

# 1

## Conceptos claves, teorías clásicas y modernas de liderazgo: diferenciando el liderazgo positivo del pseudoliderazgo

Juan Antonio Moriano León y Ana Laguía González

### CONTENIDO

#### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. INTRODUCCIÓN
2. CONCEPTOS CLAVE: INFLUENCIA SOCIAL, PODER Y LIDERAZGO
  - 2.1. Bases del poder en las organizaciones
    - 2.1.1. El poder legítimo
    - 2.1.2. El poder de recompensa
    - 2.1.3. El poder coercitivo
    - 2.1.4. El poder de experto
    - 2.1.5. El poder informacional
    - 2.1.6. El poder de referente
  - 2.2. Poder, Influencia Social y Comportamiento Organizacional: de la Complacencia a la Internalización
  - 2.3. Diferencias entre directivos y líderes
3. TEORÍAS CLÁSICAS, MODERNAS Y CONTEMPORÁNEAS DE LIDERAZGO
  - 3.1. Teorías clásicas
    - 3.1.1. La teoría del «Gran Hombre»
    - 3.1.2. Estudio del carisma en liderazgo: desde Sócrates hasta Weber
    - 3.1.3. Críticas a las teorías sobre los rasgos de los líderes

3.1.4. El enfoque conductual y los estilos de liderazgo

3.2. Teorías modernas

3.2.1. Liderazgo transformacional de rango completo

3.2.2. El pseudoliderazgo

3.3. Teorías contemporáneas: Liderazgo positivo

3.3.1. Liderazgo de servicio

3.3.2. Liderazgo ético

3.3.3. Liderazgo desde la Teoría de la Identidad Social

3.3.4. Liderazgo auténtico

3.3.5. Liderazgo de base segura

CONCLUSIONES

REFERENCIAS

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

1. Comprender las bases del poder en las organizaciones.
2. Diferenciar entre liderazgo y dirección.
3. Definir el concepto de liderazgo organizacional.
4. Explorar las teorías clásicas del liderazgo y su evolución hacia enfoques modernos.
5. Introducir los principios del liderazgo positivo y su aplicación en el ámbito organizacional.



## 1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo es una chispa que se enciende en cada grupo de personas y que ha capturado el interés en áreas como la Filosofía, Ciencias Políticas, la Sociología, Ciencias Empresariales, entre otras. Escritores y filósofos de todas las épocas y culturas se han sentido fascinado por dicho fenómeno. Esta fascinación universal no es casualidad: todas las personas, en nuestro día a día, vivimos bajo la influencia de líderes, y en muchos casos, también tomamos ese papel o rol. La proximidad de este fenómeno hace que despierte un interés palpable, tanto en conversaciones cotidianas como en los medios de comunicación.

En cualquier librería o biblioteca es común encontrar obras que retratan a grandes líderes o autobiografías de figuras emblemáticas que comparten sus secretos para un liderazgo de éxito. Aunque estas narrativas son inspiradoras, nuestro enfoque será más riguroso y fundamentado en la investigación. Nos adentraremos en el corazón de la literatura científica sobre liderazgo, explorando evidencias sólidas y las valiosas aportaciones que la Psicología Social y de las Organizaciones ha desarrollado en los últimos años.

Este capítulo está diseñado no solo para enriquecer el entendimiento teórico sobre el liderazgo, sino también para desmontar mitos y creencias erróneas que han rodeado este campo a lo largo de los años. Prepárese para un viaje revelador por la ciencia detrás del arte del liderazgo.

### Citas Inspiradoras

**«El liderazgo, en su esencia, no es una posición ni un título, sino una acción y un ejemplo»**

Nelson Mandela (1918-2013)



## 2. CONCEPTOS CLAVES: LIDERAZGO, INFLUENCIA SOCIAL Y PODER

Tanto en los libros de gestión como en la literatura científica, el efecto del liderazgo es ampliamente discutido y estudiado. Amazon ofrece miles de libros de gestión con «liderazgo» en el título y la base de datos de investigación ABI/INFORM contiene más de 25.000 artículos científicos revisados por pares sobre este tema. De hecho, tanto académicos como profesionales consideran el liderazgo como un factor importante, si no fundamental, para el desempeño organizacional (Wang et al., 2011).

