

4

LIDERAZGO O PODER EN LAS ORGANIZACIONES: PERSPECTIVAS TEÓRICAS, ANÁLISIS CRÍTICO E IMPLICACIONES PARA LAS ORGANIZACIONES

Carlos Alberto Gómez Rada*

Sin duda alguna, el liderazgo constituye una de las temáticas de mayor interés en el estudio del comportamiento humano en la organización, en buena parte determinado por el papel primordial que se le ha asignado a este mecanismo en la productividad y el desarrollo de las organizaciones. En virtud de esto, numerosos científicos del comportamiento humano han abordado su estudio y explicación desde diferentes enfoques, con una tradición que cumple alrededor de un siglo.

Las primeras teorías, centradas en el estudio de rasgos a comienzos del siglo XX, fueron seguidas por las teorías conductuales en postrimerías de la Segunda Guerra Mundial y la mitad de siglo. Posteriormente, en los sesenta aparecen las teorías situacionales del liderazgo o de la contingencia, que constituyen uno de los enfoques más nutridos y donde ha habido una mayor diversidad de planteamientos. Más recientemente han aparecido otras teorías como el liderazgo carismático, la teoría atribucional y el liderazgo transformacional/transaccional (Chiavenato, 2017; Gibson *et al.*, 2011; Robbins y Judge, 2017).

Tomando como base las anteriores posturas teóricas, el presente capítulo plantea la tesis de que se ha cometido un error conceptual en el estudio del liderazgo, que se entrelaza con otro mecanismo de influencia social de naturaleza distinta: el poder, y se ha sobrevalorado su impacto en el desarrollo organizacional.

* Magíster en Psicología de la Universidad Católica de Colombia; especialista en Docencia Universitaria de la Universidad El Bosque; psicólogo de la Universidad Católica de Colombia; miembro del Grupo de investigación Europsis de esta misma institución. Correo electrónico: cagorad@hotmail.com

Teorías de liderazgo

El concepto de liderazgo y la explicación de su naturaleza han ido cambiando a través del tiempo. Desde la Antigüedad, antes de que hubiera un cuerpo formal de conocimientos sobre el comportamiento humano, y hasta comienzos del siglo XX predominó la idea según la cual el liderazgo se podía entender como un conjunto de características que diferenciaban a los grandes personajes que marcaron la historia del desarrollo de la civilización, de las personas comunes y corrientes (Noriega-Gómez, 2008). Se podía asimilar a una especie de condición especial innata que permitía que estos individuos condujeran a la humanidad en dirección a determinadas metas de notable envergadura. A esta postura se le conoce como *teoría de los rasgos*. Sin embargo, este planteamiento fue rebatido por un grupo de teóricos que, en su conjunto, han dado origen a las *teorías conductuales del liderazgo*, con varias escuelas como la Universidad de Iowa, la Universidad de Ohio y la Universidad de Michigan.

Estudios de la Universidad de Iowa

Kurt Lewin, psicólogo y profesor de la Universidad de Iowa, explicó el liderazgo desde la evaluación de tres aspectos que explicaban los comportamientos del liderazgo y sus distintas efectividades, pues algunos comportamientos podían llegar a garantizar mayor trascendencia:

- Autocrático: centraliza la autoridad, es dominante y permite baja participación.
- Democrático: fija objetivos, permite alta participación, es orientador y brinda realimentación.
- Laissez-faire: se considera como ausencia de liderazgo y es el estilo menos eficaz (Chiavenato, 2017).

Estudios de la Universidad Estatal de Ohio

En estos estudios se obtuvo la más completa y comprobada teoría conductista (Chiavenato, 2017). Empezaron a realizarse a finales de la década de 1940 y buscaban identificar dimensiones independientes del comportamiento de los líderes. Inicialmente se consolidaron más de mil dimensiones, pero con el pasar del tiempo se limitó la lista a dos categorías que agrupaban sustancialmente la mayor parte de los comportamientos de liderazgo descritos por un grupo determinado de empleados: a) *estructura de iniciación*, que se refiere a la dimensión en la cual un líder define tanto su rol como el de los miembros de su grupo; b) *consideración*, referida a la confianza y respeto mutuo del líder para con las ideas y sentimientos del grupo.

Estudios de la Universidad de Michigan

Los estudios llevados cabo en esta universidad consistían en identificar las características del comportamiento de un grupo determinado de líderes y su relación con la eficacia del desempeño de sus seguidores. El equipo de investigadores llegó a la conclusión —al igual que en los estudios realizados en Ohio— de que era posible explicar el comportamiento del liderazgo a partir de dos dimensiones: a) *orientado al empleado*, que describe aquellos líderes que enfatizan en las relaciones interpersonales, con adecuados niveles de satisfacción en el trabajo; b) *líderes orientados a la tarea*, en la cual estos suelen hacer énfasis en el cumplimiento de las tareas, deberes y funciones asignados al cargo. Estas investigaciones encontraron que el liderazgo orientado al empleado era mejor percibido y se asociaba a una mayor productividad. Asimismo, se encontró que uno u otro estilo de liderazgo afectan lo que conoce como *satisfacción laboral* (Gibson *et al.*, 2011).

