

CARACTERIZACIÓN DE LOS CONCEPTOS DE LIDERAZGO Y PODER
EN LA REALIDAD ORGANIZACIONAL: ANÁLISIS DOCUMENTAL

SOPHIA TABORDA, YUVIETH LÓPEZ & FILIPO VÁSQUEZ

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

MEDELLÍN

2023

CARACTERIZACIÓN DE LOS CONCEPTOS DE LIDERAZGO Y PODER
EN LA REALIDAD ORGANIZACIONAL: ANÁLISIS DOCUMENTAL

SOPHIA TABORDA AVENDAÑO, YUVIETH LÓPEZ PEÑA
& FILIPO ALEJANDRO VÁSQUEZ SILVA

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de
Empresas y Negociador Internacional

Asesor

JUAN ALEJANDRO CORTÉS RAMÍREZ

Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

MEDELLÍN

2023

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	8
3. OBJETIVOS.....	9
3.1. Objetivo general	9
3.2. Objetivos específicos	9
4. JUSTIFICACIÓN	10
5. METODOLOGÍA.....	11
5.1. Alcance o tipo de investigación	11
5.2. Método.....	12
5.3. Enfoque	12
5.4. Instrumentos de recolección y análisis de información	13
5.4.1. Identificación	14
5.4.2. Descripción.....	14
5.4.3. Profundización	16
5.4.4. Divulgación.....	16
6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	17
6.1. Análisis documental basado en Bibliometrix.....	17
6.2. Análisis del ELR por categorías deductivas.....	22
6.3. Análisis de la metodología.....	24
7. HALLAZGOS DE LAS CATEGORÍAS INDUCTIVAS DEL ELR.....	27
7.1. Hallazgos de la Categoría inductiva “Concepto de liderazgo”.....	28
7.2. Hallazgos de la Categoría inductiva “Tipos de Liderazgo”	31
7.3. Hallazgos de la Categoría inductiva “Concepto de poder”	35
7.4. Hallazgos de la Categoría inductiva “Influencia Liderazgo y poder”	39
7.5. Hallazgos de la Categoría inductiva “Usos del poder”.....	43
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	46
9. REFERENCIAS	50

RESUMEN

En el ámbito organizacional se presenta una tendencia creciente en cuanto a la importancia dada a conceptos como el liderazgo y el poder y, sin embargo, la relación entre ambos conceptos en el campo gerencial no es lo suficientemente clara. Es por ello que el objetivo de este estudio es caracterizar la relación de ambos conceptos a partir de una investigación de tipo documental, teniendo la revisión sistemática de literatura como principal proceso de análisis. Con este fin, la pregunta de investigación es la siguiente: ¿Cuáles son los elementos que caracterizan la relación entre los conceptos de poder y liderazgo a nivel gerencial organizacional?

PALABRAS CLAVE: Liderazgo; Poder; Gerencia; Organización.

ABSTRACT

Organizational studies has given an increasing importance to concepts such as leadership and power, and yet the relationship between both concepts on managerial field is not clear enough. That is why this study aims to characterize the relationship between both concepts from a literature research based, having the systematic literature review as the main analysis process. To this end, the research question is the following: What are the elements that characterize the relationship between the concepts of power and leadership at the managerial organizational level?

KEY WORDS: Leadership; Power; Management; Organization.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se inscribe en los estudios organizacionales ya que busca reflejar una cualidad objetiva en la realidad actual que se desarrolla en las organizaciones, que debido a la diversidad de temáticas que comprende no es un concepto fácil o común a la hora de aprenderlo o estudiarlo. El siguiente trabajo presentará al lector conceptos propios del mundo empresarial como el poder y liderazgo, ambos términos que constituyen conceptos que pueden observarse por separado, pero también se relacionan conjuntamente en la cotidianidad de las organizaciones.

En este sentido, la investigación toma como problema dos aspectos de creciente interés en los estudios del mundo organizacional, como son el liderazgo y el poder en las empresas, sin olvidar el lazo que las une y el impacto que generan en el funcionamiento de una organización. Se debe enfocar la mirada, pues, en el cómo los conceptos y análisis presentados permiten contextualizar y comprender la realidad del trabajo grupal intra-organizacional, el cual resulta necesario para la consecución de objetivos comunes e individuales, donde se hace visible la a veces intrincada dinámica de las relaciones organizacionales.

De acuerdo con las disciplinas que estudian el mundo organizacional, existe una estrecha relación entre el ejercicio administrativo con el liderazgo y el poder, puesto que en los anteriores se presentan como procesos y actividades entrelazados de manera sistemática, es decir, siguen patrones que buscan el logro de los objetivos, y que a su vez están interrelacionados mutuamente, o, bien, que el ejercicio administrativo requiere del ejercicio del poder, que se termina traduciendo en el liderazgo a secas, es decir, sin importar si este es o no el adecuado para la organización. Y, en adición, son los directivos y gerentes quienes normalmente adquieren la necesidad de ejercer los mismos con miras al cumplimiento de las metas o la dirección de esfuerzos hacia la obtención de buenos resultados.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Desde el punto de vista de los estudios organizacionales, hay un aspecto a raíz del ejercicio administrativo que se encuentra estrechamente relacionado con la dirección de personas, una capacidad del ejercicio gerencial. Esta capacidad hace referencia al concepto de liderazgo, un concepto que ha sido abordado por distintas disciplinas, pero que, para efectos de esta investigación, se estudiará en el ámbito organizacional. Autores como Kotter (1999, citado en Gonzáles, 2014) definen el liderazgo como aquel fenómeno en el que un grupo de personas se ven influenciados en torno a la consecución voluntaria de un objetivo común. Daft (2006, citado en Naranjo & Giraldo, 2014), por su parte, define el liderazgo como un vínculo de influencia que tiene lugar entre los líderes y sus seguidores, en el que ambos desean alcanzar cambios y resultados verídicos que evidencien los propósitos compartidos que poseen. Una tercera definición, esta vez por Northouse (2004, citado en Castro, 2007) determina el liderazgo como aquel proceso mediante el cual una persona denominada líder tiene la capacidad de influir en otros, denominados seguidores, con el propósito de conseguir objetivos o metas comunes. Asimismo, Fernando de Mello comenta que el líder actúa como una persona que inspira a sus seguidores en busca de un objetivo —que en el caso de su publicación haría referencia a la sustentabilidad— (2015). Este último comentario se hace especialmente favorable a la definición del liderazgo ya que el interés unánime de todos en la consecución de la meta del líder no aparece, definiendo el actuar del líder un poco más apartado de una consecución de metas compartidas.

A partir de las definiciones presentadas, es posible identificar aspectos en común, como la existencia de una figura denominada líder, una segunda denominada seguidores y una tercera que vincula a ambos, las metas u objetivos. Esta meta, que puede ser común, también es llamada visión compartida.

Senge (2010), por ejemplo, precisa la visión compartida como la fuerza inspiradora que motiva a los miembros de la organización a actuar en torno a una misma identidad y aspiración; una idea que trasciende de la coacción conceptual de la visión particular de la cabeza jerárquica de la organización.

Por su parte, Martha Alles (2005) menciona que cuando existe una visión verdadera, una imagen del futuro creada junto al líder, las personas resaltan y aprenden no solamente por las órdenes jerárquicas; sino por su propio deseo. A este respecto, la autora menciona que es contraproducente hacer lo posible por imponer una visión —a pesar de que sea sincera o verdadera— ya que la práctica de la visión compartida requiere de habilidades para construir visiones del futuro comunes, y que a su vez sean fruto de una genuina respuesta de compromiso y no solo un acto ciego de obediencia a la jerarquía.

Esto proporcionaría una base conceptual para comprender el liderazgo como una capacidad de influir en las demás personas, creando espacios en los que la voluntad primigenia del empleado se ve alterada por la entrada de un líder en la escena, haciendo que, lo que el individuo perciba como indeseable o reticente, al principio, luego pueda ser realizado con cierta deliberación; todo gracias a la inspiración de un líder. Lo anterior hace concluir a Martha Alles que "no es imaginable una organización con un desarrollo relevante que no tenga metas, valores, misiones, y que estos no sean compartidos con las personas que la integran" (2005 p.77), pues el liderazgo se encargaría de servir como elemento aglutinante de las visiones individuales del grupo, haciendo que enfocadas a un objetivo, se integren de manera provechosa para la organización, esto último dado a través de un liderazgo que se desarrolla de diversas formas, por lo cual se entiende como un ejercicio abierto a la pluralidad.

Alles caracteriza al líder —y así al liderazgo— proponiendo competencias que lo comprenden, estas serían la ética, la prudencia, la justicia, la fortaleza, las habilidades mediáticas, el cosmopolitismo y el entrepreneurial, por ejemplo (2005).

Esto hablaría de la configuración de un liderazgo a partir de elementos individuales, que pueden ser entendidos como virtudes que funcionan como un engranaje que se complementa de una forma holista, es decir, como la construcción de un todo, pero una totalidad derivada del desarrollo cuidadoso de unos elementos particulares, que congregados en torno al hecho de liderar, le dan un significado y atributos propios, traducidos en la forma de ejercer la actividad de liderar por parte del líder, de un modo y no otro. Esta idea también podría transmitir que el desarrollo del liderazgo se da en un cierto tipo de personas, que poseen la capacidad de desarrollar e integrar las virtudes propuestas, por supuesto unas con mayor grado de cultivo, desarrollo, o preponderancia que otras, pero no como elementos aislados del ejercicio cotidiano, o una mera prolongación de la identidad interactuante con el entorno organizacional.

En este orden de ideas, se podría pensar que el adecuado liderazgo no es una característica innata al ejercicio de la gerencia, y no solamente de esta, sino a todo aspecto en el que el liderazgo se requiera por la necesidad humana. Es así que Alles (2005) menciona que si una persona presencia algún tipo de acercamiento investigativo y/o académico sobre el liderazgo o se dedica a rastrear este, en particular, podría alcanzar un conocimiento notable sobre tal hecho de la dinámica organizacional, e incluso hacerse profesor y transmitir a otros los conocimientos de "qué significa ser líder"; sin embargo esto no repercutiría de ninguna forma en el desarrollo de una actitud de líder por parte de la persona, siendo la distancia entre el concepto y la práctica bastante grande.

En cuanto al tema de poder este se manifiesta en el actuar de los seres humanos y su interacción con el entorno. Foucault (1991), afirma que el concepto de poder resulta multidimensional, es decir, que se manifiesta de formas múltiples, lo que permite un análisis del mismo a nivel multidisciplinar, y retomando la definición, este pasa a afectar en su totalidad los actos humanos —dentro de los que se encuentra la gerencia inevitablemente— y la totalidad de los escenarios donde se presenta interacción —que en este caso constituye la organización—,

pues en todos ellos se presentan relaciones de prohibición y castigo —que en el ejercicio gerencial hacen referencia a las disposiciones del gerente, la emisión de mandatos que prohíben la desobediencia y el actuar discordante frente a la gerencia—.

A su vez, Weber (1977) define el poder como aquella probabilidad existente de imponer la voluntad propia —algo similar a lo observado en la definición de liderazgo, donde por el otorgamiento del poder, el líder influencia a los seguidores rumbo a una serie de objetivos—. sin importar resistencias ni el fundamento de dicha probabilidad —y es aquí donde se hace necesario sentarse a conversar con el liderazgo, ya que este último es más susceptible a las percepciones externas del grupo dirigido—. Por lo tanto, se considera que el poder se produce por medio de la mejor disponibilidad, donde las personas trabajan para alcanzar un objetivo —es de apreciarse esta definición de Weber y su punto de conexión con la consecución de fines buscada por el liderazgo—.

Es importante mencionar, que al hacer una búsqueda preliminar el 25 de julio del 2022, en la base de datos, EBSCO HOST —integrando todas las bases de datos asociadas— con los términos de búsqueda “*Management*” “*Leadership*” y “*Power*”, se encuentra que existe una relación entre los conceptos de liderazgo y poder, una relación tan amplia que precisa de una delimitación al ámbito gerencial, siendo este el directamente relacionado con las disciplinas estudiadas por los investigadores.

