

Resumen

Este trabajo se centra en un conjunto de reflexiones acerca de las teorías de liderazgo, con el objetivo de desarrollar una visión integradora del mismo, a partir de un proceso sintagmático. Los criterios de base se ubican en la comprensión holística. Se parte de una concepción integral del ser humano, y se aplican algunos principios de la holística que son considerados en el pensamiento complejo. Se aplicó la sintagmagrafía como método, el primer paso fue realizar un proceso de revisión documental de los planteamientos y conceptos aportados por diversos autores y teorías de liderazgo, para describir cada postura. El segundo paso fue comparar las teorías y conceptos para precisar el núcleo sintagmático (lo que todos tenían en común), el tercer paso fue detectar los aspectos paradigmáticos (lo exclusivo de cada punto de vista), por último, como resultado, se identificaron algunos rasgos de complementariedad y se esbozaron las características del liderazgo con base en la integralidad. Además se introdujeron algunos conceptos originales relacionados con las sinergias del liderazgo, como atracción, tracción, centrífuga y tensión, y algunas ideas para desarrollos posteriores acerca del liderazgo visto desde el ser en situación, el ser en relación y el ser en devenir.

Palabras clave: Gerencia, liderazgo, poder en las organizaciones, teorías de liderazgo, Administración.

Clasificación JEL: M12

Abstract

This paper is focus on several thoughts about leadership; it aims to develop an integrative point of view through a syntagmatic process. The criteria is based on a holistic understanding. Ideas are part of the human being conception as a whole and many holistic principles are considered by a complex thinking. The Syntax Graphical representation was applied as a method, as follows: document review related to approaches and concepts contributed by several authors and leadership theories, to describe each position was the first step conducted. As second step, theories and concepts were compared to specify the syntagmatic core (considering what they have in common), the third step was to detect paradigmatic aspects (exclusive point of view), and finally, as a result, some complementarity features were identified and also, characteristics of leadership based on integrality were outlined. Some original concepts, related to leadership synergies such as attraction, traction, centrifuge and tension are also introduced and some ideas that might be used to further develop a greater understanding in relation with leadership considering the human being as a being of relations and capable of transforming itself.

Keywords: Management, leadership, leading in organizations, leadership theories, Administration.

JEL Classification: M12

Autores de Correspondencia

jachm139@yahoo.com

Recibido: 12-02-19
Aceptado: 31-05-19



Copyright © 2019
Desarrollo Gerencial

Como citar este artículo (Apa):

Hurtado, J. (2019). Un acercamiento sintagmático al concepto de liderazgo. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 190-208. DOI: <https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3465>

Introducción

Los conceptos de liderazgo, poder y autoridad han sido foco de atención de múltiples estudios y teorías (Morales, Navas & Molero, 1996; Yulk, 1994; Mintzberg, 1992; Barrera, 2014). Diversos autores a lo largo de los años y desde diferentes puntos de vista, particularmente en el ámbito organizacional han trabajado este término (Bass, 1990; Cartwright & Zander, 1992; Schein, 2006; Porret, 2007; Hersey & Blanchard, 1969b), en cambio, la autoridad, se ha manejado desde una perspectiva psicológica, muchas veces asociada al ámbito familiar o al contexto educativo (Minuchin, 1977; Messing, 2004; Sordo, 2011).

Por otra parte, el concepto de poder se ha desarrollado más como un concepto político, desde una perspectiva más social, y vinculado al entorno cultural (Focault, 1979; Molero, 2002). Sin embargo, no aparecen claras las relaciones entre estos tres conceptos, ya que el liderazgo es una forma particular de autoridad que tiene como base el poder, sólo que no todo poder implica liderazgo (Pigors, 1935). De esta forma, el líder se gana la autoridad en el grupo y el grupo le otorga poder para guiar, dirigir, proponer y motivar; por el contrario, el poder puede imponerse por coacción, por amenaza, por fuerza, y mantenerse en contra de la voluntad de un grupo. Asimismo, este se puede utilizar para el crecimiento o para la opresión o manipulación.

Estas distinciones son necesarias para comprender el liderazgo y su dinámica en cualquier organización, puesto que los tres conceptos se encuentran en la base de las relaciones que se establecen, marcan la pauta en la dirección del personal, en la organización del trabajo y potencian o entorpecen los procesos administrativos.

Fundamentación teórica

Las teorías acerca del liderazgo.

Las teorías emergentes en la gerencia, y particularmente en el caso del liderazgo, tienden a ser cada vez más integradoras. Esta tendencia a la integración ha ido incorporando algunos principios de la holística (Barrera-Morales, 2006), también enunciados por Morin (1998) en su teoría de la complejidad. Algunos de estos principios son el principio de complementariedad (formulado inicialmente por Bohr), el principio de posibilidades abiertas (Prigogine, 2005), la teoría del caos, el principio del devenir y el principio holográfico, entre otros. Al respecto Zohar (1997) citado por Zavarce, Briceño y Chacín (2009) coincide con esta apreciación al señalar que hacia finales del siglo XX e inicios del XXI, comenzó a surgir una nueva forma de ver caracterizada por la relatividad, la valoración del pluralismo, la diversidad, el

caos, la aceptación de la ambigüedad y la paradoja, de la complejidad, en lugar de la simplicidad, y la integralidad en lugar del reduccionismo. Podría decirse que, más que un nuevo paradigma, lo que está surgiendo es un gran sintagma, una integración de paradigmas o puntos de vista anteriores que intentan visualizar a la organización y a la gerencia en toda su complejidad. Las teorías de liderazgo también forman parte de este proceso.

Las visiones paradigmáticas y la complementariedad en las teorías de liderazgo.

