

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de abril de 1981



“EL LIDERAZGO POLÍTICO Y SOCIAL”

TESIS

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN SOCIOLOGÍA

Presenta

ALFONSO VICTORIA ESPINOSA.

Director: Doctor Aldo Muñoz Armenta.

Lectores: Dr. Alberto Montoya Martín del Campo.

Dra. Silvia Bolos Jacob.

México. DF

2010

E l L i d e r a z g o P o l í t i c o y S o c i a l

Origen, poder y organización del líder político-social.

(Una revisión teórica)

Introducción

Capítulo primero

I.- La esencia del líder.

1.- Los rasgos personales.

El propósito del líder

Elementos claves del liderazgo

La personalidad de líder

La resistencia al retiro

2.- Principios del liderazgo

Pluralidad del concepto

Algunas características utilizadas a través de la historia.

La teoría del gran hombre

3.- El liderazgo contemporáneo

Definiciones sobre el liderazgo contemporáneo

Convergencias y divergencias

El liderazgo en la ciencia política

El profeta en Max Weber

El líder carismático en Max Weber

El liderazgo carismático en Michel

Capítulo Segundo

II.- Poder, autoridad y dominación en el liderazgo

1.- El poder

Teorías del poder.

El poder democrático

Fuentes de poder

Bases de poder

La perspectiva posmoderna del poder

Representaciones del ejercicio del poder

El campo de poder

Las Élités en los campos de poder

El potencial del poder y la autoridad

Distribución y formas de poder en las organizaciones

Poder y autoridad en las organizaciones

2.- La autoridad

Tipologías de autoridad

El autoritarismo en el liderazgo

Liderazgo a través de la delegación de autoridad

Diferentes tipos de centralización

Descentralización de la autoridad

Descentralización como política organizacional

Delegación de autoridad

Diferencias entre poder y autoridad

3.- La dominación

Tipos de dominación

Capítulo Tercero

III.- Factores que condicionan el liderazgo

1.- La organización

El control de la organización

La jerarquía en la organización

La estructura organizacional

2.- La estrategia en el liderazgo

¿Las estrategias del líder hacen la diferencia?

Como convoca el líder a la realización de tareas

Conclusiones

Bibliografía

Introducción

La intención de esta investigación es analizar los alcances teóricos del concepto de liderazgo en el ámbito de las ciencias sociales y políticas. En tal propósito, el trabajo hace una revisión exhaustiva de los diferentes significados de líder, el contexto sociopolítico que lo caracteriza, así como algunos factores psicológicos como los rasgos personales, además de los elementos que se consideran claves del liderazgo, los recursos de poder a los que puede acceder en el marco del tipo de dominación establecido por Max Weber (carisma, tradición y burocracia) También, el trabajo analiza el liderazgo en razón de los significados de dominación, autoridad, poder y élites, así como la relación del tipo de organización que fortalece a las grandes personalidades y las estrategias que desarrollan para llegar, ejercer, consolidar y prolongar su estadía en el poder. La pregunta de investigación que guió este trabajo es la siguiente ¿cuáles son los factores que hacen posible la constitución de un liderazgo: los rasgos personales, su ubicación sociopolítica, los recursos de poder a los que puede acceder, el tipo de organización al que se puede adherir y participar un individuo o las diferentes estrategias que realiza en el marco de un espacio sociopolítico que hace posible su acceso al poder? En la medida que se trata de una investigación académica que no ejerce una investigación empírica y que solamente se propone revisar la discusión en torno a la pregunta planteada, no se establece una hipótesis en estricto sentido metodológico, sino que se elaboró un supuesto como estrategia de análisis, el cual señala que los rasgos personales más que un enfoque psicológico, son elementos determinantes en la formación de líderes, factor que se relaciona con la pertenencia de dicho sujeto a una organización o grupo que maneja recursos de poder sociopolítico.

Es decir, los rasgos personales en esta perspectiva no solamente incluyen factores de conducta psicológica sino capacidades individuales que se transforman en recursos de poder a partir de que el individuo se ubica en cierto rol en una estructura de poder. El estudio sobre el liderazgo, en la perspectiva de esta investigación, es fundamental si se considera que un individuo que maneja recursos de poder requiere de un marco de actuación que favorezca su desempeño en forma eficaz, entre otras cuestiones, implica que sus decisiones beneficien al cuerpo político al que pertenece y a la mayoría de los individuos que lo integran, sea un país o un territorio. Queda claro que los líderes manejan recursos de poder independientemente de que se ubiquen en un cargo público, o como representantes populares. A partir de este momento, los individuos ejercen el poder que les dan ventajas para tomar decisiones frente al resto de los individuos a partir de tres líneas: primera, si tienen autoridad (formal o informal) que implica obediencia por parte de los individuos que conforman un cuerpo político; segunda, si tienen influencia entendida como capacidad para persuadir a otros de que conviene adoptar o abandonar determinadas conductas, lo cual depende de datos y argumentos con los que se puede modificar o reforzar las opiniones y actitudes de los demás y tercera la fuerza, que implica un tipo de coacción que se da por la capacidad para negar o limitar a otros el acceso a determinados bienes u oportunidades.

En este sentido, resulta fundamental, en el ámbito de las ciencias sociales, revisar los marcos de análisis de los efectos del liderazgo en el contexto del uso del poder político, particularmente porque éste determina en muchas sociedades los términos de la distribución de recursos públicos, los grupos beneficiarios y excluidos de los mismos, los alcances de las capacidades extractiva, distributiva y regulativa de los sistemas políticos, así como la estabilidad política de las sociedades antiguas y contemporáneas.

Este trabajo no deja de lado los contextos histórico y organizativo del liderazgo. Para realizar esta investigación, se examinó bibliografía, clásica y contemporánea relacionada con la constitución del liderazgo político social. Así, se revisaron principalmente los trabajos de Max Weber, Robert Michael, Antonio Gramsci, Edgar Morin, entre otros, para analizar el concepto de poder. Para construir los alcances del concepto de autoridad destacan los siguientes autores; Norberto Bobbio, Steven Lukes. En lo que respecta a la categoría analítica de autoridad y élite, se revisó a Vilfredo Pareto, Wright Mills, Michael Foucault, Pierre Bourdieu, Giovanni Sartori. En relación con los temas de liderazgo, organización y estrategias, se revisó fundamentalmente al clásico de la guerra; Sun Tzu, Nicolás Maquiavelo, Ángel Panebianco, Antonio Natera, entre otros. El desarrollo del trabajo incluyó la revisión de libros, artículos y documentos académicos ubicados en bibliotecas digitales y páginas Web de libre acceso. Con respecto a los principales hallazgos relacionados con la pregunta de investigación planteada, se destacan dos puntos: uno, que la constitución de un liderazgo va más allá de las formas de poder o incluso de los campos en que se compite por estar al frente de un cuerpo político, fundamentalmente porque toda sociedad tiene un espacio de poder para organizar los recursos y distribuirlos y dicho espacio es correspondiente a la vida en sociedad y dos, que no es determinante la forma de ejercer la autoridad y que en el mejor de los casos se relaciona con el contexto histórico social de un determinado líder. En este sentido, la revisión de los autores y teorías analizadas, nos llevan a la conclusión de que es esencial la forma en que operan las representaciones del poder que se ejercen en un liderazgo, así como su participación al interior de una organización o grupo que tiene posibilidades efectivas de acceder al poder y eventualmente construir su legitimidad, independiente de la forma en cómo haya logrado sus objetivos.