Sin embargo, a pesar del gran número de publicaciones, no hay consenso sobre lo que implica exactamente el «liderazgo». Como resultado, existen muchas definiciones de liderazgo disponibles. Por ejemplo, la **Real Academia Española (RAE)** define liderazgo como «condición de líder» y «ejercicio de las actividades del líder», mientras que **Wikipedia** se refiere al liderazgo como «*un proceso de influencia social en el que una persona puede obtener la ayuda y el apoyo de otros para lograr una tarea común*». Como señalaba Stogdill (1950): «existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto» (p. 259).

Asimismo, con la intención de describir el mismo fenómeno, el liderazgo se ha relacionado con otros términos tales como poder, autoridad, gestión, administración, dirección y supervisión. De hecho, la mayor parte de los estudios sobre liderazgo se han realizado en contextos industriales, empresariales y militares, considerando como líderes a todas aquellas personas que ocupan puestos de mando en dichas organizaciones. Sin embargo, ocupar un puesto de dirección no equivale de forma automática a convertirse en líder.

En general, el liderazgo en las organizaciones puede definirse como el *proceso de influir en otras personas de tal forma que se las motiva a contribuir voluntariamente a la consecución de los objetivos organizacionales*. Este proceso implica varios elementos fundamentales que a menudo son malentendidos o ignorados:

1. **Proceso activo, no atributo estático:** El liderazgo es un verbo, no un nombre. No es algo que la persona «tiene», sino algo que hace.
2. **Involucra a otros:** El liderazgo necesariamente incluye a más personas además del líder. No es una actividad que se realiza en solitario, sino en grupo.
3. **Se evidencia a través de la motivación:** El verdadero indicio de liderazgo no viene de las acciones de los líderes *per se*, sino lo que logra inspirar a otros a hacer.
4. **Énfasis en los seguidores:** El liderazgo no debe focalizarse en la figura del líder, sino en el bienestar y el desempeño de los seguidores.
5. **Enfoque en la influencia:** A diferencia de los métodos directivos que se basan en el poder formal otorgado por la organización, el liderazgo implica ganarse a las personas para que quieran hacer lo que se les pide.

La **influencia social** es un fenómeno omnipresente en nuestras interacciones diarias que ocurre cada vez que una persona afecta, intencionadamente o no, los pensamientos, comportamientos o emociones de otra. Katz y Kahn (1966) la describen como cualquier transacción interpersonal que produzca efectos psicológicos o conductuales. Por ejemplo, cuando la persona que lidera un equipo propone una nueva dirección para un proyecto, su capacidad de convencer al equipo para que adopte esta idea es una forma de influencia social. Esta influencia puede ser tan sutil como el tono de voz utilizado o tan directa como la presentación de datos convincentes.

Ahora bien, es crucial diferenciar entre influencia social y poder. El **poder** se define como la capacidad potencial para influir en otras personas, lo que implica disponer de los medios necesarios para ejercer dicha influencia, aunque no siempre se utilice activamente. Esta capacidad se convierte en una fuerza esencial en cualquier estructura organizativa, sea en empresas, hospitales, universidades o ayuntamientos (Munduate y Medina, 2017). Comprender quién posee el poder, quiénes son los afectados por él y cómo se maneja este poder es fundamental para entender las dinámicas de las relaciones humanas dentro de las organizaciones.

En realidad, el poder puede manifestarse de múltiples maneras, tanto constructivas –como guiar, inspirar o persuadir– como destructivas –como oprimir, forzar o coaccionar. No obstante, es importante reconocer que **el poder en sí mismo no es inherentemente bueno ni malo**. Sin embargo, muchos de los problemas asociados con el poder surgen no de la posesión del poder en sí, sino de las intenciones de quienes lo detentan y de los métodos que eligen para emplearlo (French y Bell, 1978).