A lo largo del tiempo se han desarrollado diversas teorías acerca del liderazgo y cada una de ellas se ha centrado en un aspecto particular de éste: algunas han definido el liderazgo en función de los atributos del líder como la teoría de los rasgos y la teoría del rol del líder (Mintzberg, 1973; Osborn, Hunt, & Jauch, 2002), otras han puesto el énfasis en el contexto y la evolución del grupo como la teoría del liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1969b), algunas han destacado el liderazgo no como un atributo sino como un comportamiento tal es el caso del liderazgo transformacional propuesto por Bass y Avolio (2006) y otras han centrado su atención en la relación del líder con el grupo y sus necesidades básicas como es el liderazgo transaccional (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003).

Estas diversas concepciones se pueden considerar paradigmáticas, si se asume el término desde su etimología: para, "del lado de", y deiknynai, "mostrar", es decir "mostrar del lado de", que significa punto de vista (Corominas, 1961). Igualmente en el texto de Kuhn (1992) este sentido del término se mantiene, cuando este autor define paradigma desde una comprensión más específica, en la cual ese "mirar desde" implica un conjunto de supuestos, contenidos y maneras de hacer que atienden a la perspectiva epistémica y teórica involucrada.

A pesar de que estas teorías han dado respuesta a los interrogantes acerca del liderazgo en ciertos momentos históricos, una vez que aparecen nuevas complejidades, pasan a ser insuficientes para explicar su dinámica. Esto se debe a que, aunque los paradigmas permiten organizar la información en función del aspecto en el cual se centra cada teoría (estructura, tareas, personas, ambiente interno, tecnología), y además ayudan a centrar y dirigir los procesos de investigación, también son parciales y excluyentes, pues sólo abarcan los aspectos perceptibles desde la perspectiva en la cual se ubican para definir el evento. Así, cada teoría de liderazgo da respuestas relacionadas con el aspecto en el cuál hace énfasis, pero no considera los demás aspectos. El carácter reduccionista de los paradigmas gerenciales y del liderazgo está en tratar de explicar la totalidad de los procesos involucrados a partir de uno sólo de los componentes de la organización.

Ahora bien, entender el liderazgo desde la complejidad implica trascender las visiones parciales que se enfocan en un único aspecto, para transitar hacia una visión integradora del liderazgo. Para comprender el liderazgo como un evento complejo, desde sus múltiples dimensiones, es necesario desarrollar una teoría sintagmática del liderazgo. La noción de sintagma responde al principio de complementariedad, uno de los principios de la holística a los cuales la complejidad también hace referencia (Hurtado, 2012).

El principio de complementariedad, del cual el concepto de dialógica de Morin (1998) es apenas un acercamiento, fue formulado por Bohr (1949), quien ya en 1916 ejercía como profesor. Para Bohr (1949) las diferentes teorías que surgen dentro de una disciplina para explicar una misma situación, no son opuestas ni excluyentes. Son sólo perspectivas diferentes que se complementan entre sí, reflejo de una complejidad mayor que el investigador no alcanza a percibir en ese momento. En el caso del liderazgo, la complejidad mayor está dada por la antropología filosófica en la cual se basa cada teórico: sólo es posible acceder a una visión integradora de liderazgo cuando se parte de una concepción integral del ser humano.

Las teorías de liderazgo y la integralidad.

El liderazgo, visto como un fenómeno humano requiere considerar las diferentes dimensiones que forman parte de una visión antropológica integradora: las dimensión cognitiva, la intelectual, la biofisiológica, la ética, y al ser humano en sus relaciones con los demás, en sus situaciones, en su devenir (Barrera, 2006; Hurtado, 2006). Pero no sólo eso, hay que considerar además diversos factores involucrados en los procesos de liderazgo, en consonancia con las tendencias más actuales de la ciencia. Algunas de estas tendencias provienen de los hallazgos de la física cuántica. Para la física cuántica, el concepto de causalidad lineal, en el cual una única causa determina un único efecto, en realidad no existe. La física cuántica afirma que si se conoce una causa, con el máximo posible conocimiento en un momento dado, existe un número indefinido de posibles efectos de los cuales no se sabe cuál ocurrirá. Además, esta incertidumbre no es un problema de las limitaciones del ser humano o de los procedimientos utilizados sino de las características de la propia naturaleza (Romero, 2014).

La definición de liderazgo como influencia que se ejerce sobre otros es acertada pero incompleta. Para desarrollar una teoría sintagmática del liderazgo es necesario precisar en qué consiste esa influencia, cómo se manifiesta, que factores la sustentan, cómo el grupo la valida y cómo cambia a lo largo del tiempo o según las circunstancias y, a partir de todo lo anterior, construir una explicación que integre los planteamientos de las teorías desarrolladas en diferentes épocas. Por ejemplo, la teoría del liderazgo basado en rasgos, considera que éste es básicamente un conjunto de atributos personales y centra su

explicación específicamente en la figura del líder, sin considerar el grupo ni el contexto. Stogdill (1974), fue uno de los primeros investigadores que abordó el tema del liderazgo, e identificó atributos personales importantes en los líderes, de esta manera se generó la idea de que la persona, al nacer, ya trae los atributos que se requieren para ser líder.

Por otro lado, la teoría del liderazgo situacional, propuesta por Hersey y Blanchard (1969), sostiene que no existe un único estilo eficaz de liderazgo, sino que el estilo más eficaz varía según el nivel evolutivo del grupo. Este nivel evolutivo tiene que ver con el proceso interno del grupo en función del deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades la habilidad y experiencia relacionadas con la tarea. Esta teoría atiende a la condición del ser en devenir, pero deja de lado los aspectos de la integralidad humana y las fuentes que sustentan el liderazgo. Sólo explica cómo cambia el liderazgo en función del proceso de cambio del grupo, pero no da cuenta de la estructura, del cómo y del porqué del liderazgo.