En la lectura superficial de los resultados obtenidos (7664 en total, y con el filtro de publicaciones arbitradas unas 3484), se puede entrever una cierta conexión entre el liderazgo y el poder, por ejemplo, en el título de los artículos “*Mourning, Potency, and Power in Management*” (Lapierre, 1989), “*Leadership and the use of power: shaping an ethical climate*” (Randall, 2012), y “*The Dynamics of Prosocial Leadership: Power and Influence in Collective Action Groups*” (Harrell, & Simpson, B. 2016).

Existe la necesidad de describir y caracterizar dichos conceptos en el marco de la gerencia organizacional. Este hallazgo, abriría la oportunidad conceptual de pensar que quien ejerce el liderazgo a su vez también ejerce el poder, puesto que ejercer el primero implica, en cierta medida, ejercer el segundo. A pesar de esto, es necesario acotar que no necesariamente el ejercicio del poder conlleva un adecuado liderazgo, es decir, aunque un gerente tenga una investidura jerárquica dentro de una organización esto por sí mismo no le hace un buen líder, ni dentro ni fuera de la institución; ya que al parecer, el liderazgo estaría mucho más relacionado con las capacidades humanas individuales que con un cargo jerárquico, al menos, a priori, aunque esto podría cuestionarse ya que se podría barajar la posibilidad de un liderazgo otorgado por la investidura, sin embargo, el que este sea el adecuado para las organizaciones, es un análisis que precisa un desarrollo mucho más profundo.

Ahora bien, lo cierto es que en un mundo ideal los gerentes y los altos mandos de las compañías serían líderes; pero esto en muchos casos no se cumple, pues, así haya poder en ambas formas de ejercer el protagonismo, el líder es tal no por una asignación jerárquica, sino por la validación de otros individuos a los que puede influenciar, ya que no hay líderes sin subordinados, pues estos últimos legitiman su poder.

La anterior afirmación puede evidenciarse en las diferentes definiciones de liderazgo, pues según un análisis sobre este concepto realizado por Aguilar & Correa (2017), la mayoría de las definiciones de la palabra coinciden en que todo líder posee una estrecha relación con sus seguidores, siendo estos las personas en las que influye y sobre las que ejerce su poder; poder que estas mismas le han otorgado voluntariamente. Por esa misma razón, no se puede ver al líder como una figura heroica y aislada, techado de todas las virtudes, sino que debe entenderse también la importancia y motivaciones de su grupo para elegirlo como su líder. Este último, puede entenderse como quien ejerce una influencia asimétrica para que los demás hagan algo que por voluntad propia no harían. En

este orden de ideas, habiendo entendido la diferenciación del poder del gerente y del líder, y teniendo en cuenta que los gerentes contraen responsabilidades frente a sus equipos de trabajo —orientadas hacia la satisfacción de los resultados y a la conservación de la integridad humana de los subalternos— el buen ejercicio del liderazgo cobra particular relevancia en las organizaciones.

2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los elementos que caracterizan la relación entre los conceptos de poder y liderazgo a nivel gerencial organizacional?

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general: Caracterizar la relación de los conceptos de poder y liderazgo en el ámbito de la gerencia de organizaciones a partir de una investigación de tipo documental.

3.2. Objetivos específicos.

- Identificar el Espacio de Literatura Relevante de la relación entre los conceptos de poder y liderazgo.
- Establecer los pros y contras del concepto de liderazgo y poder desde la gerencia de organizaciones.

4. JUSTIFICACIÓN

Los estudios organizacionales son un proceso fundamental para entender el funcionamiento de una organización. Entre sus múltiples subtemas, se hace interesante indagar respecto al liderazgo y el poder porque son conceptos que toman particular relevancia especialmente en el ámbito de la gerencia de organizaciones. En este sentido, la presente investigación busca dar a conocer una aproximación a la relación existente entre ambos términos debido a que se ha evidenciado una falta de información referente a la caracterización de la misma y a que mucha de la información existente se basa en especulaciones o en palabras tergiversadas, esto es, que en la praxis dichas concepciones suelen tener connotaciones negativas. Es así que esta investigación cobra relevancia en la medida en que enriquece el perfil profesional de los académicos interesados en el tema, pues procura otorgar claridad al respecto. Con el fin de lograr lo anterior, se aspira a dar respuesta al interrogante guía, partiendo de la necesidad de entender los conceptos de liderazgo y poder en la organización y ofreciendo una visión seria, científica y académica acerca de estos temas, desligándolos del corte emocional que los investigadores han estado acostumbrados a escuchar a través del tiempo. Así, se pretende desmitificar algunos efectos sobre el liderazgo y el ejercicio del poder a fin de llegar a una comprensión más clara de la incidencia de estas esferas del actuar personal y social dentro del ejercicio directivo en una organización. En vista de que las habilidades blandas, las capacidades humanas y sociales de los individuos en la organización son el tema de ocupación de la quinta revolución industrial que empieza a ser adelantada en Japón y sería uno de los paradigmas futuros más importantes en la comprensión y mejoramiento del funcionamiento organizacional, el hacer una investigación que persiga la comprensión de estos dos conceptos y un análisis de su funcionamiento sería de útil ayuda para empezar a dilucidar estas tendencias, y así desarrollar una comprensión mayor y aterrizada de estas realidades que se hacen cada vez más importantes a través del tiempo en el ámbito internacional y se perfila como uno de los elementos claves del futuro de la administración.

5. METODOLOGÍA

A continuación, se dará cuenta del diseño metodológico construido para la realización del proceso investigativo.

5.1. Alcance o tipo de investigación.

El alcance de la investigación, de acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio (2014), es compatible con uno de carácter exploratorio, ya que sirve de antesala a otras investigaciones, funcionando como una especie de arado que adecúa el terreno investigativo, aspecto importante de cara a la trayectoria reciente de los investigadores y su estado de conocimiento sobre el problema de investigación, factores señalados por el autor como decisorios a la hora de establecer este alcance.

Además, de acuerdo con el mismo autor, estos estudios son de provecho a la hora de analizar la relación entre varias variables o categorías, en este caso, la relación de los conceptos de poder y liderazgo en la organización, y cómo se traduce esta relación en los hechos diversos de la vida organizacional.

Es de suma importancia también, ver cómo, para Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), si en la perspectiva que se le otorga al estudio, como él la llama, se da el caso de analizar un aspecto estudiado de antemano; empero, con un sentido distinto, la investigación se presta para ser desarrollada bajo un alcance exploratorio, de hecho, como una curiosa casualidad, presenta el estudio del liderazgo como un ejemplo de esta situación.

5.2. Método.

El método por el cual se lleva a cabo la presente investigación es el método deductivo, debido a que la información derivada del espacio de literatura relevante y del marco teórico sirve como insumos para el análisis y conceptualización del poder y el liderazgo en las organizaciones, es decir, se parte de las generalidades establecidas en los documentos a las particularidades establecidas desde el planteamiento del problema (Ávila Baray, 2006).

5.3. Enfoque.

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), el enfoque cualitativo se guía por áreas o temas significativos de investigación, desarrollando preguntas e hipótesis antes, durante o después, de la recolección y análisis de los datos, característica presente en el trabajo que se está realizando. Además, en la misma línea de opinión del autor, el hecho de utilizar concepciones, visiones técnicas y estudios no cuantitativos, permiten la caracterización del enfoque de este trabajo como uno de corte cualitativo.

Asimismo, en el problema de investigación se ha manejado un grado de especificidad mucho más amplio, en oposición a uno de carácter cuantitativo tal y como lo mencionan Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, empezando, también, a partir de una teoría y luego yendo al terreno de la realidad —o de lo empírico— para buscar en este una correspondencia con los datos y resultados, tal y como se pretende hacer en la presente investigación en la que, de nuevo (2014). El enfoque de la presente investigación, por último, sería uno cualitativo, llevando a un análisis de construcción de realidades humanas, debido a que la información recolectada de las diferentes fuentes y su análisis hace referencia principalmente a conceptos de difícil cuantificación, como conceptos, percepciones o experiencias.

5.4. Instrumentos de recolección y análisis de información.

La metodología por seguir para la revisión y análisis de la literatura obtenida se encuentra expuesta en el libro "Revisión sistemática de Literatura". Esto es, la información se recoge a partir de fuentes documentales, como las bases de datos científicas, los catálogos de biblioteca, reportes o informes de fuentes oficiales, trabajos de grado, y cualquier otra información publicada relacionada con el problema de investigación. Según Jorge Iván Pérez Rave (2012), la revisión sistemática de literatura se constituye como un método que busca seleccionar lo más útil y provechoso para los trabajos de investigación, localizando el espacio literario relevante; y en adición, esto se vale de cuatro pasos que están fundamentados en el proceso de PHVA, este paralelo se compone de los procesos de identificación, descripción, profundización y divulgación de lo investigado. El primer proceso —o macroproceso como lo llamaría Pérez Rave— sería identificar cuál es la literatura más posicionada sobre la materia a estudiar denominando este espectro de información como el "ELR" (Espacio de Literatura Relevante).

El segundo macroproceso sería la descripción, que busca sustraer y precisar los aprendizajes obtenidos a partir de la revisión del contenido del espacio literario relevante. Posteriormente, se desarrolla el macroproceso de profundización, que tiene por objetivo la caracterización del ELR de acuerdo a la ocurrencia de sucesos, tendencias, hallazgo de brechas de conocimiento, puntos de vista individual o cambios de opinión, a través de categorías de respuesta, permitiendo así, adelantar operaciones de conteo, y la generación de estadísticas. Por último, se encuentra el macroproceso de divulgación, referente a la preparación del documento final de la investigación, así como las acciones emprendidas para que este mismo se dé a conocer dentro de un escenario académico determinado. Una aproximación más detallada respecto a los macroprocesos mencionados y aplicados a nuestro trabajo, se tiene a continuación:

5.4.1. Identificación. Guarda correspondencia con la fase de “planeación” del ciclo *Deming*. Tiene por objetivo encontrar la literatura más idónea para llevar a cabo la investigación, a esta literatura se le llama Espacio de Literatura Relevante o ELR (Pérez, 2012). Así, la realización del primer macroproceso fue llevada a cabo durante la elaboración del anteproyecto del presente artículo. En este se hizo la selección de la temática a investigar, la descripción del problema de investigación, la formulación de la pregunta de investigación y de los objetivos, la justificación de la investigación, y una primera aproximación al posible campo de literatura relevante.

5.4.2. Descripción. Relacionable al paso “hacer” del ciclo *Deming*, la meta buscada a través de esta fase es extraer y pulir los aportes del ELR a la investigación. El segundo macroproceso fue comenzado inicialmente durante la elaboración del anteproyecto, cuando se hizo alusión al llamado espacio literario relevante con documentos recuperados de la base de datos EBSCO Host. En el presente artículo será llevado a cabo con la ayuda del software llamado Bibliometrix (Aria & Cuccurullo, 2017), el cual facilita la revisión de la literatura tras analizar los documentos relevantes recuperados de la base de datos Scopus, y permite complementar la selección del Espacio de Literatura Relevante correspondiente al tema de investigación.