El documento se divide en tres capítulos. En el primero se analiza la esencia del liderazgo, así como los rasgos personales del líder donde destacan las siguientes ideas con respecto al liderazgo. Por citar un ejemplo, las primeras sociedades se caracterizaron por su alta descentralización, pero a su vez por el reconocimiento del líder con base en exhibir su carácter a través de manifestar su fuerza y enorme agresividad. Como se observa, el ejercicio del poder y autoridad se otorga al más fuerte. Así como la subordinación, que es aun más compleja que la dominación, pues, el subordinado trata de asumir su suerte con el mínimo de compromisos posibles. Este se manifiesta básicamente a través de una conducta preventiva, esforzándose por no encontrarse en el camino del jefe y mucho menos contrariarlo, además de presentar sumisión se agrega la complacencia y servilismo. En relación a los rasgos personales destaca la explicación del liderazgo como el conjunto de cualidades bien definidas, muchas veces innatas, de algunos individuos. El objetivo en la mayoría de ellos no es otro que tratar de aislar aquellas características personales que presumiblemente distinguirían a los otros líderes de aquellos que no lo son. Así, los sujetos que poseyeran determinadas cualidades “especiales” estarían en condiciones de ejercer una influencia relevante ante cualquier situación. También se menciona, cuando los líderes que buscan el éxito deben saber cuándo hay que luchar, cuándo hay que ser inflexible, cuándo tiene que aceptar un compromiso, cuándo hay que hablar sincera y abiertamente, cuándo tiene que guardar silencio, cuándo tiene que retirarse y cuando regresar. Tener una perspectiva a largo plazo es fundamental, contar con una estrategia clara, además de haberse trazado objetivos que se integren a su enfoque político. El líder, debe tener una visión global que le permita captar las relaciones de unas decisiones con otras con un alto sentido de certidumbre. Debe mantenerse en primera línea, pero sin adelantarse tanto que pierda a sus seguidores,

En el segundo capítulo se analiza el alcance del concepto de la dominación, sumisión, el poder y la autoridad, donde resalta que la existencia del líder no depende sólo de la necesidad de algunos de dominar a los demás. El Estado, la organización, el mismo pueblo requiere de un liderazgo que cumpla sus objetivos y sea eficiente en las responsabilidades que se le otorgan, ya que en ocasiones el encargado de ejercerlo fracasa por su incompetencia. No todas las personas están preparadas para la responsabilidad que significa estar al frente de una responsabilidad mayor y por lo mismo se sienten más cómodas siguiendo a otras. La situación histórica nos permite cuestionar con relativa facilidad la forma como se desarrolla el poder y la autoridad, aunque esto en sí no resuelve inmediatamente el problema de la dominación o la sumisión. Lo que sí se manifiesta es un enfoque para captar la resistencia entre el deseo de dominar, de obedecer y someterse aun liderazgo ineficiente o autoritario. Quién está al frente y quienes lo siguen. Quien tiene el poder y la autoridad y quien no los tiene. Es decir; quien es el fuerte y quien es el débil. En ocasiones, el protagonismo del líder sociopolítico está por encima de la participación popular.

En el tercer capítulo, se analizan los factores que condicionan el liderazgo, destacando el espacio de la organización y las estrategias que definen el ejercicio, consolidación y permanencia del líder en la estructura de poder. Aquí se destaca el desarrollo de la organización, cuales son los elementos que conforman la estructura de poder. El significado que tiene la elite en la organización, se describe cómo se reproduce, cómo se modifican y como se consolida. Surge el debate entre los que mantienen la idea de que el poder es una propiedad, algo que se posee y se ejerce sobre los demás y lo opuesto nos dice que, el poder es una relación de influencia caracterizada por la reciprocidad.

Aquí se destaca la convocatoria del líder a través de su trabajo y el tipo de estrategias que utiliza para legitimar su poder.

Concluimos en que la función del líder es la de influir y convencer a sus seguidores, no forzándolos a asumir valores o creencias, liderar no es manipular. Aunque en algunos casos, el liderazgo no requiere de una concientización de los seguidores, ya que ellos se pueden sumar a la causa sin requerimiento de alguna de las características antes mencionadas. Si bien en las conclusiones se hace énfasis en la importancia del ejercicio del poder y la pertenencia de los líderes a ciertos grupos políticos y sociales, se asume en el trabajo que el hallazgo no es concluyente, que se requiere un trabajo empírico para ser contundente en el tema, pero en general la investigación cumple con su principal cometido, que fue encontrar en la bibliografía especializada consultada, cuáles son los principales elementos que destacan en un liderazgo político social.

Capítulo primero:

Cuando inicias un trabajo,
tu palabra empieza a tener valor, en
éste justo momento principia el liderazgo.

El comienzo del liderazgo es tu trabajo.

AVE

1.- La esencia del líder

En su origen¹ el concepto del liderazgo personificaba la dominación de ciertos animales sobre otros. Las manadas se someten ante las muestras de agresividad de los más fuertes generando sumisión y obediencia de los débiles. Las agrupaciones de lobos son una perfecta muestra de ello, ya que en ellas, el líder tiene la responsabilidad de trazar movimientos estratégicos, en el momento de defenderse frente a otros depredadores, así como a la hora del ataque de las diferentes presas. El clásico Thomas Hobbes² hacía una analogía al respecto, "el hombre es un lobo para el hombre." Frase en la que hace referencia a tres grandes causas naturales que generan discordia entre los hombres: competencia, desconfianza y conquista. Estas acciones generan que el estado de naturaleza sea en realidad un estado de guerra, una guerra tal que es la de todos contra todos. Pero, al mismo tiempo, incluso en el estado de naturaleza, este mismo hombre, sigue siendo un ser racional y tiende a superar el desorden y la inseguridad. Con el fin de lograr su seguridad y superar el peligro que el estado de naturaleza implica, los

¹ No se considera el término en su uso o traducción actual de dirigir o conducir. La palabra "líder" procede del inglés "leader", a su vez del verbo "to lead" ('llevar', 'conducir', 'guiar'). Como la mayoría de anglicismos, su introducción en nuestro idioma es muy reciente. Parece que al principio se usaba especialmente para designar a los dirigentes obreros o sindicales, puesto que en una "Ortografía práctica de la lengua española" editada en 1950 aparece con la forma "leader" y el significado es 'dirigente de las organizaciones proletarias'. Escobar V J. David y Londoño Mesa Antonio. *Liderazgo Trasgresor. El liderazgo según la concepción militar y diplomática.* (<http://www.europa1939.com/documentos/liderazgo.html>)

² Plauto decía, hace 2200 años: lobo es el hombre para el hombre, y no hombre, cuando desconoce quién es el otro. Thomas Hobbes, en el siglo XVII, resumía esto en *homo homini lupus*, «El hombre es un lobo para el hombre» El Estado o la República (también llamado "Leviatán"). <http://argijokin.blogcindario.com/2005/07/00365-homo-homini-lupus-el-hombre-es-un-lobo-para-el-hombre.html>.

individuos ceden sus derechos en favor de un tercero, surgido de la dominación o sumisión o a un contrato. Para Hobbes³, el hombre es un ser insaciable de poder. Él señala, “doy como primera inclinación natural de toda la humanidad un perpetuo e incansable deseo de conseguir poder tras poder que sólo cesa con la muerte” En la antigüedad, el hombre no fue ajeno a estas condiciones de vida, Edgar Morin,⁴ considera que, “las primeras sociedades del bosque se caracterizaron por su alta descentralización, pero a su vez por el reconocimiento del líder en función de las manifestaciones de su carácter a través de su agresividad. Tal expresión intimidaba a sus compañeros de manada y lo llenaba a la vez de una serie de privilegios que se hacían evidentes a la hora de repartir la rapiña o de cortejar a las jóvenes hembras y conquistar nuevos territorios.”