Una tercera teoría es la del liderazgo transaccional de Hollander (1978). Ésta asume que los miembros de la organización se motivan por recompensa y castigo y que los sistemas sociales funcionan mejor si existe una cadena de mando clara. Según esta teoría, el líder se dedica a crear estructuras y garantizar las recompensas. Para Bass, Avolio, Jung y Berson (2003) el líder transaccional guía y motiva a sus seguidores para el logro de metas establecidas y para ello debe aclarar los roles y las tareas que se deben requerir para cumplir estas metas. Los factores fundamentales que configuran el liderazgo transaccional se asocian con el diseño de una recompensa contingente a los resultados, la administración por excepción. Esta teoría se concentra en las necesidades básicas de la pirámide de Maslow (1985), y se sustenta en la dimensión biofisiológica de ser humano, y en algunos aspectos del ser en relación, pero omite las demás dimensiones (la volitiva, la intelectual).

Por su parte, para la teoría del liderazgo transformacional de Bass (1985) y Burns (1978), el líder logra resultados cuando se concentra en las necesidades de logro y de autodesarrollo de los miembros de la organización. El líder se orienta a aumentar la confianza y a potenciar las inquietudes intelectuales de las personas. Esta teoría toca aspectos de la dimensión volitiva y la dimensión intelectual, pero excluye otros aspectos del liderazgo. Para Velásquez (2006), el liderazgo transformacional implica que el líder promueva un proceso de cambio positivo en los seguidores, de manera que se potencia la ayuda mutua y el grupo se enfoca en la organización, con una alta motivación y mayor eficiencia.

Por último, la teoría del liderazgo distribuido, que tiene su antecedente en Gibb citado por Portalanza (2013), plantea que el liderazgo puede verse más como una cualidad de un grupo, en donde un conjunto de funciones deben ser realizadas por ellos, y no como un atributo el líder. Posteriormente Gronn (2002)

desarrolla el concepto de liderazgo distribuido como un fenómeno creciente en las organizaciones que toma variedad de formas. Otros autores como Bennet, Wise, Woods y Harvey (2003) citados por Portalanza (2013), identifican los elementos que caracterizan el concepto de liderazgo distribuido. Esta teoría considera que la labor fundamental del líder es compartir la toma de decisiones, distribuir poder y propiciar que surjan liderazgos que actúen sinérgicamente dentro del grupo o la organización. Sus planteamientos se centran en cómo ejercer y potenciar el liderazgo, pero no explican las fuentes en las que éste se sustenta, no consideran cómo el liderazgo cambia a lo largo del tiempo, ni cómo influyen en el las diversas situaciones o las características del grupo.

Como puede verse, cada teoría toca aspectos interesantes, pero desde una perspectiva parcial. Lo que todas tienen en común es el concepto de liderazgo como influencia sobre otros, pero cada una basa su desarrollo en aspectos distintos de los atributos del líder, de la organización y de sus miembros. Para desarrollar una visión sintagmática del liderazgo es necesario comprender que las teorías anteriores son complementarias, pero además, cuando se integran sinérgicamente emergen muchos otros aspectos que esas teorías no consideran. Aquí se evidencia el planteamiento aristotélico que fue retomado posteriormente por la Psicología de la Gestalt y por la sistémica: el todo es más que la suma de las partes.

Una teoría sintagmática del liderazgo abordaría un concepto integrador, lo suficientemente amplio como para incorporar aspectos antes no considerados, pero lo suficientemente específico como para precisar sus sinergias. Pero además aportaría elementos para comprender el liderazgo a partir de las diversas dimensiones del ser humano, como proceso relacional, como proceso de devenir, situacional y de trascendencia, sin embargo en este artículo sólo se abordaran de forma breve algunos de estos elementos.

Liderazgo, autoridad y poder.

En lo que respecta al concepto tradicional de liderazgo, autores como Cartwright y Zander (1992), entre otros, en el contexto de la psicología social, han intentado definir el liderazgo como "influencia". Señalan que una persona es líder (es decir, dirige, tiene seguidores e inspira obediencia, entre otras cosas), cuando es capaz de ejercer influencia en un grupo social. Sin embargo, el concepto de influencia es impreciso y demasiado amplio para designar ese tipo de influencia particular que se ejerce sobre las decisiones de otros. Para referirnos al tipo particular de influencia que genera adhesión, conformidad u obediencia utilizaremos el término poder. El poder ha sido definido por la Real Academia de la Lengua Española (2015) como la facultad para hacer algo, como fuerza, y como capacidad. Para Barrera (2014),

el poder está en relación con la condición antropológica y constituye una condición inherente a la naturaleza humana.

Una condición fundamental del liderazgo es el poder. El líder tiene poder, pero el poder puede manifestarse de diversas maneras, de manera que no todo el que tiene poder es líder. La diferencia está en que el liderazgo surge de una dinámica que se establece entre el líder y sus seguidores, de manera que el líder ha sido reconocido como tal por el grupo, sin que necesariamente medie una estructura o una condición que lo ratifique, como cargos, nombramientos, recursos, e incluso fuerza. Por otra parte, el poder puede ser ejercido en contra de la voluntad del grupo que, por alguna circunstancia se encuentra sometido a ese poder, en ese caso, existe poder, pero no liderazgo.