En esta misma línea de ideas se encuentran otras tipologías de liderazgo como las que menciona Cuadrado (2001). Aparece en primer lugar la de Blake y Moun-ton (1964), que habla de cinco tipos de liderazgo, derivados de dos dimensiones generales: líderes orientados a la tarea y líderes orientados a las personas (Zeidan, 2009). De acuerdo con Cuadrado (2001), los estilos resultantes son liderazgo de tarea (alto en objetivos – bajo en personas), liderazgo club de campo (bajo en objetivos - alto en personas), liderazgo punto medio (ajuste en objetivos y personas), liderazgo empobrecido (bajo en objetivos – bajo en personas) y liderazgo de equipo (alto en objetivos – alto en personas).

De igual manera, presenta la propuesta de Tannenbaum y Schmidt (1958), investigadores que establecieron una tipología de estilos directivos que oscilaban a lo largo del continuo autocrático-democrático, donde se configuran cinco estilos de directivos: el líder que comunica la decisión, el líder que hace aceptar la decisión, el líder que consulta antes de decidir, el líder cuyas decisiones son compartidas y el líder que delega la toma de decisiones. Incluye también la propuesta de Reddin (1977), quien añadió en su taxonomía una tercera dimensión: la eficacia. A partir de ello planteó ocho tipos de estilos, en función de que el líder puntuara alto o bajo en las tres dimensiones consideradas: orientación a la tarea, orientación a las relaciones y eficacia. Reddin denomina a estos estilos el desertor (bajo en relaciones - bajo en tareas - bajo en eficacia), el autócrata (bajo en relaciones - alto en tareas - bajo en eficacia), el misionero (alto en relaciones - bajo en tarea - bajo en eficacia), el comprometido (alto en relaciones - alto en tarea - bajo en eficacia), el burócrata (bajo en relaciones - bajo en tarea – alto en eficacia), el autócrata benévolo (bajo en relaciones - alto en tarea - alto

en eficacia), el de desarrollo (alto en relaciones - bajo en tareas - alto en eficacia) y el de ejecución (alto en relaciones - alto en tareas - alto en eficacia).

Esta propuesta del continuo liderazgo autocrático o autoritario versus democrático o igualitario, señala Cuadrado (2001), se inició a partir de los estudios de un grupo de teóricos de la Universidad de Iowa: Lewin, Lippitt y White (1939), Lippitt (1940), Lippitt y White (1943). A esta propuesta Bass (1990) agrega la distinción entre estilo directivo versus participativo, que enfatiza la forma como se toman las decisiones, por lo que resulta un poco más limitada, ya que en la taxonomía de liderazgo autocrático-democrático se considera tanto la toma de decisiones como la distribución del poder y la satisfacción de las necesidades de las personas.

Por su parte, Lippitt y White (1943) y White y Lippitt (1960) proponen un estilo diferente denominado “laissez-faire”, caracterizado porque los líderes les dan total libertad a sus subordinados para utilizar los medios que crean convenientes para alcanzar las metas, por lo que hay poca presencia e intervención del líder en las acciones cotidianas de sus subordinados y solo ejerce orientación y control por excepción. A estos estilos se le agregó uno adicional propuesto por la escuela escandinava, denominado *orientado al desarrollo*, que se caracteriza porque el líder rompe con el rol tradicional de alcanzar las metas normales y se enfoca más hacia la experimentación, la búsqueda de nuevas ideas y la implantación del cambio (Robbins y Judge, 2017).

Ahora bien, a pesar de la explicación que se le daba en la teoría del comportamiento del fenómeno liderazgo, no se obtenía una comprensión global, y efectivamente, aunque se identificaban los comportamientos, no se lograban dilucidar los factores que predisponían o hacían que un estilo en particular de liderazgo funcionase mejor que otro. Se requeriría de un enfoque que considerase el entorno.

Teorías situacionales del liderazgo

Esta postura surge en los sesenta y agrupa un conjunto de teorías que tiene como elemento común la afirmación de que no existe un mejor estilo de liderazgo y que este depende de la situación.

Modelo continuo de comportamiento del líder

Desarrollado por Tannenbaum y Schmidt (1957), se convierte en uno de los primeros acercamientos desde la perspectiva de los modelos de liderazgo situacional (Chiavenato, 2017). Este modelo elige uno de los siete comportamientos del liderazgo y lo explica de acuerdo con las fuerzas que se crean entre el líder, los seguidores y la situación. Estos siete comportamientos van desde las conductas democráticas,

orientadas hacia las personas, hasta las autoritarias y las orientadas a las tareas (figura 1).

Figura 1. El continuo de comportamiento del líder.