### Citas Inspiradoras

**«El poder tiende a corromper y el poder absoluto corrompe absolutamente»**

Lord Acton (1934-1902)

En el ámbito del liderazgo, esta frase destaca la necesidad de poner controles y buscar equilibrios que impidan que el poder absoluto lleve a decisiones perjudiciales o corruptas. Las organizaciones pueden beneficiarse de estructuras que promuevan la transparencia, la responsabilidad y la distribución equitativa del poder.



El poder y el liderazgo están intrínsecamente ligados en cualquier contexto organizacional. Comprender cómo se adquiere el poder, saber cuándo y cómo utilizarlo, y anticipar sus efectos sobre los demás son habilidades cruciales en el liderazgo. A su vez, el liderazgo implica relaciones de poder donde la persona que ejerce el rol de liderazgo tiene una influencia decisiva sobre sus seguidores, mayor que la que sus

seguidores ejercen sobre él o ella, lo que es fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales (Munduate y Medina, 2004).

Además, las personas líderes utilizan el poder para materializar su visión de la organización (Lunenburg, 2012). Ejemplos emblemáticos de liderazgos empresariales como el de Steve Jobs (Apple), Bill Gates (Microsoft), Ana Patricia Botín (Banco Santander) y Melanie Perkins (Canva) ilustran cómo el poder bien ejercido puede transformar visiones audaces en realidades palpables.

## 2.1. Bases del poder en las organizaciones

Hace más de seis décadas, los psicólogos sociales John French y Bertram Raven (1959) introdujeron un modelo teórico que ha revolucionado nuestra comprensión del poder en las organizaciones. El modelo de French y Raven sugiere que la capacidad de un agente para influir y cambiar el comportamiento de un receptor o destinatario depende de los recursos específicos a su disposición. Estos recursos se clasifican en seis bases distintas de poder, que provienen de dos fuentes principales: la organización y la persona.

Dentro de una estructura organizativa, las personas que ocupan puestos directivos, mandos intermedios, son responsables de equipo o supervisores pueden hacer uso del poder legítimo, coercitivo o de recompensa, derivado directamente de sus posiciones formales. Sin embargo, las personas líderes pueden extender su influencia más allá de los poderes conferidos por su rol formal en la organización. Una persona líder puede utilizar bases de poder personales, como el poder de experto –derivado de sus conocimientos y habilidades– y el poder de referente, que se basa en el respeto o admiración que inspira.

**Tabla 1.1.** Bases del poder

Fuente	Categoría	Descripción
Organizacional	1. Poder Legítimo	Deriva de la posición formal dentro de una organización, donde se acepta la autoridad de quien lidera.
	2. Poder de Recompensa	Involucra la capacidad de otorgar incentivos valorados, como promociones o premios.
	3. Poder Coercitivo	Implica la posibilidad de imponer castigos o amenazas para influir en el comportamiento.
Personal	4. Poder del Experto	Surge de conocimientos y habilidades especializados que generan confianza y lealtad.
	5. Poder Informacional	Se origina del acceso a información crítica, esencial para el beneficio de otros.
	6. Poder de Referente	Motiva a las personas a seguir al líder debido a sus cualidades personales y a la conexión que establece con los demás.

### 2.1.1. *El poder legítimo*

El poder legítimo se fundamenta en la posición que una persona ocupa dentro de una organización. Este tipo de autoridad deriva de la aceptación general de que quien lidera tiene el derecho legítimo de hacer solicitudes que deben ser cumplidas por quienes están a su cargo. Estas directrices se siguen principalmente porque se reconoce esta autoridad formal («después de todo, es mi jefe/a y tengo que hacer lo que me pide»), siempre que las peticiones estén dentro del alcance legítimo de sus responsabilidades.

Este reconocimiento de autoridad es parte crucial del contrato psicológico –y en ocasiones legal– que establece los términos bajo los cuales las personas aceptan su membresía en una organización. Es vital que la aceptación y el refuerzo de estos términos por parte de todas las personas en la organización fortalezcan las obligaciones que el contrato plantea.

Un desafío particular surge cuando alguien es promocionado/a internamente a una posición de liderazgo sobre sus antiguos compañeros. Inicialmente, estos compañeros pueden experimentar dificultades para adaptarse a la nueva estructura de responsabilidades, donde las relaciones previamente horizontales ahora requieren reconocer y responder a una nueva dinámica de poder. Esta adaptación es crucial para mantener la cohesión y el funcionamiento efectivo del equipo.