El poder implica procesos como la atracción, la tracción, la centrífuga y la tensión. Se utilizaron estas denominaciones porque representan metáforas que ilustran el proceso, aunque no se pretende darle un trasfondo epistémico fisicalista a esta reflexión, por lo que es posible que en algún momento esos términos puedan ser reemplazados. Es importante destacar que estos componentes pueden estar presentes juntos o solos en diversas situaciones de poder. Según el tipo de poder y con base en la fuente que lo sustenta, es posible que predomine alguno y otros sean casi imperceptibles.

La atracción va desde hacerse escuchar, es decir, ser capaz de captar y mantener la atención del otro, ejercer la capacidad de convocatoria, hasta hacerse seguir o hacerse imitar. Personas que han tenido mucho poder en diferentes momentos históricos se han caracterizado por su capacidad para "arrastrar a las multitudes". Podría decirse que la atracción representa la capacidad de convocatoria que está implícita en una situación de poder, aunque es sólo uno de sus componentes.

La centrífuga se refiere al proceso de exclusión. En otras palabras, el poder no implica sólo capacidad de atracción, sino también la posibilidad de expulsión, aislamiento o exclusión de un grupo o de la organización. Toda persona poderosa ha generado centrífugas a su alrededor, en las cuales se ubican quienes los adversan.

La tracción tiene que ver con impulsar a otros, poner a otros en movimiento. Implica hacer que otros hagan, hacerse obedecer. Puede ir desde motivar, orientar, inducir o dirigir, pasando por persuadir, hasta obligar o mandar. Esta dimensión del poder se manifiesta en la decisión final de quien se somete al poder: se remite a lo decisivo o lo determinante. En este sentido, Mintzberg (1992) considera que tener poder es tener la capacidad de conseguir que determinadas cosas se hagan, y de causar efecto sobre las acciones y decisiones que se toman.

El cuarto aspecto del poder, es decir, la tensión, tiene que ver con el orden y el equilibrio. Este equilibrio tiene que ver con el control, que tiene diversos matices y puede manifestarse como normas y pautas o, en un extremo, como dominación. El control puede ir desde orientar y supervisar hasta vigilar, cohibir, reprimir o castigar. El castigo es una forma de ejercer represión, pero no la única.

Freire (1971), por su parte, define el poder como capacidad para la superación de las dificultades sociales y culturales, como propósito de liberación. De ahí que este autor enfatiza la importancia de tener claro que las manifestaciones de poder, si no tienen como propósito la liberación, se constituyen en formas de opresión y en recursos para propiciar la permanencia del problema central: las relaciones reales de dominador-dominado. En este caso Freire (1971) está tratando como sinónimos poder y autoridad.

Ahora bien, poder y autoridad no son sinónimos. Autoridad, del latín *augere*, significa "hacer crecer" (Corominas, 1961). Por tanto, autoridad designaría únicamente aquel tipo de poder que contribuye al crecimiento del grupo objeto de dirección, independientemente de cuál sea la fuente o el sustento de tal autoridad. En efecto, según Otero (1990), la autoridad puede ser considerada como una situación en la cual el poder está al servicio de la libertad y el desarrollo de otros seres humanos, quienes, con base en un insustituible esfuerzo personal, van siendo cada vez más autónomos y más responsables en el proyecto de llegar a ser lo mejor de ellos mismos, en un esfuerzo por superar las limitaciones propias y las limitaciones ambientales. Para este autor, el ejercicio de la autoridad hacia otros implica tener cierta autoridad consigo mismo. Si una persona quiere ejercer su autoridad, necesita haber alcanzado un cierto nivel en el desarrollo de su autonomía interna, su autoconfianza, su crecimiento personal, y poner los medios adecuados para que este desarrollo personal prosiga.

De la misma forma, Karp y Helgo (2008) resaltan la importancia de este aspecto humano y personal del liderazgo, cuando afirman que, a futuro, el liderazgo sostenible y enérgico procederá cada vez más de fuentes de reconocimiento, credibilidad, confianza y respeto, todos ellos procesos psicológicos que surgen de la interacción humana. Ante esto, es claro que no todo ejercicio del poder hace crecer, ya sea a quien se somete a él a quien lo ejerce lo que significa que no todo poder está basado en la autoridad y que existen personas que ejercen poder sin autoridad. Para referirnos a ese tipo de poder que no puede ser llamado autoridad, puesto que no hace crecer al otro, sino que por el contrario, es una forma de "imminuidad", es decir, una forma de mermar al otro, utilizaremos los términos dominación y manipulación.

En otras palabras, quien domina y quien manipula lo hace para su propio beneficio y en detrimento del grupo, o de quien se somete a la dominación y a la manipulación. En la manipulación puede haber consentimiento del otro, pero no para hacer crecer ya muchas veces el que consiente lo hace bajo engaño, o porque cree que no tiene otras opciones. En el caso de la dominación, la persona se somete en contra de su voluntad, es decir, no hay consentimiento, sino coacción debido a la amenaza de sufrir consecuencias adversas. Podría decirse que el autoritarismo y la arbitrariedad son formas de dominación, que se ejercen por la fuerza, por tanto el autoritarismo no tiene que ver con exceso de autoridad, sino que es lo contrario de autoridad.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, la **Tabla 1** ilustra las relaciones entre poder, autoridad, poder y liderazgo a partir de dos criterios: el primer criterio, es la procedencia del poder, es decir si surge del reconocimiento por el grupo o si es impuesto, ya sea porque es inherente a la persona (como en el caso de los padres hacia los hijos), porque ha otorgado dentro de una estructura (como en el caso de los jefes dentro de una organización), o porque ha sido asumido a la fuerza (como en el caso de los dictadores); el segundo criterio, es la finalidad con la cual se usa el poder, es decir si es para beneficio de quien lo ejerce o para beneficio del grupo.