Liderazgo centrado en el líder			Liderazgo centrado en los subordinados			
Uso de autoridad por parte del líder			Margen de maniobra de los subordinados			
1	2	3	4	5	6	7
Impone	Vende	Escucha	Consulta	Participa	Atribuye	Delega
El líder toma la decisión y la comunica a los subordinados	El líder toma la decisión y la vende a los subordinados	El líder expone las ideas y pide que le hagan preguntas	El líder presenta un proyecto de decisión que los subordinados pueden modificar, comunica a los subordinados	El líder expone el problema, recibe sugerencias y toma una decisión	El líder define límites y pide al grupo que tome una decisión	El líder permite que el grupo decida dentro de ciertos límites

Fuente: Chiavenato (2017)

Este modelo se apoya en los siguientes supuestos:

- Las diferencias entre los dos estilos de comportamiento están fundamentadas en suposiciones que estructuran los líderes acerca del origen de su poder en relación con la naturaleza humana.
- El estilo autoritario se estructura en las posiciones que asume el líder frente a la creencia de incapacidad de sus seguidores; por ende, mantiene un dominio completo.
- El estilo democrático se asocia al poder que posee el líder, otorgado por el grupo de seguidores que asumen una posición de confianza que los motiva a trabajar de manera autónoma y creativa.

Modelo de contingencias

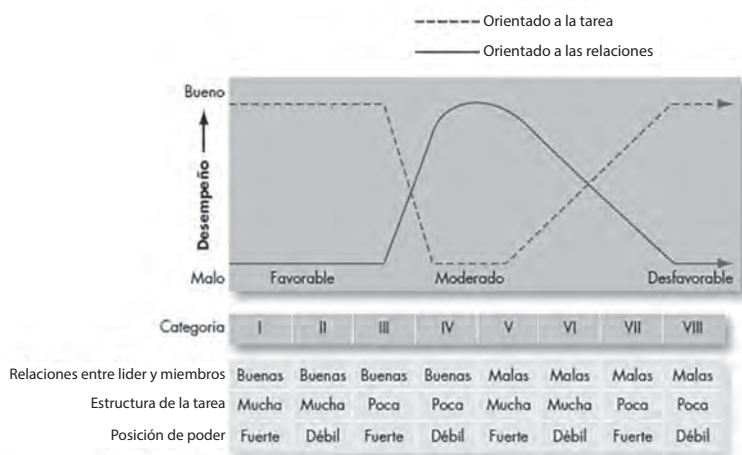
Gibson *et al.* (2011) describen el modelo presentado por Fiedler (1967), en el que propone la existencia de tres variables situacionales que determinan la favorabilidad para el desarrollo del liderazgo por parte de un individuo. A continuación se describen cada una de ellas:

- Las relaciones personales que establece con los miembros del grupo (relación líder-seguidor).

- La estructuración adecuada de las instrucciones que entrega a su grupo de trabajo, con un alto grado de comprensión de la tarea asignada.
- El adecuado uso del poder y autoridad que le brinda su posición (poder por posición de cara hacia su grupo de trabajo).

En este modelo hay ocho combinaciones de estas variables: cuando la situación entre el líder y su grupo de trabajo es buena o mala; cuando la estructura de la tarea es alta o baja; y cuando el poder derivado de la posición es fuerte o débil. Las situaciones más favorables para el establecimiento del liderazgo son aquellas en las que: a) el líder logra ser querido o estimado por el grupo de trabajo, lo cual favorece la aceptación de las instrucciones por parte de sus seguidores; b) el líder dirige un trabajo bien definido (estructura de tarea alta); c) el líder tiene una posición poderosa (poder por posición fuerte). A diferencia de lo anterior, la situación más desfavorable para los líderes es aquella en la que no son queridos por los seguidores, tienen poco poder y encaran una tarea poco estructurada. En la figura 2 se describe el modelo de contingencias propuesto por Fiedler.

Figura 2. Síntesis del modelo de contingencia de Fieldler



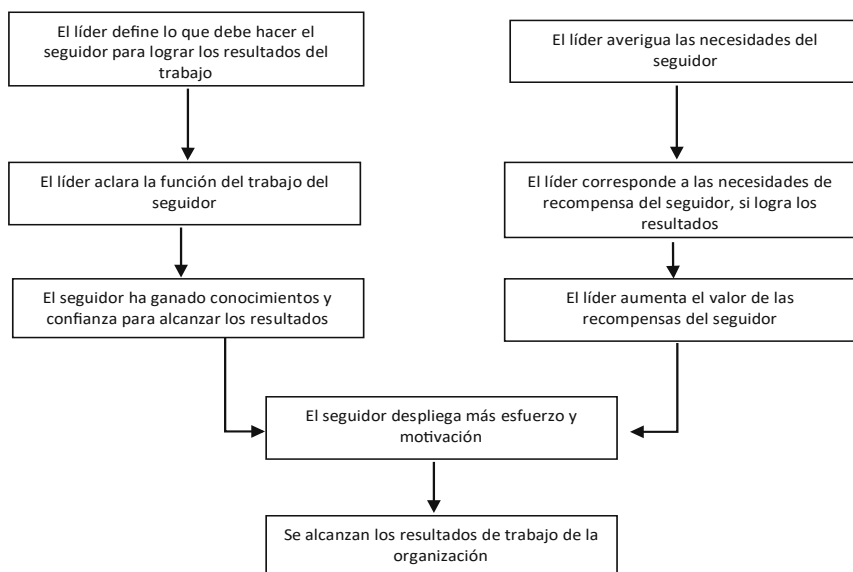
Fuente: Robbins y Judge (2017)

Después de establecer estas combinaciones y revisar los estudios previos sobre liderazgo, Fiedler (1967, citado en López, 2013) concluyó que los líderes orientados a la tarea tienden a desempeñarse de mejor manera en aquellas situaciones en las que las relaciones grupales son muy favorables o desfavorables, en tanto los líderes orientados a las relaciones personales tienden a desempeñarse mejor en situaciones medianamente favorables.