En esta línea evolutiva, escribe Morin⁵, aparece el género Homo, que incluye al ser humano moderno y a sus más cercanos parientes con rasgos similares como: el Homo faber, el hombre fabricante, creador de mitos delirantes. Les da vida a los dioses feroces y crueles que cometen actos bárbaros. El Homo ludens, el hombre del juego, del gasto, del derroche. El Homo demens, capaz de delirio, de demencia. El Homo economicus, que se determina en función de sus intereses y el Homo sapiens, de espíritu racional. Todos ellos son capaces de combinar sus rasgos, según su circunstancia y ponerse al frente del grupo para ejercer el poder, la autoridad, dominar y en consecuencia someter al grupo. Las sociedades primitivas, compuestas por centenares de individuos, que se extendieron por todo el planeta hace varias decenas de miles años, produjeron una extrema diversidad de culturas, lenguas, de música, de ritos, de dioses⁶. Estas pequeñas

³ Hobbes, Thomas. (1999), *Leviatán*. Edit. Libertador. Argentina. Pág. 93

⁴ Morin, Edgar. (1992). *El paradigma perdido*. Barcelona. Ediciones Kaikos. p. 39

⁵ Morin, . Edgar. (2006). *Breve historia de la barbarie en Occidente*. Ed. Paidós. Buenos Aires. Pág. 13.

⁶ *Ibidem*. Pág. 16.

sociedades dedicadas a la pesca y la recolección, eran autosuficientes y en consecuencia no tenían necesidad de conquistar territorios de otras pequeñas sociedades, pero, utilizaban la fuerza para mostrarse al interior de la organización como signo de autoridad. No así las sociedades históricas, surgidas de la formidable metamorfosis que han comenzado a operar hacen quizás ocho mil años en el Medio Oriente, en la cuenca del Indo, en China, después en México y en los Andes.⁷ Esta metamorfosis ha producido grandes civilizaciones de sociedades que cuentan con miles, hasta con millones de miembros, practicantes de la agricultura, que construyen ciudades, crean Estados, religiones, inventan ejércitos, desarrollan técnicas de poder, autoridad y dominación.⁸ Existe algo en común en ambas sociedades, el uso de la fuerza como forma de ejercer su poder y dominar, aquí surge la vinculación de la barbarie al poder del Estado. Aparece el desarrollo urbano sin precedente, donde se reúnen poblaciones diferentes, clases diversas fundadas sobre la dominación de los amos y la esclavitud generalizada. La barbarie no es sólo un elemento que acompaña a la civilización, sino que la integra. La civilización produce barbarie, en particular la barbarie de la conquista y la dominación. La conquista romana⁹, por ejemplo, fue una de las más bárbaras de toda la Antigüedad: el saqueo de Corinto en Grecia, el sitio de Numancia en España, la aniquilación de Cartago, etc. Sin embargo, la cultura griega se infiltró en el interior del mundo romano, que se había convertido en imperio. En estos tiempos surgen los grandes guerreros de la historia con rasgos autoritarios y dominadores, como Filipo, Aníbal, Cornelio Escipión.

⁷ Ibídem.

⁸ Morin, Edgar. (2006). *Breve historia de la barbarie en Occidente*. Ed. Paidós. Buenos Aires. Pág. 18

⁹. Ibídem.

Max Weber¹⁰ escribió en su momento que “el uso del poder, autoridad y dominación en los hombres, se otorga al más fuerte y agresivo, al definir las probabilidades de encontrar obediencia de un mandato de determinado contenido entre personas dadas”. Como se observa, existe una clara ausencia de la ley o de la autoridad legítima. En este punto cabe recordar una de las grandes expresiones de Platón¹¹: “así como el hombre perfecto es el mejor de los animales, de parecida manera cuando se aleja de la ley y de la justicia, es el peor de todos.” La esencia de las relaciones de poder, autoridad, dominación/sumisión regulan y equilibran las posiciones jerárquicas entre los animales primeramente y en los individuos después, el hombre es un animal político, decía Aristóteles¹² “de todas las especies, es el hombre y solo el hombre el que constituye, estrictamente hablando, un animal político”. Hay en realidad, animales a los que podemos llamar sociales, pero ninguno de los animales aparte del hombre necesita reflexión o previsión para poder sobrevivir. Si el hombre viviera como las bestias perecería, por sí solas sus facultades animales serían insuficientes para su sobrevivencia. Solo por su facultad racional, por medio la cual ejerce su pensamiento y la previsión, puede el hombre conseguir lo que requiere su sobrevivencia¹³. La necesidad del hombre de vivir en una sociedad organizada aumenta por la incomparable variedad que predomina entre los hombres, pues la gama de diferencia en conducta es tan extrema que dos hombres, en particular, parecerían pertenecer a dos especies distintas. Ante tal variedad, los hombres no podrían vivir juntos sin la supervisión y el control de alguien que sujete y modere los excesos individuales. Así como la sociedad parece ser requerida por la naturaleza del hombre, también la perfección de esa sociedad exige un gobernante

¹⁰ Weber Max, (1992). *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México.

¹¹ Sabine, George. (2003) *Historia de la teoría política*. Edit. Fondo de Cultura Económica. México. Pág. 97

¹² Aristóteles, (1998) *La Política*. Edit. Porrúa. México.

¹³ Strauss, Leo. Cropsey. (2004) *Historia del la filosofía política*. Edit. FCE. México. Pág. 227

que reglamente las acciones de los individuos, perfeccionando lo que es deficiente y reduciendo lo que es excesivo.

En esta línea de excesos de parte de los gobernantes surge la subordinación y el sometimiento, que es mucho más complicada que la dominación, pues el sometido trata de asumir su suerte con el mínimo de compromisos y preocupaciones posibles. Ésta se manifiesta básicamente a través de una conducta preventiva, esforzándose por no cruzarse en el camino de la persona que está al frente y mucho menos contrariarlo, además de presentar obediencia. En ocasiones, se agregan factores que generan un falso liderazgo como son, la complacencia, el servilismo o la simulación por parte del subordinado. Aunque no precisamente para acatar la orden o instrucción, recordemos una de las máximas expresiones utilizadas en el colonialismo español¹⁴ “obedézcase pero no se cumpla” ésta paradoja, que expresaba la voluntad de obedecer sin necesariamente cumplir con el precepto legal de la Corona, es decir, simular la obediencia en los papeles burocráticos pero, a la vez, evitar su cumplimiento en el hecho real. En este sentido, el líder tiene que estar en armonía con la sociedad, ya que esta se rige por el ordenamiento jurídico, es el medio para aclarar esta diversidad natural y construir el mandato social y político. No confundirnos, en el orden legal, con el sometimiento al gobernante con prácticas coercitivas o represivas. Los hombres en momento alguno, no tienen por que someterse al exceso de poder de los más fuertes generando sumisión y obediencia de los débiles.