Tabla 1. *Distinciones entre poder, liderazgo y autoridad*

		Finalidad	
		Autoridad	Imminuidad
Procedencia	Poder		
	Otorgado	Liderazgo	Manipulación
	Impuesto o inherente	Dirección	Dominación

Fuente: Elaboración propia (2018).

El liderazgo es una forma de ejercicio del poder en la cual el líder tiene influencia sobre sus seguidores, porque éstos voluntariamente han decidido seguirlo, pero además esta influencia está basada en la autoridad, es decir, el líder genera los procesos necesarios para que el grupo se desarrolle y crezca. En esta línea, **Villar (2018)** hace referencia al liderazgo prosocial, el cual, según él se compone de dos conceptos fundamentales: Pro que se refiere a una influencia positiva con metas constructivas al servicio del bien común. Las intenciones, los objetivos del líder crean o añaden valor; el segundo concepto es el de "social", debido a que las acciones del líder atienden a las necesidades de un grupo más amplio en vez de atender a los intereses personales o de un grupo reducido.

Por otra parte, Castro (2007), agrega una cuarta característica al concepto de liderazgo, según este autor, el liderazgo tiene metas y objetivos. El líder guía al grupo hacia la consecución de ciertas metas. Por ello, una condición que identifica al líder es la condición de autoridad. Algunos autores han utilizado la expresión "liderazgo negativo" para referirse a la manipulación. Esta distinción tiene que ver más con el sentido ético y el propósito del ejercicio del poder que con sus atributos.

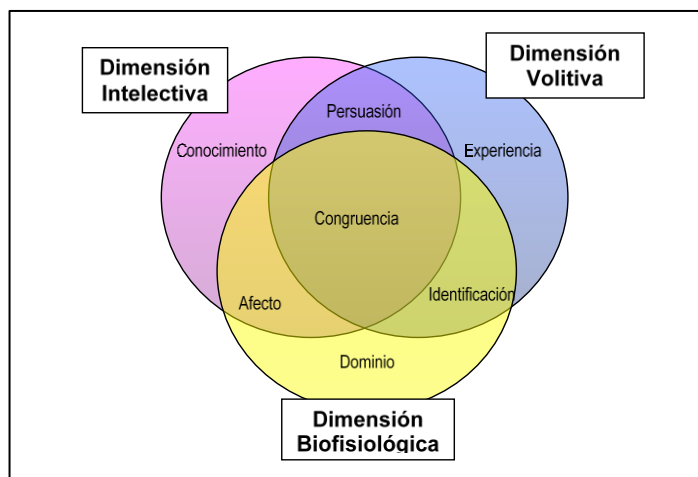
El poder desde la integralidad del ser humano.

El poder -y en consecuencia el liderazgo-, es la resultante de por lo menos cuatro aspectos: las características y condiciones de quién ejerce el poder (los atributos de la persona en sus diferentes dimensiones), la aceptación de quienes se someten al poder (el ser en relación), las condiciones o circunstancias en las cuales se da esta relación (ser en situación) y el momento evolutivo que transita la organización o el grupo sobre el cual se ejerce el liderazgo (ser en devenir). Una persona puede tener poder sobre ciertos grupos, pero no sobre otros, bajo ciertas circunstancias, pero no en otras, y su poder puede ser mayor o menor durante ciertos momentos del devenir del grupo o de la organización.

Pero ¿en qué radica el hecho de que una persona tenga poder? Las fuentes de poder tienen que ver con los diferentes motivos por los cuales una persona o un grupo acata, obedece, sigue o se adhiere a alguien que intenta ejercer poder. El acatamiento puede darse con base en diferentes condiciones, es decir, existen diferentes motivos por los cuales un grupo acepta la influencia de un líder. Cada una de las fuentes de poder está asociada a una de las dimensiones del ser humano o a la convergencia entre ellas. Estas dimensiones del ser humano han sido trabajadas por Barrera (2006) y Hurtado (2006), desde la antropología filosófica los dos primeros autores, y desde la psicología la tercera.

La figura 1 muestra las dimensiones y su interrelación, así como la fuente de poder asociada a cada una de esas dimensiones. Los diferentes tipos de poder con base en las fuentes que los sustentan son: el poder de dominación, el poder de conocimiento, el poder de la experiencia, el poder de la persuasión, el poder del afecto, el poder de la identificación y el poder de la congruencia.

Figura 1. Dimensiones del ser humano y fuentes de poder



Fuente: Elaboración propia (2018).

El poder de la dominación.

En este caso, quien acata se siente obligado, es decir, está sometido a una situación de coacción, represión, intimidación o amenaza, o a alguna situación de "soborno" recompensa. En tal caso se dice que quien obliga a la conformidad está ejerciendo dominio, y quien acata lo hace básicamente por miedo, en el primer caso, o por deseo o ambición, en el segundo caso. El término dominio haría referencia al poder que se ejerce por coacción, utilizando ya sea la amenaza, la represión o la recompensa, pero quien obedece o acata lo hace en contra de su voluntad. Quien ejerce dominio lo puede hacer porque tiene la capacidad real para perjudicar o beneficiar a quien intenta dominar. Es una forma primitiva de ejercer el poder, pues no se ha logrado persuadir o convencer a quien se intenta dirigir.

El poder del conocimiento.

En una forma de poder que consiste en aportar información y conocimiento al grupo. Surge cuando quien ejerce el poder posee amplios conocimientos en ciertos temas o contenidos, los cuales pueden resultar beneficiosos para el logro de los objetivos del grupo y para su crecimiento. Tiene que ver con el aporte de ideas, conceptos, razonamientos, ofrecer hechos, proporcionar información pertinente, interpretar una situación, expresar opiniones, definir y aclarar términos, compartir reflexiones y análisis, resumir las ideas del grupo. A mayor conocimiento útil para el grupo, mayor poder. Esta forma de poder tiene aspectos comunes con lo que Yulk & Tracey (1992) en su teoría de las estrategias de influencia, y la denominan "estrategia racional".