Modelo de camino-meta

Al igual que las dos anteriores propuestas, el modelo de liderazgo de camino-meta propuesto por House y Mitchell (1974, citado en Griffin y Moorhead, 2010) intenta predecir la efectividad del liderazgo en diferentes situaciones. Ellos plantean que la efectividad de los líderes radica en su impacto positivo en aspectos como la satisfacción, la habilidad para desempeñarse y la motivación de los seguidores (figura 3).

Figura 3. Funciones del líder en el modelo de ruta a la meta



Fuente: Chiavenato (2017)

Robbins y Judge (2017) indican que se denomina *modelo camino-meta* porque toma en cuenta cómo el líder es capaz de influir en las percepciones de metas laborales, de autodesarrollarse y abrir caminos hacia el logro de metas de sus seguidores. El fundamento y principio teórico de este modelo es la teoría de la motivación de la expectativa, en la que el colaborador se enfrenta a una serie de resultados del primer nivel (trabajo realizado) y selecciona uno basándose en cómo se relaciona este con los resultados del segundo nivel (premios o castigos). Las preferencias del individuo se basan en la fortaleza del deseo de conseguir el segundo nivel y en la percepción de la relación entre los resultados del primero y el segundo. Es aquí donde entra la conducta del líder para adaptar y mejorar el entorno de trabajo y de esta manera lograr un mejor desempeño de los subalternos. De acuerdo con lo anterior, este modelo contempla cuatro tipos de liderazgo:

- a) *Liderazgo directivo*: explica el qué y el cómo de las tareas asignadas al grupo de colaboradores.
- b) *Liderazgo de apoyo*: se centra en las necesidades y el bienestar de los colaboradores y promueve un clima laboral amistoso.
- c) *Liderazgo orientado al logro*: hace hincapié en el establecimiento de metas desafiantes, con énfasis en la excelencia, en el desempeño y muestra de confianza en la capacidad de los miembros del grupo para el logro de estándares altos de desempeño.
- d) *Liderazgo participativo*: se centra en la consulta a los colaboradores con el objetivo de indagar y conocer las distintas sugerencias antes de tomar decisiones.

En cuanto a la predicción del modelo, se puede decir que el liderazgo directivo tendrá éxito cuando la tarea es ambigua; el liderazgo de apoyo aumentará la satisfacción de los empleados en tareas repetitivas o consideradas como desagradables; el liderazgo orientado al logro será de mayor utilidad cuando hay que estimular a los colaboradores a lograr estándares de calidad en la labor realizada, consiguiendo el desempeño deseado. En cuanto al liderazgo participativo, se espera que sea útil en tareas no repetitivas que permitan la participación activa del subordinado (Gibson *et al.*, 2011).

Modelo de Stinson y Johnson

Las investigaciones de Stinton y Johnson (1975, citados en Hersey y Blanchard, 1998), indican que la relación entre el comportamiento del líder y la estructura de la tarea es más compleja de lo que proponían House y Mitchell en 1974. Ellos descubrieron que si bien la conducta del líder orientado a las relaciones personales es importante, si los seguidores desempeñan tareas muy estructuradas, el grado de comportamiento orientado a estas depende de la naturaleza de los seguidores, así como de las propias tareas que se realizan.

Este modelo, presentado en la tabla 2, propone que el comportamiento orientado a las tareas es más efectivo si las tareas de los seguidores están muy estructuradas, si estos tienen fuertes necesidades de logro e independencia y si están sobrecalificados para el trabajo. El estilo de liderazgo con orientación a las tareas y poco a las relaciones es útil si se supervisa una tarea sin estructura desempeñada por sujetos de escasa capacidad; el estilo que sería apto para seguidores calificados que realizan una tarea estructurada sería el que combina orientaciones elevadas a la tarea y a las relaciones; el comportamiento poco orientado a las tareas y muy orientado a las relaciones suele ser apto para sujetos con poca preparación en tareas muy estructuradas; por último, la poca orientación a las tareas como a las relaciones parece ser adecuado

para individuos sobrecalificados que desempeñan tareas poco estructuradas (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Tabla 2. Modelo de Stinton y Johnson (1998): de la relación entre estilo de liderazgo y las combinaciones de estructura de las tareas y capacidad del seguidor

		Estructura de la tarea	
		Baja	Alta
Capacidad del seguidor	Escasa	Bajo en relaciones Alto en tareas	Alto en tareas Alto en relaciones
	Elevada	Alto en tareas Bajo en relaciones	Alto en relaciones Bajo en tareas

Fuente: Hersey, Blanchard y Johnson (1998)