¹⁴ Recopilación de Indias, 2, 1, 39, (1523) “que no se cumpla cédula ni despacho en otro consejo que no fuera pasado por el de Indias. “Mandamos a los virreyes, presidentes y oidores, gobernadores y justicias de las Indias que obedezcan y no cumplan las cédulas, provisiones y otros cualesquier despacho dados por nuestro Reales Consejos si fueran pasados por el de Indias y despachados por él nuestra Real cédula de cumplimiento” Historia del Derecho español. <http://www.uned.es/bici/Curso2001-/historiaderecho.pdf>

1.- Los rasgos personales

Los estudios¹⁵ que comparten el enfoque de los rasgos personales explican el liderazgo como el conjunto de cualidades bien definidas, muchas veces innatas, de algunos individuos. El objetivo principal de la mayoría de ellos no es otro que tratar de aislar aquellas características personales que presumiblemente distinguirían a los líderes de aquellos que no lo son. Así, los sujetos que poseyeran y destacaran ciertas cualidades, estarían en condiciones de ejercer una influencia relevante ante cualquier situación. La presencia de esos rasgos de liderazgo en ciertas personas contribuiría de forma decisiva al rendimiento y a la eficacia de la organización. Antonio Natera¹⁶ señala, en referencia a la investigación de Bass¹⁷, tres grandes bloques en los que resume las cualidades de los “líderes naturales” las cuales suelen aparecer en diferentes estudios empíricos¹⁸. Primeramente, destacan lo relacionado con la inteligencia, la capacidad de decisión, los conocimientos especializados, la fluidez verbal y el buen juicio. El segundo bloque puntualiza: las relaciones con la personalidad, como la capacidad de adaptación a diferentes roles o situaciones, la creatividad, la integridad personal, la confianza en sí mismo y el control emocional. Y finalmente, el que consideramos el más importante de los bloques; el trato que otorgan a las personas o cortesía, como la sociabilidad, el comportamiento amable, la persuasión y la capacidad para ganar la cooperación de otros. La identificación de rasgos personales, atribuibles al líder, han generado diferencias entre distintas investigaciones, ya que sus resultados varían de manera considerable en función de la situación que sirve de referencia. Esto generó una lista

¹⁵ La teoría del “*Gran Hombre*” explica ampliamente este concepto. Más adelante se detalla.

¹⁶ Natera Antonio. (2001). *El liderazgo político en la sociedad democrática*. Madrid. España Editorial Centro de estudios políticos constitucionales. Págs.25, 26.

¹⁷ Bass, B. y Stogdill, R. Revisaron casi doscientas investigaciones que incluyen el tema. Ver Natera Antonio, (2003) *El liderazgo político en la sociedad democrática*. Madrid. España Editorial Centro de estudios políticos constitucionales. Pág. 26

¹⁸ A partir de la revisión de casi doscientas investigaciones que cuadraron en este enfoque. Ver Natera Antonio. (2001). *El liderazgo político en la sociedad democrática*. Madrid. España Editorial Centro de estudios políticos constitucionales. Pág. 26

interminable de rasgos personales vinculados al liderazgo. A continuación se presenta un esquema que nos ilustra puntualmente los estudios de los rasgos personales, a partir de la realización de diferentes trabajos de investigación, la aplicación de cuestionarios, análisis de datos biográficos y el diseño de situaciones experimentales, principalmente.

Rasgos personales

Stogdill (1948)	Mann (1958)	Stgdill (1974)
Inteligencia	Inteligencia	Orientación hacia el éxito
Actividad	Masculinidad	Perseverancia
Perspicacia	Adaptación	Perspicacia
Iniciativa	Dominación, predominio	Iniciativa,
Perseverancia	Extroversión	Confianza en sí mismo
Confianza en si mismo	Conservadurismo	Responsabilidad
Capacidad de decisión	Dinámicos	Carácter cooperativo
Enérgicos		Tolerancia, influencia, sociabilidad
		Persuasión
Lord De Vader y Allider (1986)	Kirkpatrick y Locke 1991)	Los rasgos más citados
Inteligencia	Iniciativa, motivación	Northouse (1997)
Masculinidad	Integridad personal	Inteligencia
Carácter dominante	Credibilidad	Confianza en sí mismo
Persuasión	Habilidad cognitiva	Determinación
Cordialidad	Conocimiento de los asuntos importantes	Integridad personal
		Carácter sociable

Fuente Antonio Natera¹⁹

¹⁹ Elaborado por Natera Antonio. (2001). *El liderazgo político en la sociedad democrática*. Madrid. España. Editorial Centro de estudios políticos constitucionales P. 27.

Hay resultados interesantes que subraya la tabla, por ejemplo, que las cualidades destacadas en algunos líderes no parecen tratarse de rasgos necesarios ni suficientes para asegurar un liderazgo eficaz²⁰. Una persona con rasgos de liderazgo podría mostrarse eficaz en una determinada situación, pero ineficaz en otra situación diferente.²¹ En este punto, cabe la pena mencionar, para continuar ilustrando el tema, algunos pensamientos de gobernantes exitosos que coinciden con los rasgos antes mencionados sobre el líder, sin adentrarnos a la teoría del gran hombre, que se puntualiza más adelante, y sin poner en duda las investigaciones antes mencionadas. Un ejemplo sería el pensamiento de Ariel Sharon²². "liderazgo no es lo que tú le haces al otro bando. Eso siempre es fácil. Es lo que les dices a los tuyos. Ver a tu propia gente a los ojos y decirles: estaba equivocado tenemos que revertir el curso, en palabras y acciones. Eso es liderazgo". Algunos israelíes consideran a Sharón un héroe por sus acciones en las diferentes guerras en la que participó. Aquí se destaca; la inteligencia, la integridad personal y la confianza en sí mismo del ex primer ministro de Israel.

O lo que expresa Charles De Gaulle²³ en su momento, "sin grandes hombres no se consiguen grandes acciones, y los grandes hombres poseen esa grandeza porque tuvieron la voluntad de acometer grandes acciones". Para lograr el éxito los líderes deben tener una gran firmeza de voluntad y saber lo que hay que hacer para movilizar

²⁰ Antonio Natera ejemplifica el punto de la siguiente manera, "es sabido que la inteligencia, la confianza en sí mismo, el carácter dominante, la tenacidad y el buen conocimiento de las tareas a realizar constituyen cinco de los rasgos personales de los líderes más citados en las mayorías de las investigaciones, los cuales muestran correlaciones positivas entre si. Sin embargo, únicamente el 6 y el 12% de la varianza de la variable "liderazgo" puede ser explicado por dichos rasgos". Se trata de un resultado interesante pero nada del otro mundo. Ver (Robbin Steve, 1(987) Robbins, S. 1996 *Comportamiento organizacional*. México, DF. Editorial Prentice Hall. P. 328

²¹ Natera, menciona que la conclusión a la que llegó Hollander fue: "aunque ciertas capacidades mínimas son necesarias o exigibles en todos los líderes, las poseen también de forma bastante general personas que no lo son. Es más, los rasgos necesarios para un líder en una determinada situación o para un determinado grupo pueden diferir de aquellos que se requiere un marco distinto.

²² (Friedman, Thomas. Periódico *El Espectador*. Colombia, Semana del 15 al 21 de Enero de 2006, Pág. 17A.

²³ Nixon, Richard, (1987). *Líderes*. Barcelona. España. Editorial. Planeta, SA. P. 10

las voluntades de los demás. Solo se puede medir la grandeza de un hombre de Estado cuando ha de hacer frente a los desafíos que le fuerzan a dar la medida máxima de sus capacidades. La formula infalible para colocar a un líder entre los grandes tiene tres elementos: un gran hombre, un gran país y una gran causa. Aquí se exhiben algunos rasgos del gobernante eficaz, como son: determinación, confianza en s mismo, inteligencia, carácter dominante, tenacidad y buen conocimiento. En este sentido, se afirma que los rasgos personales cuentan en el ejercicio del poder y que las cualidades de los líderes no son como las del común de la gente. Se asume, que dichas cualidades, no importa si son aprendidas o innatas, constituyen solamente una precondition para el ejercicio de un liderazgo efectivo, es decir, confieren a determinadas personas de un potencial para el liderazgo²⁴. Sin embargo, lo que distingue y es común en los diferentes perfiles del líder es la disposición al trabajo y la delegación de responsabilidades a sus colaboradores, para permitirles su crecimiento personal al interior de la organización. Un líder es un referente para sus seguidores, en ocasiones se convierte en un mentor de hombres, mujeres, de grupos políticos y sociales. Naciones enteras acuden al llamado del hombre, que con su presencia, influye la esperanza de lograr un mejor estilo de vida. En todo momento, el líder requiere de habilidades para desarrollar nuevas estrategias para resolver problemas, tener la capacidad de incrementar su conocimiento, de tal manera que se adapte a sus necesidades.