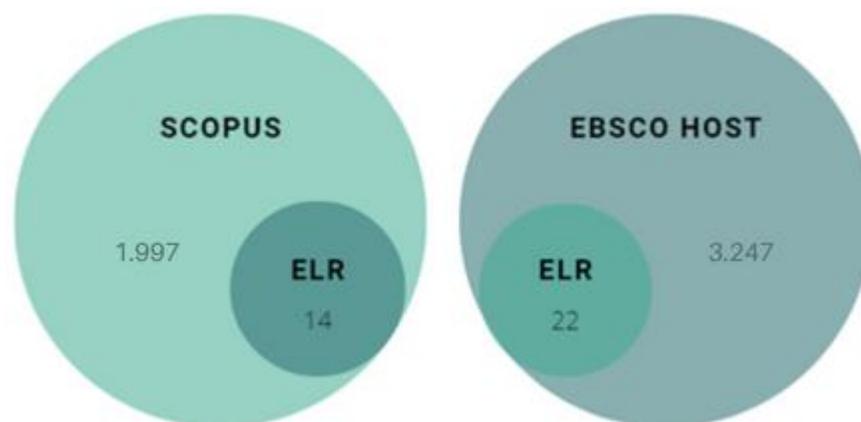
El campo de literatura relevante se estructura a partir de la búsqueda de artículos que guardan una relación conceptual con el objeto de estudio de la investigación. El criterio de elección de estos artículos ha estado definido por la correspondencia entre el título y el resumen con el problema de investigación. Para ello, se realizaron diferentes búsquedas, cuyas fichas técnicas se relacionan a continuación.

La búsqueda inicial de bibliografía relacionada con las materias a investigar se realizó el 24 y 30 de agosto del 2022, utilizando la ecuación de búsqueda “*leadership and power and management*” en la base de datos EBSCO Host,

misma que hace parte de las bases de datos multidisciplinares de la biblioteca virtual de la Universidad Pontificia Bolivariana, en la que se estableció un filtro por publicaciones indexadas, sin hacer modificaciones a la cronología de los resultados, lo que hace que la matriz del espacio de literatura relevante presente 22 documentos que datan desde 1965 hasta el 2021.

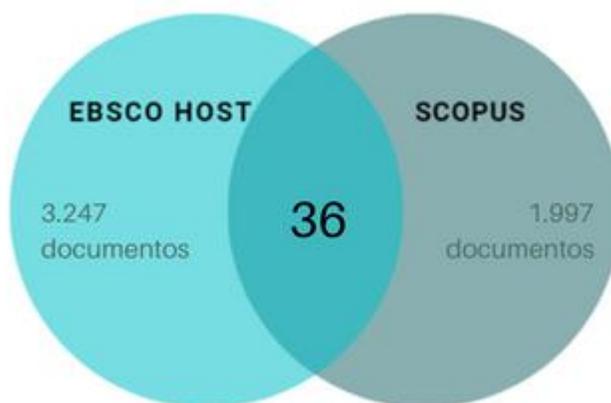
También se realizó una búsqueda en la base de datos multidisciplinar Scopus, el día 26 de enero del 2023, en la que se utilizó la ecuación de búsqueda *“leadership and power and management”* que arrojó como resultado un total de 4.048 documentos. Allí, se estableció un filtro que mostró los artículos por orden de relevancia, de los cuales se exportaron los primeros 2.000 para su posterior análisis mediante la herramienta Bibliometrix (Aria & Cuccurullo, 2017). A través de esta última se analizaron los documentos exportados al filtrarlos por *“article”* y *“conference paper”*, de los que se escogieron para revisión aquellos que cumplían con el criterio de selección de tener cinco o más citas locales.

GRÁFICO 1: Búsqueda de bibliografía



Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 2: Espacio de Literatura Relevante



Fuente: Elaboración propia.

5.4.3. Profundización. En este tercer macroproceso el fin es interpretar el espacio de literatura relevante, dándole identidad. Esto último se logra a través del rastreo de ausencia de conocimientos, la evaluación de tendencias, y puntos de vista en el transcurso del tiempo, principalmente en los últimos cinco años. Lo anterior se desarrolla a través de categorías de respuesta sometibles al conteo y al uso de métodos estadísticos. Para efectos del presente artículo, este macroproceso corresponde al análisis de la información y de los resultados obtenidos durante la investigación realizada.

5.4.4. Divulgación. El cuarto macroproceso, que guarda conexión con el “actuar” del ciclo *Deming*, corresponde a la creación de un artículo científico, creado para la exposición de los hallazgos y como aporte a la literatura empleada sobre el tema y su debida presentación y sustentación final, en la que se dará cuenta del trabajo investigativo realizado.

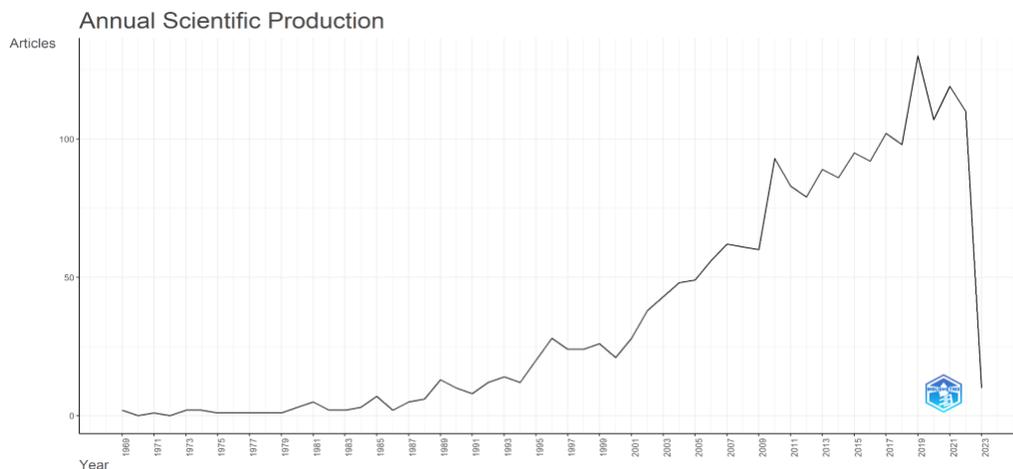
6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para el análisis de los documentos hallados en el Espacio Literario Relevante, se hace necesario ordenar y procesar la información de manera que se tenga un contexto acerca de la investigación sobre Liderazgo y Poder en la realidad organizacional. Para ello, se recurre a la herramienta Bibliometrix (Aria & Cuccurullo, 2017) y sus resultados se presentan a continuación.

6.1. Análisis documental basado en Bibliometrix.

A continuación, se desarrollará una serie de análisis en torno a las herramientas proporcionadas por el programa Bibliometrix, en este apartado, se presentarán la producción científica anual seguida del análisis de la producción científica por país, algunos datos de información relevante correspondiente a la búsqueda de la información bibliográfica en las bases de datos empleadas.

GRÁFICO 3: Producción Científica Anual

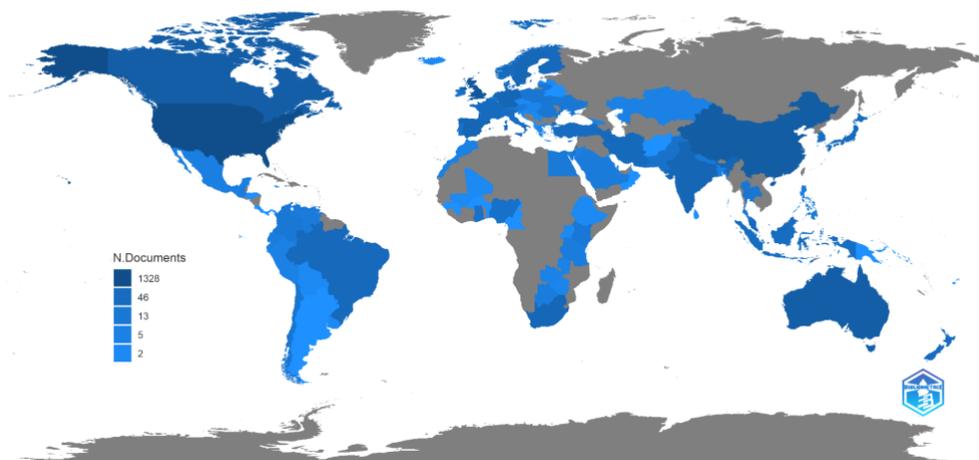


Fuente: Base de Datos Scopus con análisis de Bibliometrix.

En esta gráfica se puede analizar el crecimiento que presenta la producción científica, esto nos permite evidenciar un interés de la materia desde el año 1969 hasta la actualidad, sin embargo, es de notarse que a partir de la última década del siglo XX el interés en los conceptos creció, convirtiéndose en una fuerte tendencia de investigación. Asimismo, el pico más alto o relevante de esta producción se presenta en el año 2019 con 130 documentos. Este último componente podría estar fácilmente relacionado con el creciente interés en el desarrollo de las habilidades blandas, pilar del concepto de sociedad 5.0 (G.D García et al, 2022) y afines. Una de las principales conclusiones tras el análisis de esta gráfica es que se puede evidenciar sencillamente que los conceptos investigados cuentan con vigencia y dinamismo dentro de las búsquedas académicas, la creciente producción de conocimiento de los temas exhibe una demanda de las sociedades actuales por estar a la vanguardia en las materias que respectan a la investigación, haciendo pues que los conceptos de liderazgo, poder y elementos relacionados puedan ser definidos como ideas con verdadera relevancia e importancia objetiva para la realidad actual de las organizaciones.

IMAGEN 1: Producción Científica por País

Country Scientific Production



Fuente: Base de Datos Scopus con análisis de Bibliometrix.

Esta imagen presenta la contribución de distintos países a la producción científica sobre los temas "liderazgo, poder y gerencia" tal cual como se emplearon en la ecuación de búsqueda de la base de datos Scopus. Esta imagen se describe a partir de dos colores, el gris, significando la ausencia de aporte científico, para los temas consultados en la misma base de datos y el azul para los países que presentan alguna producción académica sobre los mismos; distinguiéndose por la intensidad del tono, siendo los azules más oscuros los de mayor producción y los más claros los de menor.

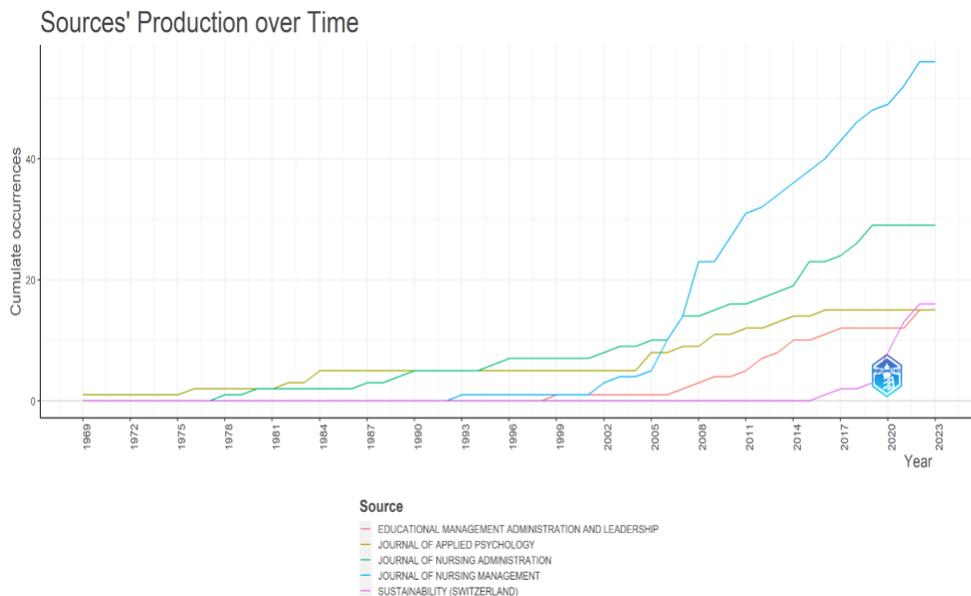
De acuerdo con la tabla y la propia gráfica, se puede ver que la mayoría de los países donde hay mayor interés por el tema son potencias mundiales como Estados Unidos (1.328), Reino Unido (455), China (239), Canadá (204), Australia (214), India (93) y Alemania (88), resaltando también el papel de Sudáfrica (79). En nuestra región también se hacen resaltables Brasil (62) y Chile (18). Llama la atención asimismo la producción de países como Malasia (55), Egipto (10) y Marruecos (5).