Modelo de liderazgo situacional

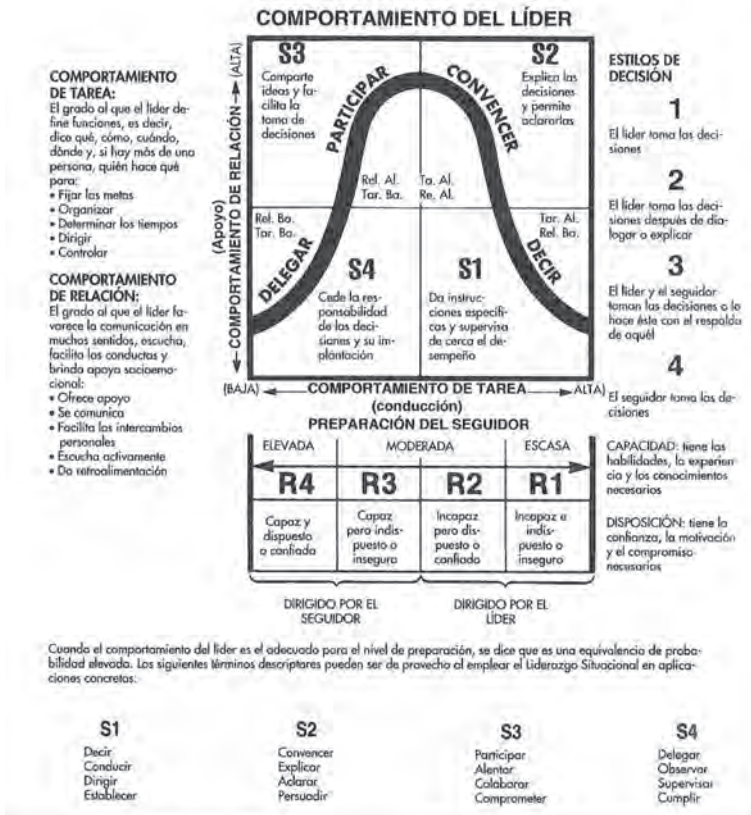
Basándose en el modelo propuesto por Fielder, Hersey y Blanchard (1969, citados en Hersey, Blanchard y Johnson, 1998), se formuló el modelo de liderazgo situacional, cuya idea central es que el estilo depende de la madurez y el nivel de preparación de los seguidores. En este modelo de liderazgo los autores emplean los términos *comportamiento de tarea* y *comportamiento de relación*. El primero hace referencia al grado al que el líder se inclina por organizar y definir las funciones de sus seguidores y a explicarles cuáles son las actividades que hace cada quién, cuándo, dónde y cómo. Los líderes aquí se caracterizan por el empeño para establecer patrones de organización claramente definidos, canales de comunicación efectivos y medios suficientes para cumplir con el trabajo. El segundo se refiere al grado en que el líder se inclina a abrir canales de comunicación, brindar apoyo social y económico, escuchar activamente y facilitar comportamientos como medio para mantener unas cordiales relaciones personales entre él y sus seguidores.

En este modelo se cuentan con cuatro cuadrantes (figura 4) en los que se pueden apreciar igual número de combinaciones, dependiendo del grado en que el líder adopte comportamientos orientados hacia las relaciones o hacia las tareas. Estas cuatro combinaciones muestran diferentes estilos de liderazgo que están determinados por el comportamiento percibido por los demás cuando trata de influir en sus actividades.

- *El estilo “decir”* (tarea alta y relación baja). Es el mejor cuando la preparación de los individuos es baja. Este estilo define acciones para personas que no pueden y no tienen la disposición para asumir responsabilidades por ellos mismos. Permite eliminar cualquier inseguridad acerca de la tarea por realizar.

Liderazgo o poder en las organizaciones

Figura 4. Síntesis del modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard



Fuente: Hersey, Blanchard y Johnson (1998)

- El estilo “convencer” (tarea y relación altas). Es el mejor cuando la preparación de los seguidores es moderada. Este ofrece dirección para la tarea y apoyo para personas que no pueden asumir responsabilidad por la tarea, pero que sí tienen la disposición. Implica tener un enfoque directivo con explicaciones y reforzamiento para mantener el entusiasmo.
- El estilo “participar” (tarea baja y relación alta). Es el adecuado cuando la preparación del seguidor es de moderada a alta. Los seguidores con capacidades pero sin disposición requieren de un comportamiento sustentador con el fin de incrementar su motivación a través de la participación en la toma de algunas decisiones con respecto a la tarea.

- El estilo “delegar” (tarea y relación bajas). Es el más apto para individuos con una alta preparación y experiencia. Este estilo proporciona poco apoyo en términos de dirección y de apoyo para la tarea que se va a realizar.

Este enfoque exige que el líder desarrolle capacidades para diagnosticar las demandas de cada situación y que después pueda elegir e implantar la respuesta de liderazgo más adecuada (esta se describen en la figura 5 como R1, R2, R3 y R4).

Otros modelos dentro de la perspectiva situacional incluyen las relaciones entre el líder y sus grupos de subordinados: teoría del intercambio líder-miembro, de George Graen, y la forma en que se debe permitir la participación de los subordinados en la toma de decisiones, que corresponde al modelo de la participación del líder de Vroom y Yetton (Gibson *et al.*, 2011).