El propósito del líder.

El objetivo del líder puede ser enfocado en un sin fin de circunstancias, es decir, un individuo puede ejercer el trabajo de líder en otros sentidos de su vida y trascender en espacios o esferas distintas, en relación a causas y acontecimientos diferentes. De esta

²⁴ Natera Antonio. (2001). *El liderazgo político en la sociedad democrática*. Madrid. España Editorial. Centro de estudios políticos constitucionales. P.29

manera, podemos considerar que las representaciones del liderazgo son complicadas como el tipo de personas, coyunturas, grupos y contextos. Thomas Carlyle²⁵ señala, que los pueblos están fundados sobre las ideas de sus líderes. La historia de la humanidad, en su esencia, se explica con la vida y obra de los grandes hombres. En este momento aparece una de las preguntas claves de nuestra investigación: ¿Cuál es la característica más sobresaliente en un líder para lograr sus propósitos? Richard Nixon²⁶ señala, que no basta ser una persona sobresaliente para llegar a ser un líder. Se puede alcanzar posiciones destacadas sin necesidad de encabezar algún grupo o colectividad, actuando solitariamente en algunos campos de la vida. Escribe el ex presidente²⁷ de los EU “escritores, pintores, músicos, artistas, por ejemplo, pueden practicar muy bien su arte sin necesidad de ser líderes. Los inventores, los químicos o los matemáticos pueden ejercer su genialidad en el más absoluto aislamiento. Los líderes políticos, tienen que inspirar a sus seguidores”, Las grandes ideas pueden cambiar la historia, aunque solamente si coinciden con la presencia de un gran líder que les dé fuerza. Asimismo, el líder no tiene que ser por fuerza el gran benefactor. Adolfo Hitler paralizó un país entero con la fuerza de su retórica. Yósif Stalin era brutalmente eficaz en el ejercicio del poder autoritario. Ho Chi Minh llegó a convertirse en un héroe legendario para millones de personas en Vietnam y lejos de sus fronteras. Tanto los hombres buenos como lo malos pueden tener un gran impulso, una gran determinación, una gran destreza, una gran capacidad de seducción. Nixon²⁸ señala “el liderazgo en sí, considerado desde el punto de vista ético, es una cualidad neutra: puede utilizarse tanto para el bien como para el mal”.

²⁵ Carlyle, Thomas. (1988). *Los héroes*. México. DF Editorial Porrúa, P. 18.

²⁶ Nixon, Richard, (1987). *Líderes*. Barcelona. España Editorial Planeta, SA. P. 324

²⁷ Nixon, Richard, (1987). *Líderes*. Barcelona. España Editorial Planeta, SA. P. 324

²⁸ *Ibidem*

Elementos claves del liderazgo.

No es la virtud lo que hace sobresalir a un hombre por encima de otros. Hay algunos hombres que son más virtuosos pero suelen tener menos logros. Lo que hace que un hombre se encumbre por encima del otro es la firmeza y certidumbre en la de toman decisiones, esta, tienen más recursos y cuenta con un discernimiento tan astuto que los libra de cometer errores fatales y les permite aprovechar cualquier oportunidad puntualiza Nixon.²⁹ La capacidad intelectual no es una característica definitoria. Los grandes líderes, continua Nixon, son hombres muy inteligentes con una gran capacidad de análisis, capaces de pensar en profundidad. Su pensamiento es más concreto que abstracto, con más facilidad de medir consecuencias que para construir teorías. Como podemos observar, la respuesta a la pregunta de ¿cuál es la característica principal del líder? Encontramos que hay un sin fin de respuestas, por ejemplo, Nixon³⁰ subraya, “los elementos claves del liderazgo son: la inteligencia, el valor, la capacidad de trabajo, el discernimiento, la entrega a una gran causa y un cierto grado de encanto (carisma). Y señala el ex presidente³¹: “el gran líder debe tener una visión penetrante, una visión que se anticipe a los acontecimientos, y la voluntad de asumir con osadía, de manera calculada, ciertos riesgos. También requiere de suerte. Y por encima de todo, debe de ser un hombre decidido. Tiene que analizar las diversas alternativas de forma astuta y desapasionadamente, pero sobre todo, al final debe ser capaz de actuar con eficiencia. Tiene que desear el cargo más alto y estar dispuesto a pagar el precio”. Richard M. Nixon, llegó a esta conclusión a partir de la observación y su experiencia. Él nos otorga, de manera puntual, un testimonio personal desde la convivencia cercana con algunas de las grandes figuras del poder del siglo XX. Nos quedamos con el sentido de combinar la, historia de una nación, la fuerza de una organización y el liderazgo de una

²⁹ Nixon, Richard, (1987). *Líderes*. Barcelona. España Editorial Planeta, SA. P. 324.

³⁰ *Ibidem*. P. 325.

³¹ *Ibidem*.

personalidad. Combinación que explica la presencia mundial de un país, como el reconocimiento global al talento político de quien ha sabido concretar y culminar las acciones que se propuso

La personalidad del líder.

Los rasgos, habilidades y motivaciones de la personalidad del líder forman parte del marco de los recursos que en situaciones específicas se ponen en juego en la conquista, consolidación y conservación del liderazgo. Estos recursos pueden ser tan diversos como diversas pueden ser las razones por las que se establece una relación de influencia³². No es que la personalidad del líder no constituya un factor de importancia relevante, ni que la figura del líder no tenga connotaciones específicas respecto de la de sus seguidores. Se trata solamente del hecho de que los aspectos personales del liderazgo, no pueden generalizarse, más allá del umbral de la banalidad, sino es dentro del marco de una tipología precisa, de la que todavía no se dispone. Harold Lasswell³³, escribe que: “el rasgo distintivo del tipo político de personalidad común a todos los líderes es la acentuada demanda de valores de deferencia sobre todo del poder y del respeto y, en menor medida, de la rectitud y del afecto”. Sin duda, continua Lasswell, “el líder, como tipo de personalidad, es eminentemente un político: su conducta está determinada por consideraciones relativas a la adquisición y al disfrute de los valores de la deferencia.” En el mismo sentido, Norberto Bobbio³⁴ señala: “no debe confundirse la personalidad del líder con su imagen: y sea como “autoimagen,” la que el líder tiene de sí mismo, o la que de alguna manera tiende a acreditar, ya sea como la imagen que los

³² Bobbio, Norberto. Matteuci, Nicola. Pasquino, Gianfranco (1997) *Diccionario de Política*. México, Editorial. Siglo XXI.

³³ *Ibidem*.

³⁴ *Ibidem*.

seguidores se formen de sus líderes”. Por ejemplo, puntualiza Bobbio³⁵, “la grandeza” se manifiesta más a menudo como atributo de la imagen que del hombre al que se refiere. Hay que distinguir entre la imagen de la responsabilidad otorgada y la imagen de su titular.