Es necesario acotar que no necesariamente los resultados de esta producción científica nacional concuerdan con los documentos efectivamente producidos por los que están arrojados, pues bien, la información pudo haber sido obtenida en proyectos de investigación pertenecientes a programas académicos de diversas universidades extranjeras, en la que personas de varios países trabajan, por lo que la producción no sería propia de la nación sino de los investigadores adscritos a determinadas nacionalidades.

El hecho de que la mayoría de los países líderes en la producción científica posean un índice desarrollo humano alto, o muy alto, podría corresponderse con la necesidad que experimentan las organizaciones al momento de pasar de medianas a grandes empresas, en la que el enfoque técnico y productivo de la organización está lo suficientemente estandarizado, estudiado y regulado como para que la organización empiece cada vez a enfocar más su atención en los

fenómenos que respecta al relacionamiento humano, el desarrollo de las habilidades blandas de sus integrantes y los aspectos que generar un impacto en la productividad y competitividad de la compañía, en lo concerniente al ambiente laboral, la eficacia de las comunicaciones y las distintas interacciones que se desarrollan entre los miembros de la organización. De esta manera se hace una transición de un modelo tecnicista a uno integral y sistémico, en el que si bien, no se descuidan las partes técnicas, financieras u operativas, se evidencia una mayor preocupación por las capacidades humanas.

GRÁFICO 4: Producción de las fuentes en el tiempo.



Fuente: Base de Datos Scopus con análisis de Bibliometrix.

Es relevante para nuestra investigación analizar la curva cronológica de producción literaria; se puede ver que el interés en la materia empieza a incrementar a partir del final de la década de los 90 y principios del tercer milenio.

Como era de esperarse la principal área investigadora al inicio fue la psicología liderada por el *Journal of applied psychology*, hasta el momento el tercer productor académico en la materia, pionero en investigarla desde 1969, junto con *Sustainability*, de Suiza, aunque esta última sostuvo una producción constante reflejada en una meseta desde la primera fecha mencionada hasta el 2015 cuando mostró un creciente interés en el área que se mantiene hasta hoy.

Es evidenciable también que los principales líderes actuales en el campo investigativo son los pertenecientes al área de la salud. representados principalmente por el *Journal of Nursing Management* y el *Journal of Nursing Administration*, lo que podría dar a pensar que hay una creciente demanda de conocimiento sobre el tema para aplicarlo en organizaciones donde el impacto de los equipos y su relacionamiento es vital, tal como el personal de la Salud, que se basa en la experticia y capacidades de cada miembro de los grupos para coordinar esfuerzos en busca de la asistencia a la población, resultando la penetración a esta última otra necesidad de relevancia, puesto que se precisaría de conocimiento en materias como liderazgo o trabajo en equipo para poder liderar proyectos de promoción de la salud en las distintas comunidades que estas organizaciones a menudo asisten.

IMAGEN 2: Información Principal

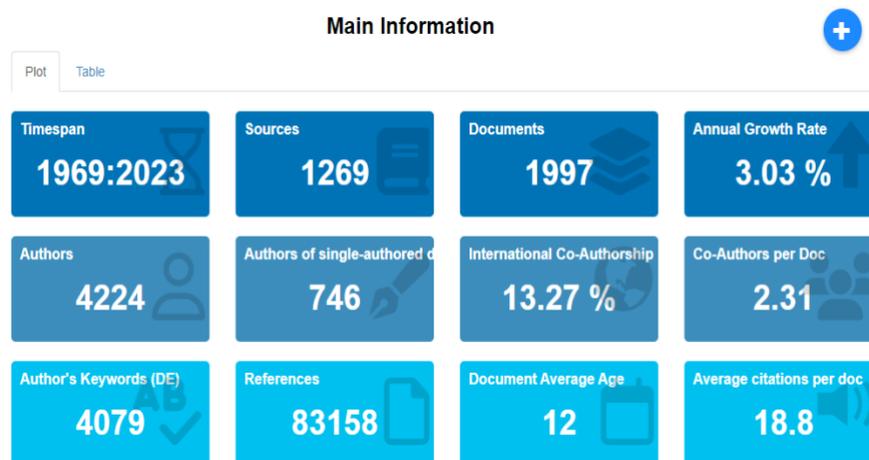


IMAGEN 3: Información Principal Filtrada



Fuente: Base de Datos Scopus con análisis de Bibliometrix

Los recuadros de información relevante permiten observar el crecimiento del interés que poseen los temas a través del tiempo, es de resaltar que en un rango oscilante del 1969 al 2023 (imagen 2), el crecimiento anual de la producción científica se calcula en un 3.03%. Sin embargo, cuando se acotan los periodos históricos en los que el tema ha cobrado mayor relevancia, o sea, de 1981 a 2022 la tasa crece más del doble convirtiéndose en un 7,83% (imagen 3). Esto último sin tener en cuenta la producción científica en el transcurso del presente año, que ha sido eliminada de este rango para proporcionar una mayor objetividad y claridad a los análisis efectuados.

6.2. Análisis del Espacio Literario Relevante por categorías deductivas

El análisis llevado a cabo mediante la realización de esta investigación implica una estructura de investigación basada en categorías. En este sentido, las categorías constituyen una forma de ordenar las temáticas en diferentes grupos,

dividiendo la información que comparte similitudes en diversas clases que facilitan su análisis y comparación, de modo que categorizar es unir lo que se debe unir, asociando la data similar entre sí y clasificándola en base a temáticas específicas que permiten contrastarla, interpretarla, analizarla y teorizarla (Romero, 2005).

En función de definir las categorías deductivas, primero se organiza la información del Espacio Literario Relevante en una matriz de doble entrada, en la cual la columna presenta la información relacionada con la categoría deductiva de cada uno de los documentos y la fila los artículos de investigación establecidos en el ELR. De esta forma, se definen tres categorías:

Propósito: Se refiere a los objetivos o la intención que el (o los) investigador(es) persiguen en la investigación. Estos pueden encontrarse de manera explícita o inferirse de la lectura del documento.

Metodología: Se refiere a las formas, instrumentos, herramientas y técnicas que el (o los) investigador(es) usaron para recoger y analizar la información.

Resultados: Se refiere a los hallazgos y las conclusiones derivadas del análisis y la interpretación de la información que proviene del ejercicio metodológico.

La matriz de Análisis del ELR construida puede consultarse en el siguiente archivo de Excel:



Matriz Análisis del
ELR.xlsx

La matriz de análisis del ELR sigue la siguiente estructura:

CUADRO 1: Formato de la Matriz de Análisis del ELR

Artículos	Artículo 1	Artículo 2...	Artículo 36
Categorías			
Propósito	"Texto" (cita)	"Texto" (cita)	"Texto" (cita)
Metodología	"Texto" (cita)	"Texto" (cita)	"Texto" (cita)
Resultados	"Texto" (cita)	"Texto" (cita)	"Texto" (cita)

Fuente: Elaboración propia.

En el capítulo 6.3 se realiza un análisis de la categoría metodología, en el que se describe la metodología presentada por los artículos del ELR. Las categorías deductivas Propósito y Resultado, como se explica en el capítulo 7, son llevadas a un documento aparte en el que se realiza una lectura crítica de su contenido, análisis que genera cinco categorías inductivas: Tipos de liderazgo, Concepto de liderazgo, Influencia de liderazgo y poder, Concepto de poder, y Usos del poder, de las que se derivan los hallazgos del proyecto que se relacionan con los objetivos del proyecto y dan respuesta al problema de investigación.

6.3. Análisis de la metodología.

De 36 documentos consultados para la elaboración de la investigación, 25 se caracterizan dentro de un enfoque metodológico cualitativo, dominado

principalmente por la categoría investigación y análisis documental, uno de los mayores ejemplos de esto es el artículo del autor Alcázar, J. H. (2007). Este artículo se estructura como una revisión de literatura, utilizando un enfoque analítico para desarrollar la idea de que el liderazgo debe entenderse como un poder relativo, en vez de una característica individual. Para estos efectos, se realiza una revisión crítica de diversos modelos y teorías de liderazgo, así como de investigaciones previas sobre el tema; todo en busca de comprender las relaciones de líderes y seguidores y como esta relación genera poder relativo.

Asimismo, se cuenta con cinco estudios de enfoque cuantitativo y cuatro de enfoque mixto. Los estudios cuantitativos estuvieron particularmente dominados por análisis estadísticos, siendo la recolección de cuestionarios y encuestas las herramientas preferidas, tal como se hace en el artículo de los autores Hirst, G., Walumbwa, F., Aryee, S., Butarbutar, I., & Chen, C. (2016). En este artículo se relata un experimento de laboratorio, en este algunos grupos completaron una medida de referencia de cooperación en un dilema de bien público sin castigo. En la siguiente fase del experimento se introdujo la capacidad de castigar y a partir de allí se realizaba un análisis de las relaciones poder-castigo entre los participantes, y la actitud de los líderes frente a las distintas experiencias; de tal forma que pudiese ser mucho más sencillo determinar si este líder era prosocial o pro-sí mismo.

Dentro de los estudios caracterizados con enfoque mixto se efectuaba mayoritariamente alguna encuesta o envío masivo de cuestionarios que se contraponía a algunas afirmaciones teóricas recogidas en una considerable bibliografía y se analizaban los resultados de estas encuestas en relación a los postulados conceptuales de las fuentes bibliográficas ya mencionadas, un ejemplo es el documento de los autores Lin, X., Chen, Z. X., Tse, H. H. M., Wei, W., & Ma, C. (2019). En este paper se inicia haciendo una serie de claridades y definiciones conceptuales en torno a la idea de poder personal y conceptos afines, para posteriormente realizar una encuesta y construir un modelo que permitiera aprobar

o desaprobar las hipótesis construidas con base en la bibliografía; buscando resolver si el sentimiento de poder personal de los empleados mediaba en la relación entre la humildad percibida del líder y la participación más activo de estos en él.

7. HALLAZGOS DE LAS CATEGORÍAS INDUCTIVAS DEL ELR

Hostil y Stone (1969 p. 5) definen el análisis de contenido como una metodología de análisis que permite la formulación de inferencias mediante la identificación sistemática y objetiva de ciertas características particulares presentes en un texto. Para el análisis en este trabajo se extrajeron, en un documento aparte (para facilidad de su lectura crítica), los apartados correspondientes a la categoría propósito y resultado de cada artículo. El ejercicio consistió en hacer una revisión, en primera instancia, al contenido del propósito de cada artículo perteneciente al Espacio de Literatura Relevante, destacando las palabras claves de cada uno y convirtiendo estas en una categoría a analizar. Tras realizar dicho ejercicio, se definieron 5 categorías: tipos de liderazgo, concepto de liderazgo, influencia de poder y liderazgo, uso del poder y concepto de poder. De esta manera, se logró establecer un orden, estructurando puntos fundamentales de partida para el análisis a realizar sobre el poder y el liderazgo. De los 36 artículos pertenecientes al Espacio de Literatura Relevante, 12 de ellos se clasificaron en la categoría de “tipos de liderazgo”, seguido de 13 documentos asociados al “concepto de liderazgo”, 4 respecto a “Influencia de poder y liderazgo” y “uso del poder” y finalmente 3 documentos en la categoría de “Concepto de poder”.

En segunda instancia, se realizó el mismo procedimiento con los resultados de los 36 artículos. En estos, se derivaron las mismas categorías, pero con una frecuencia diferente: La categoría “Influencia de poder y liderazgo” presentó una frecuencia de 10 documentos; seguido de las categorías de “tipos de liderazgo” y “uso del poder” con una frecuencia de 8 documentos cada uno. Luego la categoría “concepto de liderazgo” con 8 documentos; y por último la categoría “concepto de poder” con 2 documentos.

7.1. Hallazgos de la Categoría inductiva “Concepto de liderazgo”

El concepto de liderazgo ha tenido múltiples interpretaciones a lo largo de las diferentes investigaciones al respecto. Ya para finales del siglo XX autores como Kanter (1981) analizaban cómo la evolución de la sociedad exige que los líderes y organizaciones se adapten y satisfagan nuevas demandas. Kanter considera que los líderes se ven presionados a administrar de manera diferente debido a una fuerza laboral cambiante, un clima político en constante cambio y una economía volátil e incierta. Además, la población exige una mayor participación en la toma de decisiones y en el poder, lo que dificulta mantener el liderazgo tradicional e implica la necesidad de establecer nuevas formas de liderar.