Modelo de liderazgo de rango total

Como una derivación de los modelos conductuales centrados en estilos de liderazgo, Bass y Avolio (1994) desarrollaron el modelo de liderazgo de rango total en el que se plantea un continuo entre dos estilos predominantes de liderazgo: el *liderazgo transformacional* y el *liderazgo transaccional*. A estos dos estilos agregan una dimensión separada que no corresponde a ninguno de los dos anteriores: *liderazgo Laissez-Faire* o *liderazgo por excepción*. En esta propuesta se consideran tres dimensiones:

- La dimensión de *actividad* (activo/pasivo), que ayuda a aclarar el estilo de liderazgo.
- La dimensión de *efectividad* (efectivo/inefectivo), que representa el impacto del estilo de liderazgo en el desempeño.
- La dimensión de *frecuencia*, que representa qué tan seguido un individuo despliega un estilo particular de liderazgo.

El *liderazgo transformacional* se caracteriza por un líder que es carismático, de forma tal que los seguidores se identifican con él y desean imitarlo. Este tipo de líder a su vez identifica a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento, les propone desafíos intelectuales, les ayuda al desarrollo de sus habilidades, les inspira, les otorga significado y entendimiento. Este tipo de liderazgo está conformado por cuatro factores de primer orden: *influencia idealizada* o *carisma*, *motivación inspiracional* o *liderazgo inspiracional*, *consideración individualizada* y *estimulación intelectual* (Bass y Avolio, 1994; Bass y Riggio, 2006; Tracey y Hinkin, 1998).

Por el contrario, en el *liderazgo transaccional* el líder se centra en la transacción o contrato con el seguidor, dentro del cual las necesidades de este último pueden ser

satisfechas si su desempeño se acomoda a su contrato con el líder. En este tipo de liderazgo el líder no solo establece los objetivos, sino que además determina las acciones requeridas para lograrlos. Este liderazgo conceptualmente está constituido por dos factores de segundo orden: *consideración individualizada y recompensa contingente* (Bass y Avolio, 1994; Contreras y Barbosa, 2013).

El liderazgo *laissez-faire* o liderazgo por excepción se caracteriza como un tipo de liderazgo pasivo donde el líder evita ejercer influencia sobre las acciones de sus colaboradores, excepto en situaciones extraordinarias que requieran su intervención. Parte de un principio de autonomía y capacidad de los seguidores para determinar los medios para alcanzar los objetivos. Este está constituido por dos factores de segundo orden: *excepción activa y excepción pasiva* (Sánchez *et al.*, 2014). Por otra parte, y en una aplicación del campo de la cognición social, surge una perspectiva que explica el liderazgo no desde el comportamiento del líder sino desde el de sus seguidores.

Teoría de atribución

Esta teoría de la atribución ofrece una explicación alternativa sobre el liderazgo como una explicación de causalidad interna que hacen las personas acerca del comportamiento de otros individuos que se destacan por sus resultados en una posición de mando. Un aspecto importante de esta teoría es que los líderes eficaces son considerados como consistentes o inflexibles en sus decisiones. En una extensión de esta teoría, se señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades de liderazgo heroicas cuando observan ciertos comportamientos como confianza en ellos mismos, una visión clara, comportamiento extraordinario, agente de cambio y sensibilidad al ambiente. Este planteamiento se conoce como *teoría del liderazgo carismático* (Maxwell, 2011; Robbins y Judge, 2017).

Análisis crítico e implicaciones para las organizaciones

Los anteriores planteamientos nos indican que existen numerosas líneas de pensamiento e investigación en relación con el fenómeno de liderazgo, lo que resulta —como en el caso de otros constructos psicológicos— en una dificultad para entender su naturaleza, sus alcances y diferenciación de otros conceptos (Gómez-Rada, 2002). En este sentido, el presente ensayo presenta una línea de discusión alrededor de la manera indistinta y a veces confusa con que se utiliza el concepto de liderazgo para referirse a la capacidad del líder para influir sobre el comportamiento de sus subordinados o de sus seguidores. En este punto es importante recordar que la palabra *subordinado* indica que una persona o un grupo dependen jerárquicamente de otra

u otras y remite directamente al concepto de poder legítimo o autoridad; este último, como señalan Gibson *et al.* (2011), constituye una de las bases o formas en que se ejerce el poder, que incluye, además el poder coercitivo, el poder de recompensa, el poder de expertos y el poder de referencia.

En adición a lo anterior, Robbins y Judge (2017) señalan que el poder es la capacidad que tiene una persona para influir en el comportamiento de otra, de manera tal que esta termine actuando en correspondencia con los deseos de la primera, incluso aunque no esté de acuerdo. Esto es posible solo si existe una relación de dependencia, lo que implica que la parte que es influida requiere o necesita un recurso que la otra parte puede administrar, esto es, dar o quitar; por ejemplo, un jefe puede dar recompensas como contratar, ascender, bonificar, pero también administrar castigos, sancionar, bloquear e incluso despedir a un subordinado.

La forma de poder que predomina en la organización se considera legal, dado que este se deriva de las normas existentes en una organización que condicionan el actuar de los individuos. Ello supone entonces unas formas de control que establece quién reporta a quién o quién tiene dominio sobre quién, o lo que en forma general supondría un sistema de dominación. En algunas ocasiones esta forma de poder trasciende la legalidad y se sitúa en el plano de lo legítimo, que se caracteriza por una forma de actuación social que busca la legitimación constante; es decir, solo utiliza medios que son considerados como válidos o aceptados en el contexto de una colectividad. Es en este sentido que emerge el concepto de autoridad (Cruz-Soto, 2013).