La resistencia del líder

Richard Nixon,³⁶ señala que los líderes que buscan el éxito deben saber cuándo hay que luchar, cuándo hay que ser inflexible, cuándo tiene que aceptar un compromiso, cuándo hay que hablar sincera y abiertamente, cuándo tiene que guardar silencio, cuándo tiene que retirarse y cuando regresar. Tener una perspectiva a largo plazo es fundamental, puntualiza Nixon, contar con una estrategia clara, además de haberse trazado objetivos que se integren a su enfoque político. El líder, debe tener una visión global que le permita captar las relaciones de unas decisiones con otras con un alto sentido de certidumbre. Debe mantenerse en primera línea, pero sin adelantarse tanto que pierda a sus seguidores, aclara Nixon. A veces cuando las cosas no funcionan, cuando se sufre una derrota política, muchos ingenuos piensan que todo ha terminado. Pero esto no es cierto. Se trata solo del comienzo de una nueva etapa.

Sobre el tema, Stefan Zweig,³⁷ escribe una referencia contundente: “la grandeza no llega cuando las cosas marchan bien, sino cuando uno está sometido a una dura prueba, cuando llegan los golpes y desilusiones, cuando surge la tristeza. Por que solo, luego de haber vivido en lo más profundo de los valles se puede apreciar lo magnifico que es ascender a la cumbre de la más alta montaña”. Stefan Zweig³⁸ escribió, al referirse al genio tenebroso José Fouché, “los grandes hombres, sobre todo, necesitan

³⁵ *Ibidem*

³⁶ Nixon, Richard. (1983) *Lideres*. Edit. México

³⁷ Zweig, Stefan. (2000) *Fouché*. México. Editorial. Porrúa. P. 135

³⁸ *Ibidem*

temporalmente de la soledad para medir desde la profundidad de la desesperación, desde la exclusión, desde la lejanía del destierro, la perspectiva y la altura de su verdadera misión”. Los mensajes más profundos en la historia de la humanidad han venido del destierro: Cristo, Mahoma, Buda, tuvieron que entrar en el silencio de la exclusión, “el no estar entre los hombres del poder”, antes de pronunciar el mensaje decisivo. Pero también en el ejercicio de la política, en el terreno firme del debate y el consenso, una ausencia temporal del hombre o a la mujer que vive de y para la política, otorga una nueva frescura en su mirada y mayor intensidad para reflexionar y calcular el juego de las fuerzas políticas. Zweig,³⁹ decía: “nada más propicio para una buena carrera que su interrupción temporal, pues el que ve al mundo desde arriba, desde la nube imperial, desde la torre de marfil del poder, no conoce otra cosa que la sonrisa de los subordinados y su peligrosa complacencia. Nada debilita tanto al político, al hombre de poder como el éxito permanente a voluntad y deseo”. Aquí, en este momento, surge la resiliencia,⁴⁰ el sujeto se ve afectado por la adversidad y es capaz de superarla, salir fortalecido y construir a partir de ella. Enseñanza dura, pero al fin enseñanza y aprendizaje es el separarse o alejarse de su actividad y permanecer en el retiro. Pero, al débil le surge la voluntad, al indeciso lo vuelve enérgico; al duro lo fortalece. Siempre el aislamiento es un elixir sumamente poderoso. El aplauso permanente debilita y te vuelve insensible. El aislamiento transforma tu capacidad creadora en beneficio de tu potencial.

³⁹ Zweig, Stefan. (2000) *Fouché*. México. Editorial. Porrúa.

⁴⁰La palabra resiliencia es un término de origen latino (resiliens-lientis participio activo de resiliere: rechazar) que las ciencias sociales toman de la física. En física resiliencia es la resistencia que oponen los cuerpos a la rotura por choque y es mensurable mediante ciertos procedimientos técnicos. www.pensamientocomplejo.com

2.- Principios del liderazgo

Los orígenes del liderazgo se han situado comúnmente en el marco de las pequeñas comunidades y de las sectas religiosas. El proselitismo que aparece en la génesis de los movimientos religiosos se inspira frecuentemente en figuras proféticas como la de Moisés, Mahoma o Jesús. Señala Léster Seligman⁴¹: "la personalidad única e irresistible que moviliza y arrastra a las masas hacia nuevas metas y nuevos caminos de salvación religiosa se convierte en prototipo de liderazgo." Roger MacFarland⁴² estudia cómo en el Viejo Testamento se localiza el ejemplo del modelo carismático. Por citar el ejemplo de Moisés, según cuenta Eduardo Shuré⁴³, su plan era uno de los más extraordinarios, de los más audaces que un hombre jamás haya concebido. Arrancar a un pueblo del yugo de una nación tan poderosa como Egipto, conducirlo a la conquista de un país ocupado por poblaciones enemigas y mejor armadas, arrastrarle durante diez, veinte, cuarenta años por el desierto; abrasarlo por la sed, extenuarlo por el hambre; imponerle el monoteísmo con violencia de fuego e imperarle un temor tal, una veneración hacia aquel Dios único, que éste se encarnó en su cuerpo, viniendo a ser su símbolo nacional, el objetivo de todas sus aspiraciones y la razón de su existencia. Tal fue la obra inaudita de Moisés.

También se destaca Buda⁴⁴. Él viajó por el valle del río Ganges enseñando su doctrina, reuniendo adeptos y estableciendo comunidades monásticas en las que cualquiera podía ingresar, sin importar su rango social. Regresó durante un breve periodo de tiempo a su ciudad natal y convirtió a su padre, a su mujer y a otros miembros de su familia. Un rico

⁴¹ Seligman, Léster G. 1975, "Liderazgo, aspectos políticos" en *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*, Aguilar. p. 603.

⁴² MacFarland, Roger. (1969), *Power and Leadership in Pluralist Society* Standford University Press, p. 160-6, 175

⁴³ Shuré, Eduardo. (2005) *Los grandes iniciados*. México. Editorial Tomo. Pág.191

⁴⁴ *Ibíd.* Pág. 513

seguidor sufragó la construcción de un monasterio en Savatthi, que se convirtió en la principal residencia de Buda y el núcleo de difusión de sus enseñanzas. Otros monasterios fueron fundados en las principales ciudades existentes en el curso del Ganges. La larga existencia de Buda como maestro y líder no estuvo desprovista por completo de problemas. Se tiene noticia de que hubo grupos religiosos rivales, en particular los jainíes, que atacaron sus enseñanzas e incluso a él mismo. Su primo y discípulo Devadatta quiso vengarse de él al ver frustrada su ambición de heredar el liderazgo de la sangha (comunidad monástica), planeando primero su asesinato y provocando, más tarde, un cisma en la sangha que duró poco tiempo.

Y que decir de Jesús,⁴⁵ llamado también Cristo o Jesucristo, es el personaje central de las religiones denominadas cristianas, que se basan en sus principios y en la fe que predicó, siendo la crucifixión y la resurrección sus referentes. La mayoría de estas religiones establecen como dogma de fe que Jesús es el hijo de Dios; la segunda persona de la divina Trinidad. El Islam lo considera uno de sus profetas más importantes. Jesús ha sido uno de los personajes que más influencia han ejercido en la cultura occidental. Al respecto MacFarland⁴⁶ analiza cómo en La Biblia antigua se encuentra el prototipo del paradigma carismático (el concepto lo estudiaremos con detenimiento más adelante). En las relaciones de los judíos con Moisés aparecen los tres elementos de los procesos psicológicos y sociológicos de liderazgo: el líder, los seguidores y la situación de grupo. Seligman⁴⁷ señala, "la personalidad única e irresistible que moviliza y arrastra a las masas hacia nuevas metas y nuevos caminos de salvación religiosa se convierte en

⁴⁵ *Ibíd.* P. 391

⁴⁶ MacFarland, Roger (1969). *Power and Leadership in Pluralist Society*, Standford University Press. , p. 160-6, 175

⁴⁷ Seligman, Léster (1975), p. 603.