El poder de la experiencia.

Otra manera ejercer poder en los miembros de un grupo consiste en hacer que estas personas confíen. Surge cuando una persona es experta en ciertas áreas, ha vivido variadas situaciones y sabe cómo superar satisfactoriamente las dificultades relacionadas con dichas situaciones. De alguna forma el que propicia la adhesión o la obediencia tiene más experiencia relacionada con las situaciones urgentes o los temas importantes del grupo o de algunos de sus miembros.

El poder de la persuasión.

Una tercera situación frente a la cual una persona asume una posición obediencia, adhesión o acatamiento es porque está convencida de que aquello que se le propone constituye la mejor opción. En este caso, quien ejerce el poder hace uso de la persuasión, es decir, posee argumentos, razonamientos, evidencias y entusiasmo, los cuales combinados generan en la otra convicción. (Hacer que otros piensen y por tanto hagan).

El poder del afecto y el cuidado.

Una cuarta forma de entender cómo se adquiere poder, es que quien se acata lo hace porque se siente "comprometido afectivamente". Es decir, de alguna manera ha percibido que tiene una deuda afectiva con quien ejerce el poder. Por lo general el proceso se genera cuando la persona que intenta ejercer poder, le ha brindado afecto, protección, seguridad o le ha hecho sentir importante a la persona que se somete al poder y por eso lo hace. Quien acata responde con lealtad o agradecimiento. Para la persona que acata, este es un asunto de lealtad. Esto implica un reconocimiento de aquello que se ha recibido del otro. Esto sugiere que las responsabilidades asociadas al cuidado también son una fuente de poder. En el caso de los padres en la familia, Nagy ha desarrollado el concepto de lealtad por parte de los hijos. Las personas que poseen una baja autoestima son particularmente vulnerables a esta forma de ejercer poder.

El poder de la identificación.

Una quinta razón por la cual algunas personas acatan o aceptan obedecer a otro es por afinidad, es decir, porque se sienten identificados con quien intenta dirigir. Porque la persona se identifica con el otro y siente que el otro encarna sus inquietudes, pensamientos, ideales, etc., porque hay algún parecido que le hace sentir que el otro lo representa. Tiene que ver con un proceso de empatía, ponerse en lugar del

otro. El que intenta dirigir genera empatía, el que se conforma lo hace porque se identifica. Al respecto, Marsal (1971) afirma que los jefes hacia quienes tiende a concentrarse la atención del grupo son los que simbolizan y encarnan las aspiraciones colectivas. Esta fuente de poder es a lo que Weber (1996), llamó dominación carismática, aunque él no hizo la distinción entre poder, liderazgo, autoridad y dominación. Para Pedraja, Rodríguez y Rodríguez (2008), cuando el líder motiva, y sus seguidores se sienten identificados, logra que sus seguidores se inspiren y e pueden conseguir resultados importantes para la organización.

El poder de la congruencia.

También llamado poder moral o autoridad moral. Una sexta razón para otorgar poder a otra persona es el respeto o la admiración. Algunas personas se conforman u obedecen porque admiran y respetan al otro. En tal caso quien intenta dirigir hace uso de su propia congruencia, es decir, la concordancia entre lo que dice, lo que piensa y lo que hace, la vivencia de una postura moral propia y el ser consecuente con las propias convicciones. Cuando una persona es congruente inspira respeto y admiración en los otros. Es a esto a lo que algunos denominan "autoridad moral".

Cuando todos estos tipos específicos de influencia se orientan hacia el crecimiento de quien recibe tal influencia, entonces se puede hablar de autoridad. Cada uno de los anteriores constituye una fuente de "poder" o un sustento del poder. El no reconocimiento del poder de alguien, o no aceptación de sus intentos de dirigir aparece cuando el grupo desconoce en el supuesto jefe o guía algunos o todos los procesos anteriores. A medida que el proceso involucra más aspectos, se da en un nivel más profundo, hay mayor compromiso por parte de quien obedece o acata.

En una organización una misma persona puede ejercer diferentes tipos de poder, y también, aunque haya un líder formal, puede haber diversos líderes informales de manera que cada uno ejerce tipos diferentes de poder. Esta condición es la que permite sustentar lo que plantea la teoría de liderazgo distribuido.

El poder, el liderazgo y el ser en relación.

Mintzberg (1992) define el poder como "la capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones" (p.5). Por su parte, Marsal (1971) señala que el poder es una relación que se establece entre el que lo ejerce y los que obedecen: el poder supone por lo menos dos personas; además el poder de una persona es relativo a otras personas en particular y bajo ciertas situaciones que se suponen ya conocidas. Para que una persona ejerza poder, quienes son objeto de este poder deben