Yukl (1989) por otro lado, determinó que, para lograr una concepción más acertada del liderazgo, se requiere integrar tópicos como el liderazgo frente a la gestión, las características y habilidades propias del líder, sus actividades, poder e influencia, los determinantes situacionales de su comportamiento, el liderazgo transformacional, la importancia del liderazgo para la efectividad organizacional y el liderazgo como un proceso atribucional, a lo que concluyó que, para su época, el concepto de liderazgo a pesar de haber avanzado en cuanto refería que el liderazgo efectivo se da cuando los líderes toman en cuenta tanto a las tareas como a las personas y que el liderazgo tiende más a la colectividad social que al enfoque individual, requería mucha más investigación.

Para Alcázar (2007), por su parte, el liderazgo se define como la capacidad de una persona para influir en las emociones de los demás y encauzarlas hacia un objetivo común. El líder, en este sentido, es la persona a quien los demás recurren en busca de la convicción y claridad necesaria para hacer frente a una amenaza, superar un reto o llevar a cabo una determinada tarea. Además, se destaca que el liderazgo supone e implica a una específica colectividad, la cual ha confiado a un individuo la conducción de una aspiración social o los propósitos de alguna

organización. Es en base a esto que el liderazgo, según este autor, es un poder relativo porque su capacidad de influencia y autoridad depende de factores internos y externos a la organización, como la disponibilidad de recursos, los cambios en el orden social del cual forma parte la organización, la competencia de otras organizaciones en la participación, los recursos o la lealtad de sus miembros y otros factores que escapan al control de la propia organización.

En contraparte a esto, Riveros-Barrera (2012) entiende el liderazgo como una característica organizacional dentro del desarrollo de las actividades gerenciales en una determinada organización y no como una atribución personal del individuo. El principal postulado que se puede encontrar en este autor es que el liderazgo es fruto de las relaciones de los grupos dentro de una organización, en vez de una atribución personal de un sujeto en específico dentro de la institución que esté revestido de un cargo jerárquico, de manera que el liderazgo, más allá de orientarse hacia enfoques de gestión que definen a un gerente un modo específico de desarrollar sus acciones directivas dentro la organización, es una consecuencia de la interacción grupal de los miembros organizacionales que se coordinan para llevar a cabo una serie de procesos en los que cada uno de manera separada termina construyendo una parte del futuro beneficio común. A este respecto, Alexander, Comfort, Weiner y Bogue (2001), consideran que se debe llevar un seguimiento de cómo opera el liderazgo dentro de las organizaciones puesto que el líder, para ejercer su función de manera adecuada, necesita de un estímulo que incremente su compromiso con la cabalidad de sus tareas.

Por otro lado, los autores Denis, Langley y Viviane (2012), definen el liderazgo como un proceso social en el que una persona influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común. El líder es alguien que tiene la capacidad de inspirar, motivar y guiar a otros hacia el logro de metas y objetivos. El liderazgo puede ser ejercido en diferentes niveles, desde el liderazgo personal hasta el liderazgo organizacional o político, y no se limita a una sola persona o posición

dentro de una organización, sino que puede ser ejercido por cualquier miembro del grupo que tenga la capacidad de influir en los demás. Además, el liderazgo no se trata solo de dar órdenes o tomar decisiones importantes, sino también de escuchar y comprender las necesidades y preocupaciones del grupo. Para estos autores, además, el liderazgo efectivo implica habilidades como la comunicación efectiva, la resolución de conflictos, la toma de decisiones y la capacidad para motivar e inspirar a otros teniendo a su vez una visión clara y compartida del objetivo común y trabajar con otros para alcanzarlo. Además, estos autores concertaron que el liderazgo, en lugar de centrarse en un solo individuo ocupando una posición superior dentro de la organización, reconoce que los líderes pueden encontrarse en muchos lugares dentro de una organización.

En este sentido y en concordancia con lo anterior, Jiménez Collante y Villanueva Flores (2018) definen el liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para alcanzar una visión o conjunto de metas. Dicha influencia puede manifestarse de diferentes maneras. Puede ser de naturaleza formal, como cuando un líder ocupa un puesto directivo en una organización, o bien, puede ser un proceso más colaborativo e interactivo que involucra el establecimiento de una dirección clara, una visión y una estrategia para alcanzar una meta, alineando y motivando a las personas en el proceso. Además, estos autores consideran que el liderazgo es una habilidad que se puede desarrollar a través del aprendizaje y la práctica y que un buen líder debe ser capaz de motivar e inspirar a su equipo, establecer objetivos claros y realistas, tomar decisiones acertadas y fomentar un clima laboral positivo, concluyendo que el liderazgo cuenta con un alto nivel de importancia en las organizaciones y que este influye en diversos aspectos que afectan al rendimiento organizacional, destacando que no basta con que los trabajadores tengan habilidades laborales, sino que también deben estar motivados para obtener buenos resultados, presentando al liderazgo como un elemento clave en la motivación y compromiso de los trabajadores, en la resolución de conflictos laborales, en la gestión del estrés, en la comunicación

efectiva y en la consecución de resultados organizativos. Además, si el líder no cumple adecuadamente su papel, se pueden generar situaciones que afecten negativamente a todos estos aspectos.

Finalmente, para Fuentes-Rodríguez, Barrientos-Monsalve & Antuny-Pabón (2021), el liderazgo se define como la consecución de una meta a través de la dirección de colaboradores, donde el líder es la persona que organiza a los colaboradores para alcanzar objetivos específicos y quien asume la responsabilidad y se encarga de guiar al equipo hacia el éxito, comprendiendo las necesidades y habilidades de cada colaborador para lograr una gestión efectiva. En general, mencionan que el liderazgo implica la capacidad de influir en los demás para lograr objetivos comunes, que los líderes pueden ser formales o informales, pueden surgir en cualquier nivel de una organización y su posición requiere de habilidades como la comunicación efectiva, la empatía y la capacidad de adaptarse a diferentes situaciones. Estos autores, en su estudio, consideran la teoría de liderazgo propuesta por Mackenzie, la cual sugiere que un líder efectivo debe tener habilidades en cada una de las categorías LAMPE (Leadership, Authority, Management, Power, and Environments) y entender cómo afectan su capacidad para liderar y lograr objetivos en la organización.

7.2. Hallazgos de la Categoría inductiva “Tipos de Liderazgo”

A partir del análisis de la categoría inductiva “Tipos de Liderazgo” del Espacio de Literatura Relevante, se identificaron una serie de tipos de liderazgo que se describen a continuación. Según los autores Hirst, Walumbwa, Aryee, Butarbutar & Chen (2016), se define un tipo de liderazgo como auténtico en la medida en que un líder muestra conscientemente un patrón de transparencia y franqueza, siendo coherente en la comunicación y promoción de sus valores, motivos y emociones personales, de manera que comprende factores propios de la persona que lidera como su procesamiento equilibrado, su perspectiva moral

internalizada, su transparencia relacional y su autoconciencia.

A su vez, los autores Jiménez Collante & Villanueva Flores (2018) identifican cuatro tipos de liderazgo, con sus respectivos pros y contras: el liderazgo autocrático, que, basado en el poder, es aquel en el que el líder es inflexible y toma decisiones sin considerar las opiniones de sus seguidores, imponiendo su voluntad y utilizando la remuneración y el castigo como herramientas de motivación; el liderazgo democrático, donde el líder es participativo y considera las opiniones de sus seguidores, lo que aumenta la productividad, el compromiso y la satisfacción en el trabajo; el liderazgo *laissez-faire*, que ha sido criticado por su ineficacia y falta de compromiso, y es aquel en el que el líder delega la responsabilidad en sus subordinados sin proporcionar motivación ni control, dejando que hagan el trabajo como consideren conveniente; y el liderazgo transformacional y transaccional, en los que el primero fomenta el desarrollo personal y la autoestima, mientras que el segundo se enfoca en planificar y obtener resultados.

En relación a lo anterior, el autor Lundstedt (1965) hacía mención del liderazgo coercitivo como un estilo de liderazgo autocrático, y el liderazgo permisivo como parte del liderazgo democrático y los relacionaba con el denominado “poder social”, que se enfoca en la influencia social que se tiene ante otros.

Annebel y Deanne (2008), por su lado, definen un tipo de liderazgo como “Liderazgo ético”, que está relacionado con la moralidad y equidad en la clarificación de funciones y reparto del poder y el “Liderazgo despótico”, que termina siendo lo contrario y una forma autocrática de liderazgo, relacionando ambos conceptos con la responsabilidad social de los líderes y el efecto de ambos en la organización, siendo positivo el efecto en el caso del liderazgo ético, concluyendo que este liderazgo influye en cómo el equipo directivo es percibido en términos de efectividad, así como en el optimismo que los empleados tienen sobre

el futuro de la organización y su papel dentro de ella. Por su parte, puede hallarse una posible relación entre estos tipos de liderazgo y los introducidos por Harrel y Simpson (2016), el liderazgo “prosocial”, que se asociaría con el ético, que hace referencia a aquel donde el líder se preocupa por los demás, y el liderazgo “proself”, que podría relacionarse con el despótico, en el que el líder es egoísta y trabaja en función de la preocupación por sí mismo y sus propios intereses.

Para Alexander, Comfort, Weiner & Bogue (2001), por su parte, existen tres tipos de liderazgo: el asociativo, el formal y el colateral. El primero hace referencia a la gestión de las asociaciones cívicas; ante lo que mencionan la inevitable diferencia entre las asociaciones y otras instituciones u organizaciones en cuanto a la forma de liderar, puesto que el poder de las asociaciones fácticamente es menor al de otras organizaciones, en la medida que se basa en la voluntariedad de los miembros para permanecer en ella; no siendo, así, equiparables a otras organizaciones con un mayor control sobre sus miembros. En segundo lugar, los autores definen al liderazgo formal como el que se ejerce a través de la autoridad jerárquica otorgada por un puesto o posición dentro de la organización, en contraposición al liderazgo colateral que surge como un elemento de participación asociada de orden espontáneo, orgánico e informal. La labor del liderazgo colateral es la de apoyar informalmente a la labor del liderazgo formal, son complementarios y no excluyentes. Uno de los factores claves para definir el liderazgo colateral, es que se basa en la cooperación gratuita de sus ejercitantes y que este liderazgo permite darle un mayor dinamismo a la organización en cuanto a procesos que el liderazgo formal se demoraría mucho en efectuar.

Las principales atribuciones de este tipo de Liderazgo son dar nuevas ideas que mantienen fresca la organización, mantener motivado a los miembros de la asociación para que sigan perteneciendo a ella, comunicar y ejecutar las órdenes efectuadas por el liderazgo formal y actuar en defensa de los grupos minoritarios de la asociación para asegurarse que su voz sea escuchada. Por otro lado, los autores Graeme y Andy (2011) identifican tres tipos de liderazgo: Concertivo,

Conjunto y Colectivo. El liderazgo Concertivo se enfoca en la creación de equipos altamente colaborativos donde los miembros trabajan juntos en una meta compartida. El liderazgo Conjunto implica la creación de relaciones de liderazgo compartido donde se distribuyen responsabilidades de liderazgo en un equipo, y finalmente, el liderazgo Colectivo se enfoca en la distribución de liderazgo en una organización entera, promoviendo la colaboración y el compromiso de todos los miembros en la meta común. Estos tres tipos de liderazgo pueden ser aplicados en diferentes contextos de salud y cuidado social, y los autores proponen que los líderes deberían ser capaces de identificar el tipo de liderazgo más adecuado para su organización. Otro tipo de liderazgo es el introducido por los autores Denis, Langley y Viviane (2012), denominado “Liderazgo plural” y definido como el efecto conjunto de varios líderes en contextos organizacionales particulares. Estos autores identificaron cuatro corrientes académicas: la distribución del liderazgo en equipos, el liderazgo compartido en la cima de las organizaciones, la divulgación del liderazgo a través de las fronteras temporales y la generación de liderazgo a través de la interacción.

