo, queda magníficamente expuesta en el cuento de los dos guías que conducen a un grupo de excursionistas por el interior de un denso bosque. Uno de los dos, está muy ocupado consultando el mapa, buscando el mejor camino, indicando diferentes tipos de árboles y manteniendo unido al grupo. "¡sigamos!" - dice - "Estamos en el buen camino". El líder en cambio, se adelanta un poco, y tras echar un vistazo a su alrededor. ¡alto! ¡nos hemos equivocado de bosque!" Y pone a consideración del grupo lo que acaba de descubrir.

"La dirección, mantiene el funcionamiento fluido de los sistemas existentes. Se trata de una cuestión de capacidad, mientras que el liderazgo, es más bien cuestión de identidad".

El acompañamiento en la dirección	El liderazgo en la dirección
Busca el control	Facilita el cambio
Mantiene los procedimientos	Crea nuevos procedimientos
Hace las cosas correctamente	Hace las cosas correctas
Posee una serie de capacidades	Posee una serie de capacidades y una identidad
Fundamentalmente en el nivel neurológico de <i>capacidad</i>	Fundamentalmente en el nivel neurológico de <i>identidad</i>
Administración	Innovación
Consigue que los demás hagan algo	Consigue que los demás uieran hacer algo apelando a sus valores y creencias.

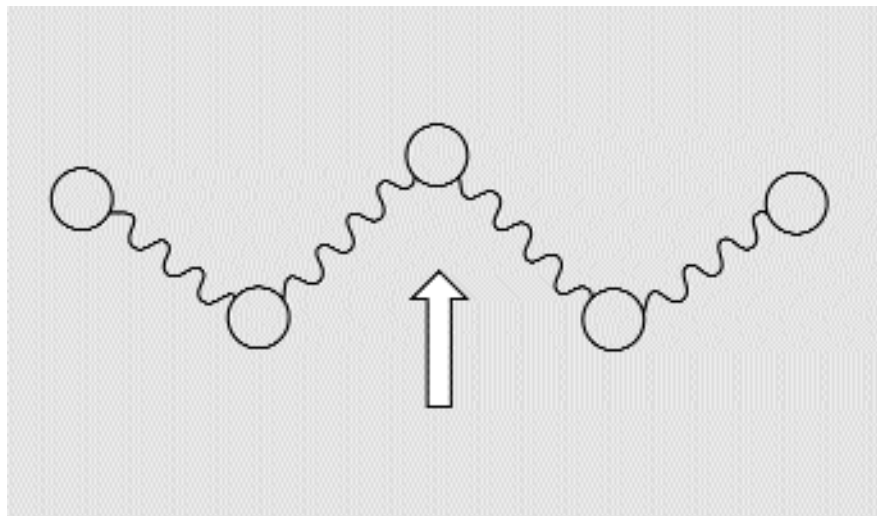
La diferencia entre autoridad y liderazgo es la misma que existe entre un jefe y un líder.

- 4 El jefe tiene reclutas; el líder voluntarios.
- 4 El jefe tiene poder; el líder influencia.
- 4 El jefe depende de una posición de autoridad; el líder gana autoridad siendo él mismo.
- 4 El jefe inspira temor y exige respeto; el líder inspira respeto.
- 4 El jefe dice "quiero"; el líder dice "queremos".
- 4 El jefe señala a quien se equivoca; el líder señala lo erróneo.
- 4 El jefe sabe cómo se ha hecho; el líder sabe cómo hacerlo.
- 4 El jefe consigue que la gente haga cosas; el líder, que las quieran hacer.
- 4 El jefe conduce a sus compañeros; el líder los inspira.
- 4 Al jefe lo obedecen; al líder lo siguen.

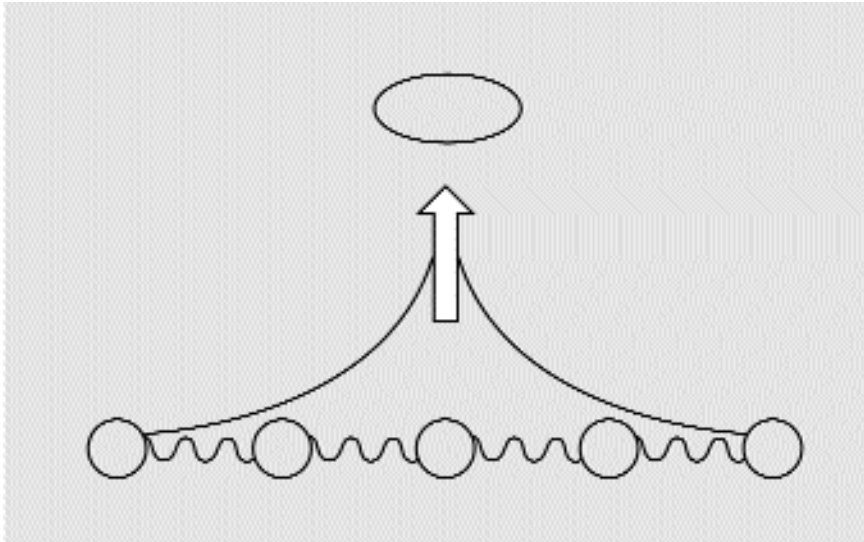
Finalmente, antes de tener una discusión con un jefe; ¡mirá bien a ambos lados de la puerta: el que queda donde está el jefe, y el que queda afuera!

Supone que intentas conseguir, empujando desde atrás, que este grupo de individuos sueltos avancen en formación en la misma dirección. Aunque empujaras equilibradamente a todo el grupo por igual, nunca conseguirías mantener la formación, puesto que algunos individuos se resistirán a la línea se romperá, algunos avanzarán y otros quedarán rezagados. Para mantener la línea en formación, la dirección tradicional ejerce más fuerza desde el lado.

Cuanto más personas se resistan a la autoridad, más dirección será necesaria y más difícil será conseguir que las cosas se hagan.



Imagina ahora que tiras hacia delante del mismo grupo de individuos, débilmente ligados entre sí. Se moverán juntos suavemente, sin necesidad de grandes esfuerzos desde el lado por parte de la dirección para mantener la formación. La autoridad aislada empuja, mientras que el liderazgo tira de, puesto que polariza a las personas hacia una visión de futuro que les atrae.



## Cuadernos de formación INFORCCAS

1. Diálogo Social
2. Diálogo Social
3. Diálogo Social
4. Conducción Social y liderazgo
5. Conducción Social y liderazgo
6. Conducción Social y liderazgo
7. Formación de formadores
8. Formación de formadores
9. Formación de formadores