### 2.1.2. *El poder de recompensa*

Este poder se centra en la capacidad de quien lo tiene para recompensar a otra persona, es decir, de dar algo que esta otra persona valora. Ejemplos del uso de este tipo de poder en las organizaciones son los incentivos por productividad o cumplimiento de objetivos, las promociones y las menciones honoríficas. Asimismo, debe tenerse en cuenta que la aprobación personal de alguien a quien admiramos puede convertirse en un extraordinario poder de recompensa.

Las personas en puestos de gestión pueden influir en el comportamiento del equipo mediante recompensas, pero solo si estas son percibidas como valiosas por quienes las reciben. Por ejemplo, ofrecer una asignación internacional en un proyecto estratégico puede parecer una gran oportunidad desde la perspectiva de quien gestiona, pero si la persona prioriza la conciliación familiar, esa recompensa podría no solo perder eficacia, sino generar rechazo. El poder de recompensa no depende de lo que se ofrece, sino de lo que la otra persona valora.

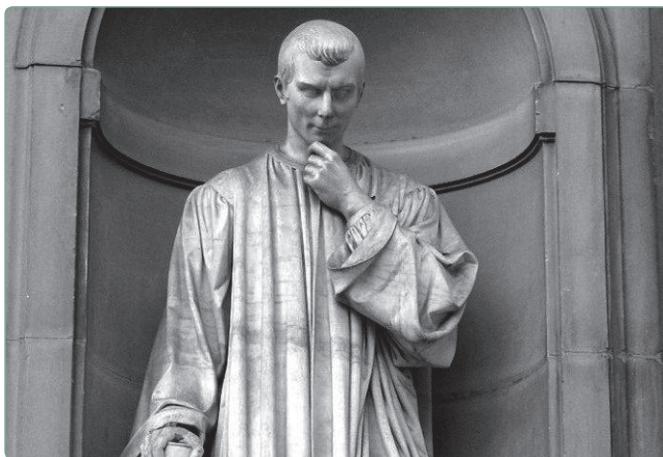
El poder de recompensa puede conducir a un mejor desempeño, siempre que el empleado vea un vínculo claro entre el desempeño y las recompensas (Vroom, 1964). Por lo tanto, para usar el poder de recompensa de manera efectiva, las personas en puestos de gestión deben ser explícitas sobre el comportamiento que se recompensa y deben dejar clara la conexión entre el comportamiento y la recompensa.

En la actualidad, el personal también puede ejercer poder de recompensa sobre quienes ocupan puestos de gestión, especialmente a través de sistemas de evaluación de 360 grados. La retroalimentación del equipo influye en decisiones como promociones u otras recompensas para quienes lideran, lo que puede provocar cambios en su comportamiento una vez que se introduce este tipo de evaluación en la organización (Mabey, 2001).

### 2.1.3. **El poder coercitivo**

Se trata del poder basado en la capacidad del agente que ejerce la influencia de castigar o amenazar a otro. Por ejemplo, a través de sanciones o incluso del despido, pero también a través de formas más personales como la amenaza de rechazo o desaprobación. En gran parte de las organizaciones, la insubordinación (negarse aceptar la influencia legitimada) es causa justificable de castigo y, si se insiste en ella, de expulsión. Incluso las organizaciones cuya función de custodia imposibilita expulsar a los miembros en el sentido usual, tienen medios para castigar a la persona insubordinada. Por ejemplo, las Fuerzas Armadas tienen su propio sistema disciplinario y penal, y en los centros penitenciarios existen sistemas de confinamiento en ocasiones en celdas de aislamiento. Sea como fuere, establecer en cualquier organización una conducta legítima o ilegítima, presupone un sistema de castigos. No se puede concebir una ley que no haya establecido alguna consecuencia para quienes la violan (Katz y Kahn, 1966).