Los autores Jones, Lefoe, Harvey y Ryland (2012), por su lado, mencionan un tipo de liderazgo conocido como “Liderazgo distributivo” que corresponde a aquel cuyo enfoque principal es la colaboración colectiva más allá del poder y control individual. En este sentido, Bolden (2011) consideró las similitudes y diferencias entre el Liderazgo Distributivo y conceptos relacionados como el liderazgo compartido, colectivo, colaborativo, emergente o democrático, y concluyó que, aunque hay ciertas teorías fundamentales compartidas, la aplicación de estos conceptos difiere a lo largo del tiempo, de acuerdo al país y al sector y que el liderazgo distribuido no tiene que ser necesariamente ampliamente compartido o democrático. No obstante, el autor Gronn (2008), identificó dos tipos de liderazgo distributivo: el liderazgo compartido y el liderazgo disperso. Por un lado, el liderazgo compartido se refiere a la distribución de responsabilidades y autoridad entre un grupo de líderes que colaboran en la toma de decisiones y en la

implementación de estrategias. Por otro lado, el liderazgo disperso se refiere a la distribución de liderazgo entre múltiples actores dentro de una organización, incluyendo líderes informales y otros miembros del personal. Gronn argumenta que el liderazgo distribuido es una forma efectiva de liderazgo ya que permite una mejor utilización de los recursos y habilidades de los miembros de la organización. Además, el autor sugiere que la implementación del liderazgo distribuido puede ser una forma efectiva de abordar los desafíos de la gestión. Sin embargo, para Spillane (2006) se hace necesaria la realización de más investigación sobre la forma en que el liderazgo distribuido influye en los resultados organizacionales.

7.3. Hallazgos de la Categoría inductiva “Concepto de poder”

Entre los documentos del ELR, se encontraron múltiples concepciones del término “poder”, que se mencionan a continuación. Para Alcázar (2007) el poder es una forma de influencia social que se ejerce en las relaciones entre individuos y grupos. Su función principal es ordenar y orientar los trabajos individuales hacia propósitos definidos, unificando y limitando la dispersión, las contradicciones o antagonismo en el ámbito social de su capacidad de determinación. Sin embargo, también puede generar conflictos y tensiones entre diferentes grupos sociales debido a la necesidad de establecer fronteras espaciales y sociales frente a otros poderes. El poder no es algo estático o inmutable, sino que puede ser dinámico y cambiante a lo largo del tiempo debido a diversos factores internos y externos a la organización. Por su parte, Dávila y Vásquez (2008) mencionan que el poder se refiere a la capacidad de una persona o grupo para influir en las decisiones y acciones de otros. Según Gómez y Romero (2010), los directivos consideran el poder como un componente adicional dentro de la estructura interna de la empresa, un recurso que puede ser utilizado por la habilidad y estrategia de los directivos. Para Contreras y Castro (2013) el poder, como un aspecto intrínseco del liderazgo, es crucial para movilizar a la organización hacia niveles adaptativos

específicos. Esto significa que el líder debe tener la capacidad de influir en la consecución de las metas organizacionales al fomentar la diversidad y satisfacer las expectativas individuales y colectivas que surgen en el sistema.

Mariño-Arévalo (2014) toma la definición de Foucault sobre el poder como punto de partida para sus análisis, entendiendo este como una acción que se ejerce sobre las acciones de las demás personas y no como un privilegio adquirido de cierta clase dominante, sino como una agrupación de posiciones estratégicas que interfieren en la vida de los afectados con una alta intensidad, siendo un fruto de las relaciones sociales. Este autor también menciona que el poder ha sido concebido desde una concepción funcionalista que veía el poder como un problema en las organizaciones; empero, resalta que el poder puede ser un aspecto positivo para la organización, ya que a través de él se desarrollan cambios que pueden resultar beneficiosos para la misma. Esta influencia positiva se ve especialmente propuesta, por su parte, a través de la comunicación y los sistemas de comunicación como mecanismos de poder; mismos que declara totalmente efectivos de acuerdo con su investigación, ya que facilitan la diferenciación y la consecución de los objetivos organizacionales, de nuevo, retomando la idea de que el poder no debería considerarse como algo negativo para las organizaciones o una imposición, sino que sus dispositivos pueden ser utilizados para facilitar e incentivar el alcance de las metas de la organización. Para este fin se emplearían estos sistemas de información como afectadores directos de las estructuras organizacionales y las relaciones sociales. De esta forma, a través del correcto uso de los discursos de poder, que siempre tienen una intencionalidad intrínseca que busca la satisfacción de algún objetivo social, y de los sistemas de información, se lograría el crecimiento de la organización y de las personas que la conforman, el apoyo a la creación de vínculos de cooperación entre los componentes de la misma y los diferentes niveles que existen en ella.

Leigh Plunkett Tost, Francesca Gino, and Richard P. Larrick (2013) desarrollan la idea de que el efecto psicológico en el ejercicio del poder por parte

de los líderes afecta la eficacia de su equipo de operación. De esta forma, se encuentra que la dominación verbal es fruto de la experiencia de un dirigente elevado, haciendo ver a este líder como poco accesible, dificultando así la comunicación abierta del equipo. En particular, sobre este trabajo, se puede encontrar como durante el ejercicio del poder se puede generar una serie de desavenencias entre el dirigente y los dirigidos. Sin embargo, así como se impacta negativamente el rendimiento de los dirigidos con una gestión del poder no del todo cuidada, el efecto podría considerarse el contrario si el líder cuida su imagen frente a sus seguidores, tal y como se ha comentado previamente.

Por su parte, Winter (1991) define un tipo de poder como “poder responsable” en el cual la motivación del poder se canaliza hacia un comportamiento de "liderazgo" en lugar de esfuerzos de dominación explotadores. Para este autor, aunque los líderes y gerentes exitosos deben usar el poder para influir en los demás, monitorear los resultados y sancionar el desempeño, deben ejercer este poder de manera “responsable”, es decir, de manera que involucre estándares éticos, rendición de cuentas por las consecuencias y preocupación por los efectos en los subordinados y compañeros. A su vez, para Kirkman, Chen, Jiing-Lih, Zhen y Lowe (2009), existe algo denominado “distancia al poder”, que hace referencia a qué tan orientados se encuentran los seguidores al uso del poder en relación con la forma en que se percibe el liderazgo transformacional.

Por otro lado, Dávila y Vásquez (2008) identifican un tipo de poder denominado poder organizacional. Para los autores, el poder organizacional puede ser afectado por los cambios en las circunstancias que enfrenta la organización, lo que puede cambiar las bases del poder. Sin embargo, consideran que aquellos que tienen el poder pueden resistirse a dejar sus posiciones y buscarán mantener su dominio.

Otra concepción es la ofrecida por Contreras y Castro (2013), quienes mencionan que el poder actúa como un factor consustancial al ejercicio de

liderazgo, fungiendo como un elemento clave para conseguir el avance de la organización en pos de determinados estadios adaptativos. Por lo tanto, el poder tiene la capacidad de incidir directamente sobre el logro de los objetivos de la organización mediante la difusión de la diversidad y la satisfacción de las expectativas individuales. De tal forma, que el poder podría considerarse como un elemento de cambio positivo para la organización, sobre todo si se dirige teniendo en cuenta las necesidades de los dirigidos y creando ecosistemas en los que su satisfacción termine siendo un factor que permita agregarle valor a la empresa y a sus procesos, evidenciando así una mayor consecución de los logros deseados.

Gómez y Romero (2010), por su parte, mencionan la teoría de Michel Foucault, que propone una mirada ampliada a nuevos campos de análisis para superar las fronteras tradicionales del pensamiento sobre el poder en los estudios organizacionales, como una alternativa al estudio del poder en las organizaciones contemporáneas, pues Foucault sugiere un análisis microfísico del poder que intenta superar la mirada tradicional del fenómeno, la cual se ha efectuado a partir de dos relaciones: contrato-opresión y dominación-represión.

Kanter (1981) realiza un análisis del papel del poder en el contexto organizacional, especialmente en el ámbito académico. Es importante destacar que el poder en este caso proviene de dos fuentes: la discreción en la toma de decisiones y las relaciones o alianzas políticas. Además, es relevante señalar que la falta o ausencia de este poder puede generar frustración e improductividad en los individuos, lo que fortalece la percepción del grupo de una ausencia de poder. El documento también destaca que la visibilidad de los resultados y la compensación brindada empodera a los empleados. Según estas ideas, la expansión del poder intraorganizacional se puede lograr mediante el uso de sistemas participativos y el fomento de equipos que tomen decisiones. Asimismo, es importante establecer una relación adecuada con los stakeholders insubordinados, ya que estos pueden representar un caso en el que el poder se ejerce de una forma que el directivo no puede controlar y le representa un gran

reto, pudiendo a veces afectar la gestión.

Bajo la misma línea de investigación, Knippenberg y Hogg (2003) proponen una discusión sobre tres teorías modernas de liderazgo en empresas utilizando el modelo SIMOL. Este modelo busca explicar cómo las características naturales del líder y su eficacia pueden ser influenciadas por su cercanía a los directivos. En este caso, la discusión se enfoca en si los estudios sobre liderazgo evalúan o sobreestiman el hecho de que los líderes no solo lideran un grupo, sino que también forman parte de él. Concluyen que el comportamiento en los grupos en relación al liderazgo no solo debe entenderse desde el carisma o la rotación de liderazgo, ya que las habilidades comunicativas del líder no pueden estar separadas del sentimiento de pertenencia al grupo.

7.4. Hallazgos de la Categoría inductiva “Influencia del Liderazgo y Poder en las organizaciones”

Para Contreras & Castro (2013) la influencia que los seguidores ejercen sobre el líder y los procesos de liderazgo se evidencia por medio de las interacciones visibles en los diferentes niveles de la organización, así como por las contingencias del ambiente interno y externo de la misma. Las características de los seguidores están influenciadas por estas interacciones y contingencias, lo cual puede llevarlos a convertirse en seguidores alienados, conformistas, pasivos, pragmáticos u otros. Por lo tanto, la confianza es un factor clave en estas interacciones. Si las relaciones se miden por la confianza a futuro, se dispondrá de un mayor aprovechamiento de la diversidad, un incremento en la flexibilidad y una mayor probabilidad de evidenciar un crecimiento de la rentabilidad con los cambios empleados en la empresa, impulsando la evolución del sistema.

Lumby (2019) agrega que los líderes tienen un papel importante en la promoción de comportamientos prosociales y cooperativos en el grupo. La

persuasión y la información son herramientas valiosas para lograr que los miembros del grupo adopten comportamientos que contribuyan al bien común.

Además, los líderes pueden establecer normas cooperativas a través de su propio comportamiento prosocial y contribución al grupo. Sin embargo, en ocasiones puede ser necesario utilizar sanciones y castigos para establecer normas de comportamiento y promover la cooperación. Es importante que los líderes utilicen estas herramientas de manera justa y equitativa para evitar la desmotivación y la desconfianza en el grupo. En resumen, los líderes tienen la capacidad de influir en el comportamiento de los miembros del grupo a través de diferentes herramientas, pero deben ser cuidadosos en su uso para lograr un ambiente cooperativo y productivo en el grupo. Por el contrario, cuando el efecto del poder se sustenta en la desconfianza, el ejercicio del liderazgo pierde su figura, se fortalece el mando y se limita la capacidad de innovación y adaptación de la organización.