De lo anterior se deriva que la relación de trabajo necesariamente se da en el marco de una relación de poder, pero no necesariamente en el marco de una relación de liderazgo. El liderazgo por el contrario no supone una dependencia de aquel que intenta influir. En esta línea de ideas, García (2011) define el liderazgo como la capacidad para ejercer influencia sobre otros, lo que se manifiesta en que se crea una identificación y entusiasmo en los seguidores. Ello se logra a partir de dos características fundamentales: a) la posición desde la cual parte el líder y b) las características y actitudes del líder.

En este mismo orden de ideas, Newstrom (2011) concibe al liderazgo como aquel proceso para influir en las creencias, los valores y las acciones de los demás, buscando como resultado que dichas acciones sean realizadas con entusiasmo y en dirección al logro de objetivos propuestos por el líder. Para que esta influencia sea posible, es necesario pertenecer a un grupo y tener similitud en los objetivos, creencias y valores.

De igual manera, Chiavenato (2017) define el liderazgo como la capacidad de un individuo para influir en un determinado grupo de personas. Daft (2006), en sintonía,

describe el liderazgo como aquella relación creada entre los líderes y sus seguidores, donde el líder transfiere los objetivos personales a sus seguidores, quienes a su vez se apropian de ellos, los comparten, y de allí la necesidad de cumplirlos. Todo esto es posible con base en la influencia que ejerce el uno sobre el otro.

Al analizar distintas propuestas que explican el concepto liderazgo, se evidencia una relación en el componente *influir* como mecanismo que, aplicado adecuadamente, da como resultado el liderazgo sobre los demás. No obstante, también el poder implica influencia, por lo que desde el marco de la influencia social ambos son considerados mecanismos para influir en el comportamiento de los otros; pero el mecanismo en sí mismo difiere por cuanto el líder, para lograr influir sobre los otros, necesita de un proceso de referenciación, es decir, requiere que haya una convergencia entre algunas características de su comportamiento (creencias, valores, actitudes, personalidad, expectativas, entre otros) con aquellas personas sobre las cuales quiere influir; aspecto este que no es necesario para el uso del poder (Morales, 2007).

Si bien lo anterior parece una diferencia sutil, tiene repercusiones importantes en el comportamiento de aquellos sobre los cuales se influye. Si alguien es considerado un líder, en gran medida hay una aceptación de la persona y de lo que representa, por lo que las directrices propuestas por esta tienden a ser aceptadas sin demasiado cuestionamiento; también el resultado de las conductas resultantes genera un correlato emocional placentero, de regocijo y de compromiso con la meta. En el caso del poder, si bien hay un grado de discrecionalidad para poder aceptar la influencia (Robbins y Judge, 2017), en general la conducta derivada se realiza no por elección, sino por obligación, por lo que el correlato emocional no necesariamente es placentero ni de compromiso con la meta.

Esto conlleva también una distinción importante entre el concepto de *jefe* y *líder*. La condición de jefe se deriva de la ocupación de un cargo de mando dentro de la estructura organizacional, en alguno de los niveles jerárquicos, lo que le confiere poder. La denominación de líder no se deriva del cargo ocupado, sino de la capacidad del individuo de influir sobre otros que dependen jerárquicamente de él, que son pares e incluso de aquellos que están ubicados jerárquicamente en un nivel superior al suyo. La única condición para que ello ocurra es que la otra parte debe estar de acuerdo con el proceder de quien considera su líder.

Lo anterior implica que el poder indica una influencia en la organización generalmente en dirección vertical, mientras que el liderazgo puede influir en distintas direcciones, por lo que se constituye en un mecanismo informal, que no depende de la estructura organizacional. Por lo tanto, el liderazgo no es una propiedad que la

organización pueda asignar a un individuo, es algo que el individuo debe ganar por sí mismo en su interacción con los demás, y ello implica tiempo.

No obstante las diferencias entre ambos, resulta cierto que los dos mecanismos constituyen un fenómeno psicológico, dado que tanto en el poder como en el liderazgo hay cierto grado de discrecionalidad, lo que señala un proceso primero perceptual y luego de toma de decisión para aceptar o no la influencia del otro (Robbins y Judge, 2017). Sin embargo, mientras en el liderazgo es una condición inherente y con alto nivel de autonomía, en el poder el grado de discrecionalidad disminuye en función del grado de dependencia.

Por otra parte, respecto de los efectos del poder y el liderazgo, el efecto del poder es generalmente de carácter temporal, mientras subsista la condición de dependencia. Un jefe tendrá poder sobre su subordinado en la medida en que este continúe subordinado; si esta relación cambia, por ejemplo, porque el subordinado es ascendido a un cargo que lo ponga como par o si se retira de la organización, quien ocupa el cargo de mando no podría continuar influyendo sobre esa persona. Al contrario, el liderazgo puede tener efectos más perdurables en el tiempo, aun cuando haya cesado el efecto de la condición de dependencia, incluso trasciende la propia existencia de un individuo. Por todos es bien conocido cómo ciertas personalidades ya fallecidas como Jesucristo, Mahoma o Marthin Luther King, Buda, Ghandi, entre otros, continúan teniendo hoy gran cantidad de individuos que siguen sus creencias y estilo de vida, por lo que siguen influyendo esas vidas, aun cuando nunca tuvieron una relación cercana con estas personas, ni vivieron en la misma época que estas; aún así los consideran sus líderes.