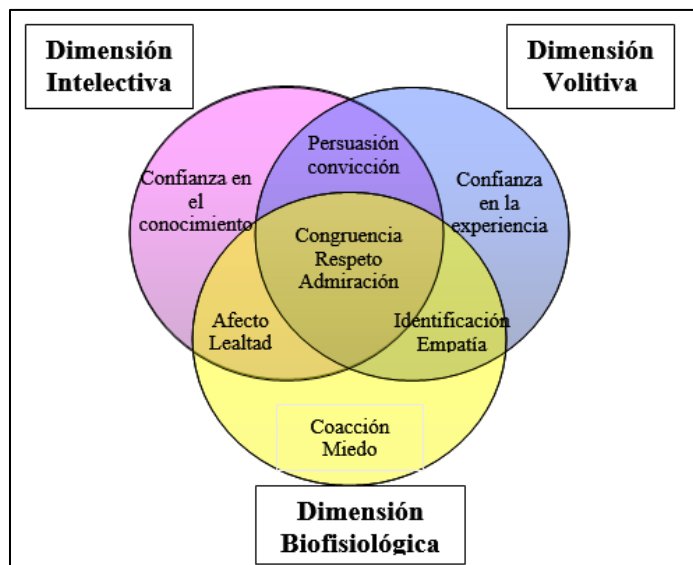
permitirlo. Ningún líder lo es, si el grupo no lo permite, lo potencia y lo legitima. Entonces, se entiende por conformidad u obediencia el proceso mediante el cual los miembros de un grupo aceptan o acatan las normas, indicaciones u orientaciones de quien intenta ejercer poder.

El ejercicio del poder puede aparecer espontáneamente en diferentes contextos como expresión de las relaciones entre las personas; a este poder surgido espontáneamente se le denomina poder no formal. Sin embargo, a veces el poder es producto de la ocupación de un determinado cargo, o de la posición que un grupo ha asignado a una persona; a este poder se le denomina formal. Cuando se trata del poder formal, pareciera que el grupo acata las disposiciones y se somete, no tanto a la persona en particular, ni con base en sus características específicas, sino a lo que ellos simbolizan o representan como expresión del grupo o de la organización. En palabras de Marsal (1971) la capacidad de hacerse obedecer de las "autoridades constituidas" parece venirles del grupo en tanto "autoridad constituyente" y sólo por añadidura, de sus alcances personales.

Quien ejerce poder lo hace porque de alguna manera se vale de alguno de los recursos o fuentes de poder antes mencionados, o de varios de ellos, pero también porque este recurso en acción genera un proceso complementario en la persona que acata, o reconoce al otro como "poderoso". Cada una de las fuentes de poder genera un proceso complementario en el grupo que legitima ese poder. Ese proceso complementario tiene que ver con la manera como cada fuente de poder atiende directamente alguna necesidad del grupo. A medida que la necesidad es más urgente, el grupo acepta más fácilmente los intentos de influencia, incluso de personas de quienes en otras condiciones no aceptarían sugerencias, siempre y cuando esas personas sean percibidas como poseedoras de los recursos, el conocimiento o las habilidades que el grupo requiere en ese momento (Hurtado, 2006).

El no reconocimiento del poder de alguien, o la no aceptación de sus intentos de dirigir aparece cuando el grupo desconoce en el supuesto jefe o guía alguna o todas las fuentes de poder antes descritas. A medida que el proceso involucra más fuentes, el poder se da en un nivel más profundo, y hay mayor compromiso por parte de quien acata.

Gráfico 2. Necesidades del grupo que legitiman el poder



Fuente: Elaboración propia.

El poder, el liderazgo y el ser en devenir.

Dado que la autoridad es una relación, al cambiar los términos de la relación, ella misma cambia, por ejemplo, la capacidad de una persona de hacerse obedecer por el mismo grupo de personas cambia en el transcurso del tiempo y puede aumentar o disminuir. Cambia también en función del contexto y de las circunstancias. Algunas formas de poder tienen mayor cabida en ciertos momentos evolutivos del grupo. La teoría situacional reconoció este aspecto. Sin embargo, es posible desarrollar una visión más completa de cómo cambia el liderazgo a lo largo del tiempo si se acude a las diversas teorías que describen con detalle este proceso evolutivo. Algunos autores que se pueden consultar para ello son Napier y Gershenfeld (1981), Cartwright y Zander (1992), y Rogers (1982). El desarrollo más completo del proceso evolutivo del grupo está descrito en Hurtado (2006).

Evaluación crítica

Este artículo constituye un acercamiento inicial a una comprensión integradora del liderazgo, en el cual se enuncian algunas características y procesos involucrados, y además se intenta diferenciar y precisar los conceptos de liderazgo, poder y autoridad. En este acercamiento emergieron algunos conceptos nuevos, como los de atracción, centrífuga, tracción y tensión, y una explicación inicial acerca de cuáles atributos y necesidades de un grupo dentro de una organización, dan lugar a ciertos tipos de liderazgo, sin embargo,

es un largo camino el que queda por recorrer en esta línea de investigación. La integración teórica es apenas uno de los pasos, ahora es necesario desarrollar nuevas investigaciones en diversos entornos, con diferentes y tipos de organizaciones y con diferentes estilos de liderazgo, para profundizar en cada uno de los aspectos trabajados, revisarlos y, seguramente, descubrir otros que aún no han sido vislumbrados en este artículo. Para abordar esta tarea, no será suficiente con una única disciplina. Si bien la administración y la gerencia pueden aportar valiosos conocimientos para ello, será necesario incorporar aportes de la psicología, la sociología y la educación. En todo caso, queda abierta la invitación a seguir profundizando en esta temática.

Conclusiones

A partir de una breve revisión de las teorías de liderazgo, y de las reflexiones realizadas, se hicieron algunas distinciones claves entre los conceptos de liderazgo, poder, autoridad, dominación, manipulación y dirección, con base en dos criterios: la procedencia del poder y su finalidad. Así mismo se identificaron algunas características claves del poder, como cualidad inherente al ser humano, y como punto de partida del liderazgo. Los conceptos de atracción, tracción, centrífuga y tensión como atributos del poder permiten comprender y explicar diversas situaciones en las que se manifiesta el poder. Además, el modelo integral de liderazgo que se presentó, permite visualizar la interacción entre la fuente de poder en la cual el líder basa su liderazgo, y las necesidades del grupo a las que responde la acción del líder, en relación con las dimensiones de la integralidad del ser humano y los aportes de diversas teorías. Por último se prefiguró un planteamiento inicial acerca del liderazgo y el ser en devenir, donde el quehacer del líder cambia en función del nivel evolutivo del grupo, no entendido como madurez, sino en términos de las características, propósitos y tareas que le corresponden al grupo en cada etapa de su desarrollo.