Dávila (2013) aborda la relación entre poder y forma de gobierno en la Universidad del Rosario, y cómo los cambios en la estructura de poder han afectado la adaptación de la organización a su entorno. Los autores citan a Salancik y Pfeffer (1977) para explicar que el poder organizacional se deriva de las contingencias afrontadas por la organización y cuando estas contingencias cambian, igualmente lo hacen las bases del poder. Además, los autores mencionan que el poder nunca es absoluto y se deriva del contexto situacional. En el caso de la Universidad del Rosario, los cambios en la forma de gobierno implicaron cambios en la estructura de poder, y los autores analizan cómo estos cambios afectaron la distribución del poder y el rol de los actores en el esquema de gobierno.

Tjosvold, Andrews y Struthers (1992), señalan que el liderazgo y el poder están estrechamente relacionados y que la interdependencia de metas puede afectar los intentos de influencia del líder. Los gerentes con objetivos cooperativos

y poder confían en la influencia colaborativa y empoderan a sus empleados para lograr los objetivos de la organización. La relación entre el gerente y el empleado es fundamental para el éxito de las estrategias de influencia del líder, ya que una buena relación puede fomentar la confianza y la colaboración en el grupo. Es así que, el liderazgo y el poder están relacionados y la interdependencia de metas puede influir en los intentos de influencia del líder. Los líderes exitosos empoderan a sus empleados y fomentan una buena relación con ellos para lograr los objetivos de la organización de manera colaborativa y efectiva.

Por otro lado, la revisión literaria muestra que las organizaciones pueden tener diferentes estilos de liderazgo y que diferentes personas dentro de ellas pueden influir en el liderazgo organizacional. Es por ello que autores como Boehm et al. (2015) plantean que los CEO juegan un papel importante, ya que su carisma puede influir en el comportamiento de los niveles organizacionales más bajos a través de efectos de contagio de liderazgo en el personal de las empresas. También se puede establecer un tipo de liderazgo en los empleados, tal como lo afirman Zhang y Chen (2013), cuando se siguen patrones de comportamiento a través de tres niveles de autoidentidad en el lugar de trabajo: autodeterminación, identificación del supervisor e identificación organizacional. Esto se debe a sus efectos mediadores en el liderazgo del desarrollo y comportamientos de la ciudadanía organizacional.

Xiaoshuang Lin, Zhen Xiong Chen, Herman H. M. Tse, Wu Wei y Chao Ma (2019), definen al poder a través de lo que denominarían el sentimiento de poder, como la habilidad del empleado para influenciar a otros individuos en el papel de líder. Además, hacen hincapié en la distancia percibida culturalmente entre las personas que tienen el poder y las personas que se ven influenciadas por ese poder. Es uno de los aportes principales de estos académicos la demostración empírica cuantitativa del paradigma tradicional en el que cuando la persona que detenta el poder es humilde, su subalterno es mucho más propenso a hablar sobre aquellas inconsistencias que el sistema organizacional podría tener, justamente

debido a la influencia de la distancia de poder que culturalmente ha sido asumida dentro de la organización. Esto permite evidenciar al poder como un ejercicio del liderazgo y también permite observar que tradicionalmente las figuras que ostentan el poder son percibidas en el ambiente organizacional con un cierto respeto o resquemor que podría estar basado en la necesidad que siente la persona de pervivir dentro de la organización, por lo que el disenso podría ocultarse en principio dificultando una adecuada gestión del conocimiento. Sin embargo, es visible como a través del desarrollo de relaciones positivas y abiertas a la retroalimentación del inferior, en este caso denominadas humildad, los empleados ven a la figura de poder como mucho más cercana y específicamente estarían mucho más dispuestos a hacer de ayuda al proceso de mejora continua de la organización, manifestando las inconsistencias que no son tan visibles en el sistema. Sin embargo, sería interesante extrapolar esta retroalimentación en específico hacia un modo más general en el que se podría afirmar que entre más cercano y humilde es percibido el líder o la figura que ostenta el poder, los empleados tienden a dar mayores beneficios a la organización y quizá podrían representar una mayor productividad.

Para Lapierre (1989), tanto el desarrollo como la gestión necesitan del uso del poder, y esta noción del poder obedece en un sentido psicológico a la actualización de los sentimientos de potencia en la práctica de liderazgo. Esto hace que los líderes puedan estar limitados en su capacidad para desarrollar psicológicamente sus sentimientos de capacidad, incapacidad y potencia relativa debido a los retos que enfrentan en la vida cotidiana.

El texto de Heather K. Spence Laschinger, Joan Finegan y Piotr Wilk (2009) aborda la relación entre liderazgo y poder en el contexto de la confianza y el empoderamiento de los empleados en una organización. Se destaca la importancia de crear entornos que proporcionen acceso a estructuras que empoderen a los empleados para realizar su trabajo y cómo los líderes desempeñan un papel importante en el desarrollo de la confianza al controlar el

flujo de información. Además, se menciona que la confianza en la gestión está relacionada con la naturaleza y el alcance de la comunicación organizacional, y que el acceso a la comunicación organizacional mejora la confianza en la organización. En general, el texto sugiere que el liderazgo y el poder están relacionados con el empoderamiento de los empleados y la confianza en la organización, lo que a su vez influye en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

7.5. Hallazgos de la Categoría inductiva “Usos del poder”

Lapierre (1989) considera que el uso del poder es inevitable cuando de desempeñar una tarea de liderazgo o de gestión se habla. Para Ávila (2013), en este sentido, el ejercicio del poder es inherente a los directivos de las organizaciones e impacta significativamente el rendimiento de estas. Según el autor, de la calidad con la cual el directivo haga uso de su poder, dependerá la consecución de sus objetivos. Así pues, por ejemplo, un colaborador cuyo directivo abuse de su poder no sentirá el deseo de ofrecer toda su capacidad en sus funciones, pues estará desmotivado en su labor y en consecuencia no obtendrá buenos resultados.

Para Lam y Xu (2019), un comportamiento de esta índole por parte de los líderes, es decir, una supervisión abusiva, ocasionará que los subordinados decidan, por miedo o resignación, guardar silencio en el sentido de no aportar a la organización su mayor capacidad. A este respecto, para Lundstedt (1965), situaciones de esta índole terminan por consumir la energía y la vitalidad de la organización, debilitando su capacidad de acción y limitando su potencial para alcanzar sus metas, puesto que el uso excesivo del poder se convierte en un patrón en el que se crea la necesidad de crear nuevas formas de liderar debido al estancamiento que genera. Es por esto que para Lapierre (1989) el ejercicio de poder ligado al liderazgo implica que el individuo realice un análisis de los

sentimientos que ejercerlo le genera, pues debe aprender a enfrentar situaciones de impotencia, por ejemplo, de manera que al hacerlo tendrá la capacidad de actuar con la inteligencia emocional necesaria para que sentimientos como la frustración no nublen su juicio al momento de usar su poder, lo que conllevaría a un uso inadecuado de este.

Randall (2012) a su vez, alude a que el poder de los líderes puede ser posicional (derivado de su cargo en la organización) o personal (derivado de sus atributos personales) y estos, al tener este acceso al poder, deben aprender a utilizarlo eficazmente debido a que son los únicos con la capacidad de influir en el clima laboral de la organización. Menciona a este respecto que el poder personal al orientarse en los rasgos más humanos de la persona tiene mayor afinidad con la consecución de un clima laboral agradable que el poder posicional puesto que este último se encuentra orientado en mayor medida a la subordinación a la autoridad. En relación a lo anterior, Lumby (2019) menciona la necesidad de que los líderes, debido a que están en constante uso de diferentes formas de poder, sean autoconscientes de la manera en que lo usan para que puedan actuar reflejando valores éticos al hacerlo.

De acuerdo con Mariño-Arévalo (2014) este correspondería a un aporte significativo para la construcción de organizaciones más empáticas, comprometidas y con un enfoque mucho más humano que al mismo tiempo logren alcanzar sus objetivos de manera efectiva, pues realizar un correcto uso del poder implica el actuar en pro del crecimiento tanto de los seguidores como de la organización en su conjunto y la comunicación como herramienta por excelencia para el logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, el autor considera que es importante tener en cuenta que el poder no siempre debe ser visto como algo negativo (lo cual es la corriente de pensamiento de muchos), ya que de usarse correctamente puede tener también resultados beneficiosos, lo cual concuerda con Gómez y Romero (2010), quienes indican que un ejercicio del poder adecuado por parte de los líderes permite que los seguidores pierdan su

posición de conflicto ante el poder inherente al liderazgo y sean cada vez más productivos y comprometidos con los objetivos de la organización.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El concepto de liderazgo ha evolucionado a lo largo del tiempo, convirtiéndose en un tema complejo y multifacético que ha sido abordado por diferentes autores desde diversas perspectivas, presentando así múltiples definiciones, tipologías, taxonomías, que, aunque coincidiendo muchas en que el liderazgo implica la capacidad de influir en los demás, independientemente de si esta habilidad se ejerce correctamente o no, pueden ser en ocasiones contradictorias como lo son, por ejemplo, cuando se compara el liderazgo con formas de gobierno, como el democrático versus el autocrático. El no poder establecer un concepto generalmente aceptado o unificado sobre el liderazgo, termina provocando más confusiones que claridades, por lo que vale la pena hacer un llamado a la comunidad académica para tratar de unificar conceptos, definiendo con bases científicas qué es y qué no es el liderazgo.
- Entre los diversos conceptos sobre el liderazgo se pueden entender algunos conjuntos que agrupan distintas características. Por ejemplo, una forma de comprender el liderazgo es a través de los atributos personales del líder, su forma de pensamiento, sus valores, su ética, su ejemplo, entre otros, de manera que son transmitidos hacia las personas que están bajo su influencia. Otra manera de comprender el liderazgo es, por ejemplo, asimilándolo con las formas de gobierno, como el liderazgo democrático, el liderazgo autocrático y liderazgo *laissez-faire*. Por último, otro conjunto entre los cuales se encuentra la definición de liderazgo está relacionado con su propósito, por lo cual, por ejemplo, se habla del liderazgo en función de los objetivos sociales y el liderazgo en función de los objetivos organizacionales.
- Por su parte, el poder puede entenderse como la capacidad de una persona o grupo para influir en las decisiones y acciones de otros. Puede ser definido

como influencia, dominación y fuerza, y no es uno solo; existen diferentes tipos de poder como el coercitivo, que utiliza la fuerza y el castigo, y el persuasivo, que se basa en la comunicación y el diálogo para lograr objetivos. El poder, que es una condición natural al ser humano y un aspecto intrínseco al liderazgo, es un aspecto crucial para movilizar a las organizaciones y se utiliza, de un modo u otro, con el objetivo de influir sobre un grupo de personas para que trabajen en pro de un objetivo establecido. Así como puede presentarse de manera positiva, siendo utilizado de manera responsable, siguiendo estándares éticos y preocupación por los efectos en los demás, puede también ser utilizado en un escenario violento y salvaje cuando no se recurre al diálogo y la comunicación para ejercerlo.

- Por lo tanto, es muy importante garantizar un ejercicio adecuado del poder en el liderazgo y la gestión organizacional. El uso inadecuado del poder, como el abuso de la supervisión y el control, puede generar desmotivación y falta de compromiso en los colaboradores, lo que a su vez puede debilitar la capacidad de acción y limitar el potencial de la organización, mientras que el uso adecuado de este puede tener resultados beneficiosos y permitir que los seguidores pierdan su posición de conflicto ante el liderazgo y sean más productivos y comprometidos con los objetivos de la organización, por lo que se hace fundamental que los líderes sean autoconscientes de la manera en que utilizan su poder.
- A partir de todo lo estudiado, leído y analizado, puede concluirse que, en el ámbito organizacional y gerencial, el liderazgo y el poder están estrechamente relacionados, pues inevitablemente el individuo que lidera ejerce poder, aun cuando quien ostenta una posición de poder no necesariamente lidera. Dicho en otras palabras, quien dirige ejerce poder por estar en una posición de autoridad jerárquica en sí, y, sin embargo, no necesariamente por eso lidera en la forma en la cual se ha de alguna manera romantizado el concepto. Aunque siempre se ha tenido al liderazgo y al líder como algo muy positivo, es

importante entender que el liderazgo desde el poder es una capacidad que valida el seguidor y no alguien externo al seguido. Ahora bien, dicha idealización del liderazgo no es algo necesariamente malo. No obstante, para que esta concepción positiva del liderazgo en sí no se desvíe, el líder debe tener siempre unos parámetros éticos de actuación para que la idealización sea coherente con la realidad. Es el aspecto ético con base en las acciones lo que ayuda a que la idealización no pierda esa esencia.