En contraste, en términos de eficacia implica, para quien trata de influir a través del poder, que hay un mayor grado de control sobre el comportamiento del influido que cuando se utiliza el liderazgo, por cuanto el grado de discrecionalidad en el poder es menor que en el liderazgo. En este orden de ideas, el poder permite influir de una manera más eficaz, debido a que se puede lograr que la parte influida haga un comportamiento que no quiere realizar o con el que no está de acuerdo. En consideración a lo anterior, cuando en algunos modelos se habla de estilos de liderazgo de tipo autoritario o autocrático, resulta poco viable en la práctica que un líder pueda conducir a una persona a comportarse en contravía de sus creencias, valores y hábitos. Esto conlleva que un estilo autocrático no corresponde a una forma de liderazgo, sino más bien a una forma de poder que deriva de una posición de mando.

En este sentido, un directivo con un estilo de liderazgo orientado al desarrollo solo logrará generar en sus subordinados adhesión al cambio si la valoración que ellos hacen de este proceso resulta positiva y conveniente a sus intereses; de lo contrario,

enfrentará oposición. En virtud de ello, lo que frecuentemente hacen muchos directivos es que utilizan el poder que les da su cargo para obligar a sus subordinados a alinearse con las directrices del cambio.

Por lo tanto, la tendencia a decir que quienes han logrado producir grandes transformaciones en la historia lo han hecho merced al uso del liderazgo, y no del poder, resulta una visión un tanto idílica y poco realista del mundo en el que se vive. Baste solo poner algunos ejemplos de grandes obras de la Antigüedad como la muralla china, las pirámides egipcias o el Imperio romano, que costaron la vida de miles de personas y que se construyeron en el contexto de férreos sistemas de gobiernos autocráticos, donde había poco lugar para la participación y la discusión, e incluso en algunos casos basaban su poder en formas esclavistas de producción.

Esta misma situación no es extraña en el mundo actual, pero resulta quizás más popular decir que lo que se usa es el liderazgo, cuando en realidad es mucho más frecuente el uso del poder, o al menos una combinación de los dos. Existe además un imaginario colectivo del poder como algo nocivo y perjudicial en la sociedad actual; sin embargo, una mirada más cuidadosa permite advertir que el poder bien utilizado no resulta siendo algo negativo, sino que en muchos casos sus resultados son benéficos; ¿o acaso existe alguna sociedad civilizada donde no haya normas y mecanismos de control? La respuesta es más que obvia: todas las sociedades actuales se acompañan de mecanismos de control que implican el uso legal y legítimo del poder del Estado para lograr mantener los límites de las libertades civiles.

Este panorama conlleva una reflexión sobre cómo se está abordando el fenómeno de la influencia tanto en la literatura científica como en la organización y asumir que ambos mecanismos (liderazgo y poder) resultan dos caras de una misma moneda, cuyo uso es imprescindible y necesario. Desde el punto de vista teórico implica hacer una reconceptualización de la noción de liderazgo y más bien hablar de la dirección, cuyo ejercicio integra el uso combinado de ambos mecanismos, pero reconociendo sus diferencias y puntos de encuentro. A nivel práctico, deriva en la necesidad de replantear las prácticas de selección, de formación y desarrollo, y de influencia, que conlleve la generación de procesos de cambio más acorde con la realidad organizacional y en coherencia con los desarrollos científicos en la materia.

Referencias

- Bass, B. y Avolio B. (Eds.) (1994). *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership*. Nueva York: SAGE.
- Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Nueva York: Psychology Press.

- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164.
- Cruz-Soto, L. A. (2013). El concepto del poder en la administración. *Contaduría y Administración*, 28(4), 39-57.
- Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, 16(2), 131-155.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional* (3.^a edición). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Ciudad de México: Cengage Learning.
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., y Konopaske, R. (2011). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Gómez-Rada, C. A. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), 61-77.
- Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México: Cengage Learning.
- López, E. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones* (tesis de grado). Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Maxwell, J. (2011). Liderazgo carismático. *Executive Excellence*, 86, 22-23.
- Morales, F. (2007). *Psicología social* (3.^a edición). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13.^a edición). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Noriega-Gómez, M. G. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), 25-29.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.^a edición). Ciudad de México: Addison-Wesley.
- Sánchez-Montalván, S. E., Vaca-Aguirre, I. P., Padilla-Sánchez, J. P. y Quezada-Condolo, C. R. (2014). Teorías del liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Revista Oikos*, 18(37), 41-61.
- Tracey, J. y Hinkin, T. (1998). Transformational Leadership, or effective managerial practices? A comparison of Bass and Avolio's MLQ and Yukl's MPS. *Group and Organizational Management*, 23, 220-237.
- Zeidan, H. (2009). The Blake Mouton Managerial Grid – Identifying five different leadership styles. *The Certified Accountant*, 39, 82-85.