Referencias

- Barrera-Morales, M. (2006). *Holística*. Bogotá: Quirón-Sypal.
- Barrera-Morales, M. (2014). *Ser y Poder*. 1ª ed. Caracas: Ediciones Quirón-Sypal.
- Bass, B. & Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. California: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-32. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

- Bass, B., Avolio, B., Jung, D. & Berson, Y (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bohr, N. (1949). Discussions with Einstein on Epistemological Problems in Atomic Physics. En Schilpp, P. (Ed.). *Albert Einstein: Philosopher-Scientist*. (pp. 199-241). Cambridge: Cambridge University Press
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cartwright, D. & Zander, A. (1992). *Dinámica de grupos: Investigación y teoría*. México: Trillas.
- Castro-Solano, A. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Corominas, J. (1961). *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*. Madrid: Editorial Gredos.
- Focault, M. (1979). *Microfísica del poder*. Madrid: Las Ediciones de La Piqueta
- Freire, P. (1971). *Pedagogía del oprimido*. Bogotá: Estudio 3.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Hersey, P. & Blanchard, K (1969b). *Management of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1969a). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal* 23 (5), 26–34. Recuperado de <https://psycnet.apa.org/record/1970-19661-001>
- Hollander, E. (1978). *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationship*. New York: Free Press.
- Hurtado, J. (2006). *Procesos grupales y psicología de la integración*. Caracas: Ediciones Quirón-Sypal.
- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la investigación. Guía para una comprensión holística de la ciencia*. Caracas: Ediciones Quirón-Sypal.
- Karp, T. & Helgo, T. (2008). *El futuro del liderazgo: el arte de dirigir personas en un entorno de complejidad*. *Harvard Deusto Business Review*, (170), 50-56. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2673161>
- Kuhn, T. (1992). *La estructura de las revoluciones científicas*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.
- Marsal, M. (1971). *La autoridad*. Barcelona: Oikos-tau Ediciones.
- Maslow, A. (1985). *El hombre autorrealizado*. Barcelona: Editorial Kairós.

- Messing, C. (2004). Modelos de autoridad en la familia y nuevas sintomatologías vocacionales. Investigación cualitativa sobre 158 consultas vocacionales. *Memorias de las XI Jornadas de Investigación Facultad de Psicología*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Recuperado de <https://www.aacademica.org/000-029/82.pdf>
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel Economía.
- Minuchin, S. (1977). *Familias y terapia familiar*. Barcelona: Granica Editor.
- Molero, F. (2002). Cultura y liderazgo una relación multifacética. *Boletín de Psicología*, (76), 53-75. Recuperado de <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N76.htm>
- Morales, J., Navas, M. & Molero F. (1996). *Estructura de grupo y liderazgo*. En: Ayestarán, S. (Ed.). *El grupo como construcción social*. Barcelona: Plural Ediciones.
- Morin, E. (1998). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Napier, R. & Gershenfeld, M. (1981). *Grupos, Teoría y Experiencia*. México: Trillas.
- Osborn, R., Hunt, J. & Jauch, L. (2002). *Toward a contextual theory of leadership*. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 797–837. DOI: 10.1016/S1048-9843(02)00154-6
- Otero, F. (1990). *Autonomía y autoridad en la familia*. Pamplona: EMSA.
- Pedraja-Rejas L., Rodríguez, E., y Rodríguez, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 20-29. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa>
- Pigors, P. (1935). *Leadership or domination*. Boston: Houghton Mifflin.
- Porret, M. (2007). *Recursos humanos: Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid: ESIC.
- Portalanza, A. (2013). Liderazgo distribuido en equipos de trabajo: una aproximación conceptual. *Universidad & Empresa* 15 (25), 73-85. Recuperado de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2874>
- Prigogine, I. (2005). *El nacimiento del tiempo*. España: TusQuets Editores.
- Real Academia Española de la Lengua. (2015). *Diccionario de la Lengua Española* España: Larousse
- Rogers, C. (1982). *El proceso de convertirse en persona*. Ediciones Paidós.
- Romero, V. (2014). No-causalidad y mecánica cuántica. *Revista C². Ciencia y Cultura*. Recuperado de <http://www.revistac2.com/no-causalidad-y-mecanica-cuantica>

- Schein, E. (2006). *Organizational culture and leadership*. Nueva Jersey: The Jossey-Bass management series.
- Sordo, P. (2011). *No quiero crecer*. 1ª ed. Bogotá: Editorial Planeta
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Velásquez, L. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. Madrid: Editorial Ideas Propias.
- Villar, S. (22 de febrero de 2018). El liderazgo prosocial. *Psicología on line*. Recuperado de <https://www.psicologia-online.com/el-liderazgo-prosocial-2723.html>
- Weber, M. (1996). *Economía y sociedad*. México: Fondo de cultura Económica.
- Yulk, G. & Tracey, J. (1992). "Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss". *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525-535. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.77.4.525>
- Yulk, G. (1994). *Leadership in Organizations*. 3ª ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Zavarce, C, Briceño, M. & Chacín, M. (2008). Descriptores el pensamiento gerencial emergente. *Visión gerencial*, (1), 187-201. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545880006>