Maquiavelo (1469-1527), en su obra *El Príncipe*, realiza una particular reflexión sobre el uso del poder coercitivo: «a un príncipe no le debe preocupar la fama de cruel si con ello consigue la unidad y confianza de sus súbditos, ya que con muy pocos castigos ejemplares resultará más compasivo que quienes por excesiva compasión dejan que se produzcan los desórdenes con sus consiguientes amenazas y rapiñas». Esta obra, fruto de su época y cultura plantea un poder sin límites morales. Sin embargo, es necesario considerar también que el poder coercitivo tiene efectos secundarios negativos y debe usarse con precaución, porque tiende a crear resentimiento en el destinatario y, por tanto, que cumpla solo con las tareas asignadas mientras el agente está presente. Por consiguiente, este tipo de poder requiere que el agente continuamente esté vigilando la actuación del destinatario.

**Figura 1.1.** Estatua de Nicolás Maquiavelo en la galería de los Uffizi

Nota. Su obra más conocida, *El Príncipe*, fue escrita en 1513 durante su exilio en Florencia y está inspirada en César Borgia (1475-1507).

#### 2.1.4. ***El poder de experto***

El poder del experto es una fuerza formidable en el mundo de las organizaciones, ejercido por personas cuya autoridad proviene de un profundo conocimiento y habilidades especializadas. Este poder es altamente efectivo y a menudo se encuentra con poca resistencia, porque cuando alguien domina claramente un tema, los demás tienden naturalmente a seguir sus directrices.

Ahora bien, mantener este poder no es tarea fácil porque requiere que los expertos no solo sean líderes en sus campos, sino que también demuestren continuamente su competencia y relevancia. La confianza, la credibilidad y la pertinencia son las claves que permiten a un experto influir en sus colegas y tomar decisiones cruciales.

El poder del experto no se limita a profesiones tradicionalmente vistas como especializadas, como la medicina o la ingeniería. Cualquier persona, en cualquier área, puede acumular un conocimiento y una habilidad tal que su opinión se convierta en indispensable para las decisiones críticas de su organización. A medida que las organizaciones se vuelven más complejas y avanzadas tecnológicamente, el poder de estos expertos se vuelve aún más crucial. Algunas empresas, reconociendo esta tendencia, están incluyendo a expertos de todos los niveles en sus mesas de decisiones estratégicas, dándoles un papel protagonista en la configuración del futuro de la organización.

Esta dinámica refuerza la máxima de Francis Bacon: «el conocimiento es poder». En el mundo actual, el poder del experto no solo es un reflejo de la competencia, sino un pilar esencial para el liderazgo innovador y la toma de decisiones estratégicas (Lunenburg, 2012).

### 2.1.5. *El poder informacional*

El poder informacional es una variante del poder de experto que se basa en el control sobre el acceso y la distribución de información crítica que otros necesitan. Este tipo de poder surge de tener acceso privilegiado a ciertos datos o hechos relevantes. Curiosamente, el poder informacional no siempre se deriva de una cualidad real de la persona que lo posee, sino que puede ser una percepción atribuida por quienes dependen de esa información.

Este tipo de poder es el que utilizan habitualmente quienes lideran organizaciones sectarias (Briñol et al., 2001). Las personas seguidoras no se atreven a dudar de las afirmaciones de quien lidera si creen que su información proviene directamente de una entidad superior (por ejemplo, Dios). Además, la mayor parte de las doctrinas de este tipo de organizaciones están diseñadas para evidenciar la falta de capacidad de la persona iniciada de comprender aún los misterios de la fe. De esta forma, quien lidera puede vestirse de un halo de poder informacional que resulta una táctica muy eficaz para lograr persuadir a sus seguidoras y seguidores.

**Figura 1.2.** Reverendo Jim Jones, fundador de la secta el «Templo del pueblo»



Nota. «Acabemos con esto ya. Acabemos con esta agonía». Tras pronunciar estas palabras, Jim Jones y 918 seguidores se suicidaron en 1978 en un remoto lugar de Guyana, en el noroeste de América del Sur.

[https://es.wikipedia.org/wiki/Temple\\_del\\_Pueblo\\_de\\_los\\_Discípulos\\_de\\_Cristo](https://es.wikipedia.org/wiki/Temple_del_Pueblo_de_los_Discípulos_de_Cristo)