- Sin embargo, esta misma idealización tiene también su cara negativa. Ha sido criticado por varios autores el hecho de que en la gerencia en los últimos años se ha buscado más la figura del líder que la figura del gerente de acción. Debido a esto, muchos gerentes han buscado convertirse en líderes, como si hacerlo constituyera la epítome de la actividad gerencial, pero a su vez han dejado de lado el hecho de que el verdadero liderazgo implica que quien dirige construya verdaderas relaciones con sus seguidores y sea validado por estos. Esta idealización muestra muchas veces una imagen distorsionada de lo que es un líder, pues lo idealiza al punto de considerarlo una especie de super individuo, algo que no es cierto puesto que el liderazgo es una condición que se da en relación a un grupo social y por lo tanto cuando no se está en dicho grupo, no se equilibra.
- Al igual que todo a nivel general, tanto el liderazgo como el poder tienen su lado positivo y su lado negativo. Como se ha ido evidenciando a lo largo del presente trabajo, ambos conceptos cuentan con múltiples pros y contras que los caracterizan. El aspecto positivo del liderazgo, por un lado, incluye su carácter idealizado, su vínculo con la persona y su carisma, su connotación democrática y positiva que los seguidores reconocen y validan. Su aspecto negativo, por su parte, incluye el hecho de que idealizar la figura del líder puede alejarlo de su acción en la gerencia, y que un inadecuado ejercicio del mismo puede dañar el ambiente organizacional y complicar la consecución de los objetivos organizacionales.

- De esta manera, se hace evidente que los directivos que hacen cursos, talleres o seminarios de liderazgo, no obtienen la habilidad por dichos medios, puesto que las personas no aprenden a liderar, sino que son sus seguidores quienes validan si tienen la capacidad de influir sobre ellos. En cuanto al poder, pues, su aspecto positivo incluye el hecho de que contribuye al logro de los objetivos a través del ejercicio de su influencia, de la comunicación como método para convencer, persuadir, insertar una idea en el otro porque es lo correcto. Es cuando dicho ejercicio se realiza a través de la fuerza y el abuso de la autoridad que se convierte en algo negativo. Aunque pueden lograrse los mismos resultados tanto con el diálogo como con el “látigo”, cuando se ejerce con este último es cuando hay ausencia de liderazgo, lo que ocasiona un ambiente adverso que hace que la gente se resista, no aporte ni contribuya, lo que conlleva inexorablemente a resultados que son netamente contrarios a lo que se quiere y se convierte en un fenómeno que empieza a verse reflejado en ciertas barreras que impiden un aporte significativo que otorgue valor a la organización.
- Finalmente, el ejercicio gerencial involucra tanto liderazgo como poder, y es importante mantener un equilibrio entre ambos. Esto puede equipararse a una balanza, en la que la base es la gerencia, quien sostiene al liderazgo y poder. Por un lado, si hay más liderazgo que poder, se corre el riesgo de idealizar y alejarse de la acción y la conexión con los demás. Por otro lado, si hay más poder que liderazgo, puede surgir un trastorno mental del poder, donde el individuo se vuelve arrogante y desprecia las opiniones contrarias. Lo ideal es que el gerente mantenga un equilibrio entre liderazgo y poder, y dirija con un poder persuasivo y de convencimiento como líder, evitando la dominación, el sometimiento y la amenaza. El liderazgo sin poder no es efectivo y el poder sin liderazgo puede conducir a la arrogancia y al sometimiento. El gerente debe estar presente y en contacto con la acción, trabajando para mantener un equilibrio entre ambos conceptos con el fin de liderar con éxito.

9. REFERENCIAS

- Aguilar-Bustamante, M. C., & Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1), 1-13.
<http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.ups y16-1. avae>
- Alcázar, J. H. (2007). Leadership: A Relative Power. *Revista de Ciencias Sociales* (04825276), 115(1), 103–124.
- Alles, M. (2007). Desarrollo del talento humano/ Human Talent Development. Granica Adelphi.
- Annebel H.B. & Deanne N. Den Hartog (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study.
doi:10.1016/j.leaqua.2008.03.002
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics* , 11(4), 959-975.
- Ávila Baray, H.L. (2006). Introducción a la metodología de la investigación. España
Consulta en línea [07 de Enero de 2010]: www.eumed.net/libros/2006c/203/
- Ávila Vila, S. (2013). La lucha por el poder en la función directiva. *Capital Humano*, 26(277), 12.
- Bradley L. Kirkman, Gilad Chen, Jiing-Lih Farh, Zhen Xiong Chen & Kevin B. Lowe. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to

transformational leaders: a cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal* 2009, Vol. 52, No. 4, 744–764

Castro, A. (2007) *Teoría y evaluación del liderazgo*. 1a ed. Buenos Aires: Paidós.

Contreras Torres, F. V., & Castro Ríos, G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72–76.
[https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.1016/S0123-5923\(13\)70021-4](https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.1016/S0123-5923(13)70021-4)

DasGupta, P. (2011). Literature review: e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 1-36.

David C. McClelland & Richard E. Boyatzis (1982). Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management. *Journal of Applied Psychology* 1982, Vol. 67, No. 6, 737-74

David G. Winter (1991). A motivational model of leadership: predicting long-term management success from that measures of power motivation and responsibility. *Leadership quarterly*. Vol. 2 No. 2 1991. ISSN: 1048-9843

Dávila, M. A. T., & Vásquez, A. G. (2008). La Forma De Gobierno Y Su Relación Con El Poder Y El Cambio Organizacional: Caso Universidad Del Rosario. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 129–143.

de Mello, M. F. (2015). La importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(34), 209–218. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 63-83.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232009000100004&lng=en&tlng=es.

Fuentes Rodríguez, Y., Barrientos Monsalve, E. J., & Antuny Pabón, J. (2021). Liderazgo Organizacional. Una Revisión Sistemática Y Análisis Bibliométrico. *Revista Criterio Libre*, 19(35), 307–325.

G. D. García, C. J. Pardo Calvache and F. J. Á. Rodríguez. (2022). "Society 5.0 and Soft Skills in Agile Global Software Development," in *IEEE Revista Iberoamericana de Tecnologías del Aprendizaje*, vol. 17, no. 2, pp. 197-207, doi:10.1109/RITA.2022.3166966.

Galeano, M. (2004). *Diseño de proyectos de investigación cualitativa*. Medellín: Fondo editorial universidad EAFIT, 2004. p.38.

García Vargas, Óscar Humberto. (2009). *El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones*.

Gary Yukl (1989). *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*. *Journal of Management* 1989 15: 251. DOI: 10.1177/014920638901500207.

Gonzáles, Y. (2014) ¿Cómo inciden los diferentes tipos de liderazgo en el comportamiento profesional y personal de los empleados en las entidades del sector cooperativo que existen en Colombia?

Graeme Currie & Andy Lockett (2011). *Distributing Leadership in Health and Social Care: Concertive, Conjoint or Collective?*. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, 286–300 (2011). DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00308.x

Harrell, A., & Simpson, B. (2016). *The Dynamics of Prosocial Leadership: Power and Influence in Collective Action Groups*. *Social Forces*, 94(3), 1283–1308.

Heather K. Spence Laschinger, Joan Finegan & Piotr Wilk (2009). The Impact of Unit Leadership and Empowerment on Nurses' Organizational Commitment. JONA Volume 39, Number 5, pp 228-23

Hirst, G., Walumbwa, F., Aryee, S., Butarbutar, I., & Chen, C. (2016). A Multi-level Investigation of Authentic Leadership as an Antecedent of Helping Behavior. Journal of Business Ethics, 139(3), 485–499. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.1007/s10551-015-2580-x>

Hostil O.R. (1969) Content analysis for the social sciences and humanities. Addison Wesley.

Iliffe, S., & Manthorpe, J. (2018). Reshaping common sense: management, power, and the allure of medical leadership in England's NHS. Soundings (13626620), 69, 80–91. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.3898/SOUN:69.05.2018>

Jean-Louis Denis, Ann Langley & Viviane Sergi (2012). The Academy of Management Annals Vol. 6, No. 1, June 2012, 211–283

Jiménez Collante, A., & Villanueva Flores, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. Gestión Joven, 18, 183–195.

Kanter, R. M. (1981). Theory Into Practice, 20(4), 219. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.1080/00405848109542958>

Lam, L. W., & Xu, A. J. (2019). Power Imbalance and Employee Silence: The Role of Abusive Leadership, Power Distance Orientation, and Perceived Organisational Politics. Applied Psychology: An International Review, 68(3),

513–546. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.1111/apps.12170>

Lapierre, L. (1989). Mourning, Potency, and Power in Management. *Human Resource Management*, 28(2), 177–189. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.1002/hrm.3930280205>

Lin, X., Chen, Z. X., Tse, H. H. M., Wei, W., & Ma, C. (2019). Why and When Employees Like to Speak up More Under Humble Leaders? The Roles of Personal Sense of Power and Power Distance. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 937–950. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.1007/s10551-017-3704-2>

Lumby, J. (2019). Leadership and power in higher education. *Studies in Higher Education*, 44(9), 1619–1629. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.1080/03075079.2018.1458221>

Lundstedt, S. (1965). Administrative Leadership and Use of Social Power. *Public Administration Review*, 25(2), 156–160. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.2307/973809>

Mariño-Arévalo, A. (2014). Las relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones: una fuente de cambio. *Ad-Minister*, 24, 119–141.

Michael Ahearne & John Mathieu and Adam Rapp (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. DOI: 10.1037/0021-9010.90.5.945

Naranjo, J. & Giraldo D. (2014) Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias.

- Oedzes, J. J., Van der Vegt, G. S., Rink, F. A., & Walter, F. (2019). On the origins of informal hierarchy: The interactive role of formal leadership and task complexity. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 311–324. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.1002/job.2330>
- Patrick a., Laschinger H.K.S., Wong C. & Finegan J. (2011) Developing and testing a new measure of staff nurse clinical leadership: the clinical leadership survey. *Journal of Nursing Management* 19, 449–460
- Peter Gronn, (2008), "The future of distributed leadership", *Journal of Educational Administration*, Vol. 46 Iss2 pp. 141 – 158. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/09578230810863235>
- Randall, D. M. (2012). Leadership and the use of power: shaping an ethical climate. *The Journal of Applied Christian Leadership*, 6(1), 28–35.
- Richard Bolden (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, 251–269 (2011). DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x
- Richard Hatcher (2005) The distribution of leadership and power in schools, *British Journal of Sociology of Education*, 26:2, 253-267, DOI: 10.1080/0142569042000294200
- Riveros-Barrera, A. (2012). La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. *Palabra Clave*, 15(3), 289–301.
- Romero, C. (2005). La categorización: un aspecto crucial en la investigación cualitativa. *Revista de Investigaciones Cesmág* Vol. 11 No. 11 (JUN. 2005) p113-118.

Sandra Jones, Geraldine Lefoe, Marina Harvey & Kevin Ryland (2012). Distributed leadership: a collaborative framework for academics, executives and professionals in higher education, *Journal of Higher Education Policy, and Management*, 34:1, 67-7

Tjosvold, D., Andrews, I. R., & Struthers, J. T. (1992). Leadership Influence: Goal Interdependence and Power. *Journal of Social Psychology*, 132(1), 39–50. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.1080/00224545.1992.9924686>

Tost, L. P., Gino, F., & Larrick, R. P. (2013). When Power Makes Others Speechless: The Negative Impact of Leader Power on Team Performance. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1465–1486. <https://doi-org.consultaremota.upb.edu.co/10.5465/amj.2011.0180>