prototipo de liderazgo" En este sentido, como señala Weber⁴⁸ "el carisma es la gran fuerza revolucionaria en las épocas vinculadas con la tradición" En términos generales, Laswell y Kaplan⁴⁹ señalan que, se ha considerado como requisito para el liderazgo la posesión de ciertas cualidades que son intransferibles, como la habilidad, la destreza y el prestigio personal. Consecuentemente, los mayores peligros para el líder no están en el rango y el puesto que ocupa sino en sus rivales potenciales que pueden tener cualidades afines. En el pensamiento de Maquiavelo se describe lo siguiente, señala Peters⁵⁰. "mientras la relación de autoridad es de subordinación jerárquica, la de liderazgo es de sumisión personalizada." Y según Bierstedt,⁵¹ "aquellos que ejercen la autoridad, especialmente en una gran organización, muchas veces no tienen conciencia de la identidad de sus seguidores, quienes pueden perder de vista quién está en la cúspide". Por ejemplo, un ejército obedece al oficial de más alto rango sin siquiera conocerlo, concluye Bierstedt. De acuerdo con Zabludovsky⁵², el líder sólo puede pedir o esperar que lo sigan y a su vez esto depende de sus cualidades personales y de la situación misma, lo que nos hace pensar en la clásica diferencia entre la virtud y la fortuna en el pensamiento de Maquiavelo.⁵³ Zabludovsky⁵⁴ puntualiza, "ante las nuevas perspectivas de la psicología, el héroe tradicional desaparece y el liderazgo ya no se explica tanto en función de una serie de rasgos y atributos fijos, sino que se concibe como resultado de la interacción social, del lugar de la actividad humana dentro de una determinada estructura, del papel que juegan algunos individuos y de las esperanzas

⁴⁸ Weber, Max (1992). *Economía y sociedad*. México. Editorial FCE.. p196

⁴⁹ Lasswell, Harold. y Abraham Kaplan, 1963, *Power and Society*, Yale University Press, New Haven and London.

⁵⁰ Peters, Richard (1977) "La autoridad", en Filosofía Política, Brev. F.C.E., México. P. 148

⁵¹ Bierstedt, Robert (1964), "The problem of Authority", Berger and Abel ed. Freedom and Control in Modern Society, Octagon Books Inc., New York, 1964. p. 70-1)

⁵² Zabludovsky, Gina. (1993). *Sociología y política el debate clásico y contemporáneo*. México. Editorial. Porrúa. P. 24

⁵³ Peters, Richard (1977) "La autoridad", en Filosofía Política, Brev. F.C.E., México. P. 148

⁵⁴ Zabludovsky, Gina. (1993). *Sociología y política el debate clásico y contemporáneo*. México. Editorial. Porrúa. P. 25

mutuas de líderes y seguidores. Se plantea entonces el problema de cómo trasladar los estudios sobre liderazgo en pequeñas comunidades al análisis del mismo en las grandes organizaciones con proyecciones políticas a través de los medios de comunicación masiva, donde, como lo señala Michel⁵⁵, la prensa constituye un elemento fuerte para la conquista, la preservación y la consolidación del poder por parte de los líderes. De acuerdo con Seligman⁵⁶, hoy en día, muchos políticos tienen aspiraciones de gobernar y buscan una cobertura mediática para sus fines. Muchos de ellos, creen que tienen mayor probabilidad de convertirse en un líder al destacar sus cualidades personales a través de la cobertura de los medios de comunicación. En ocasiones esta estrategia resulta efectiva, ya que los posibles electores actúan con indiferencia y solamente atiende a las señales e imágenes que difunden los medios. La recepción de la imagen, proyectada por los diferentes medios de comunicación y la interpretación de parte del público, se convierte en un mecanismo clave en la comunicación política. En este sentido, la propaganda en los medios de difusión masiva, es el conducto más adecuado de difundir la fama, de actores políticos que aspiran a ser líderes entre las masas, para popularizar y destacar su imagen. La prensa puede servir de forma eficaz para influir la opinión pública mediante el culto a la emoción⁵⁷ Sobre este punto vale la pena mencionar lo que escribe Michel⁵⁸ “los líderes apelan muchas veces a este medio para conquistar o retener la simpatía de las masas, y, para conservar en sus propias manos la orientación del movimiento”.

⁵⁵ Michel, Robert. (2003). *Los partidos políticos*. Argentina. Editorial. Amorrortu.. P. 168

⁵⁶ Seligman, Lester Gabriel. (1975), "*Liderazgo, aspectos políticos*" en Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales, Madrid España Editorial Aguilar. P. 603

⁵⁷ Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional*. Barcelona. Kairos. Una emoción es un estado afectivo que experimentamos, una reacción subjetiva al ambiente que viene acompañada de cambios orgánicos (fisiológicos y endocrinos) de origen innato, influidos por la experiencia. Las emociones tienen una función adaptativa de nuestro organismo a lo que nos rodea. Es un estado que sobreviene súbita y bruscamente, en forma de crisis más o menos violentas y más o menos pasajeras.

⁵⁸ Michel, Robert. (2003). *Los partidos políticos*. Argentina. Editorial. Amorrortu.. P. 168

Pluralidad del Concepto.

Hablar sobre el líder y liderazgo, como se ha venido escribiendo, es tratar de describir un concepto controvertible, su estudio ha sido objeto investigaciones políticas y sociales que va desde el perfil carismático de los líderes, que se destaca en el correr de la historia, hasta la descripción de las características y circunstancias que los consolidan y los mantienen al frente de las organizaciones políticas o sociales. El interés que ha generado el tema del liderazgo político-social, como hecho paralelo a la obtención del poder, ha producido la aparición de algunos libros y artículos enfocados a describir el concepto. Como hemos visto, el concepto abarca, en ocasiones de manera confusa, a las personas y a las acciones relevantes que colma de virtudes a los hombres y mujeres que ejercen el poder. En las ciencias políticas y sociales actuales, existe, entre otras, la idea de que el líder se exhibe y se consolida en la interacción de los procesos electorales y en los ejercicios de gobierno exitosos. En tiempos electorales la gente se identifica con el que cree que es un líder no como un político más, aun sin conocer sus propuestas, el votante intuye por la simpatía o popularidad, quien es el mejor y quien tiene la mejor oferta. Sin embargo, la noción de estilos de liderazgo ha sufrido cambios importantes en su relación con la autoridad y la concepción de los estilos de llegar a ejercer el poder en las formas de gobierno.

Las nuevas corrientes intelectuales de los siglos XIX y XX y la influencia del positivismo⁵⁹ en ciencias sociales modificaron drásticamente el significado de liderazgo político. En cualquier caso, la concepción de estilos de liderazgo elegida no suele tener la mayor importancia para el objetivo principal de los investigadores: construir tipos de

⁵⁹ Esta teoría surge como manera de legitimar el estudio científico naturalista del ser humano, tanto individual como colectivamente. Según Augusto Comte, la necesidad de estudiar científicamente al ser humano nace debido a la experiencia que fue La Revolución Francesa, lo que obligó por primera vez a ver a la sociedad y al individuo como objetos de estudio científico.
Ver: <http://www.cibernous.com/autores/comte/teoria/biografia.html>

estilo en función de determinados criterios operativos para realizar, posteriormente, un intento clasificatorio de los líderes. De este objetivo, en consonancia con la pluralidad de concepciones de liderazgo, no falta una amplia variedad de clasificaciones y tipologías en torno al fenómeno, sobre la base de múltiples criterios. No debemos olvidar el uso indiscriminado del término que vale la pena mencionar y ejemplificar. Líder es sinónimo de: dirigente, guía, gobernante, cacique⁶⁰, caudillo, jefe, cabecilla, mentor, tutor, héroe, personaje y por supuesto, el de gran hombre⁶¹. En consecuencia, podemos afirmar el uso indistinto que se maneja dentro de una organización o gremio, así podemos encontrar al líder del partido, de los empresarios, del sindicato, de los maestros, etcétera. Claro está, que el sentido de nuestro trabajo no transita por esa línea, sino como lo hemos venido describiendo, buscamos un perfil del líder auténtico y de qué está hecho su liderazgo, cuáles son sus características que destacan, el porqué se le reconoce como tal. Todo esto, sin considerar la generalización y el abuso del término como se mencionó en líneas anteriores. Existen diversos métodos para enfocar una definición del concepto de liderazgo, algunos de éstos los presentamos en la siguiente tabla⁶²:

⁶⁰ El líder se distingue de un cacique, por su compromiso con la gente a la que dirigen y sus objetivos están orientados a lograr los mayores niveles de calidad de vida, de desarrollo y de equidad y justicia social para ellos; el cacique en cambio son individuos peleles, que gozan el poder gracias a compromisos con los intereses nacionales o extranacionales que dominan y actúan sólo para servir a quienes los han colocado en esas posiciones, con los beneficios de que gozan y al hacerlo poco les importa la suerte de las comunidades o grupos a quienes supuestamente debieran servir.

⁶¹ *La escuela del gran hombre*, enfatiza el protagonismo de los líderes en el curso de los sucesos históricos. (Citado en Natera. P. 39)

⁶² Dalf Richard, (2001) *La experiencia del liderazgo*. Editorial Tomsom Corporation. México. Pág. 50

Algunas definiciones del concepto utilizadas a través de tiempo.

<ul style="list-style-type: none">• La teoría del gran hombre, según la cual el líder ha nacido como tal, y no se ha hecho después. Esta teoría sirve de base a la monarquía en la que se nace rey.
<ul style="list-style-type: none">• La teoría de los rasgos, que afirma que el líder posee unos rasgos característicos que lo hace diferente de los demás. Tales rasgos pueden ser físicos (talla, estatura, timbre de voz, fuerza, etc), intelectuales (inteligencia, vivacidad de espíritu) o psicológicos (estabilidad emocional, empatía, capacidad de percepción, etc).
<ul style="list-style-type: none">• El enfoque situacional, específica le corresponde un líder específico. Este es el individuo capaz de conducir al grupo hacia un objetivo común y de obtener el consentimiento de los demás en un momento determinado de la historia del grupo.
<ul style="list-style-type: none">• El enfoque funcional, según el cual el líder es el que desempeña adecuadamente una función necesaria para la supervivencia del grupo. Se trata, en este caso, de un comportamiento específico orientado hacia un fin específico.
<ul style="list-style-type: none">• El enfoque empírico, considera que el líder es la persona elegida por los miembros del grupo como líder. Se trata de una elección sociométrica *, en la que el líder se revela como personaje central del grupo. * (Estudio de las formas y tipos de interrelación existentes en un grupo de personas mediante métodos estadísticos)
<ul style="list-style-type: none">• El enfoque institucional o sociológico se basa en el status ocupado por el líder en relación con las demás posiciones en el seno del grupo. El líder es quien tiene la posibilidad de que una orden suya, con un contenido específico, sea ejecutada por un grupo dado de personas.
<ul style="list-style-type: none">• El enfoque cognoscitivo, el líder es designado por sus cualidades de experto y por la fama de sus conocimientos y de su experiencia en un dominio que interesa al grupo. El líder esta investido de un prestigio carismático y encarna el yo colectivo.
<ul style="list-style-type: none">• El enfoque naturalista el líder posee una fuerte personalidad, se expresa fácilmente y con mucha convicción. La influencia que ejerce sobre el grupo proviene de su facilidad para comprometerse e implicarse.

Cuadro. Elaboración propia

La multiplicidad de enfoques, políticos, sociológicos, psicológicos, así como empíricos, impide la elaboración de una noción unitaria de liderazgo. Y es sin duda por esta razón que los investigadores se han dedicado más a estudiar las conductas de los líderes y no sus rasgos individuales o las situaciones en que viven⁶³. Como se puede observar, el término liderazgo genera controversia sobre el sujeto que lo ejerce. Así, podemos definir un liderazgo según el contexto, podemos señalar a un líder eficiente o ineficiente, demócrata o autoritario o simplemente decir; es bueno o es malo. Entonces, en este punto, consideramos al sujeto y no a sus acciones o estrategias al interior de la organización o del grupo. Aspectos que desarrollamos, posteriormente, de manera subrayada.

La teoría del gran hombre⁶⁴

Hablar de liderazgo, como lo hemos señalado, es referirnos a un concepto discutible, el líder ha sido objeto de investigaciones científicas, que abarcan desde el perfil de los grandes hombres⁶⁵ que han desarrollado un liderazgo a lo largo de la historia, hasta la individualización de las características que los identifican y los mantienen al frente de las organizaciones políticas. Las grandes épocas religiosas han sido inauguradas por la vida y enseñanzas de alguna personalidad sobresaliente; el liderazgo ha originado la mayoría de los movimientos políticos y sociales notables de la historia. El hombre tiene la tendencia a reverenciar al líder, a inclinarse ante su personalidad, aunque en ocasiones, perdiendo de vista las verdades que pregona o cómo ejerce sus acciones. Esto no es infundado; existe un deseo instintivo en el corazón del hombre que evoluciona por

⁶³ ibidem

⁶⁴ La escuela del gran hombre enfatiza el protagonismo de los líderes en el curso de los sucesos históricos. La Revolución Francesa resulta ser la historia de Voltaire, Danton y Napoleón. Nuestra historia reciente, sería, el relato de Hitler, Roosevelt, Churchill, Stalin o Ghandi. (Citado en Natera. P. 39)

⁶⁵ Hay que distinguir muy claramente que hablar de “grandes hombres” no son necesariamente hombres buenos, Pedro el Grande de Rusia fue un déspota cruel. A Julio César, Alejandro Magno y Napoleón no se les recuerda por su capacidad de gobernar sino por sus conquistas. (Nixon, 1987: p.10)

recibir ayuda del más allá y de un ser supremo⁶⁶. Esta necesidad, de venerar a alguien, tiene el objeto de anticipar la aparición en la tierra de estos líderes y gobernantes heroicos, y por consiguiente, trata constantemente de compensar su pérdida elevando a sus líderes humanos con leyendas que pertenecen al origen sobrenatural. En algunos países, como China o la India, se han imaginado que sus líderes nacían de vírgenes; sus carreras estaban generosamente salpicadas de episodios milagrosos, y su retorno siempre se espera en cada grupo respectivo⁶⁷.

En Asia central aún esperan el retorno del Gengis Kan; en el Tíbet, China y la India, de Buda; en Islam, de Mahoma; entre los hebreos, en general el retorno de Adán como gobernante material. En Babilonia el dios Marduc fue la perpetuación de la leyenda de Adán, la idea del hijo de Dios, el eslabón que vincula al hombre con Dios⁶⁸. En la actualidad, en algunos lugares de la tierra esperan la llegada del Mesías⁶⁹ reencarnado en un ser extraordinario. Los judíos le esperan como el Mesías; los hindúes esperan la llegada de Krishna; los budistas le aguardan como Maitreya Buddha; y los musulmanes todos, ya sean suníes o chiíes, prevén al Iman Mahdi. Todos se refieren a la misma persona. Pero aparte del respeto supersticioso que se les brinda frecuentemente, sigue siendo un hecho que estos maestros fueron los apoyos terrenales de la personalidad del líder sobre los cuales dependían la fuerza de la verdad revelada para el avance de la

⁶⁶ Véase: (http://el libro de lib/urantia_guainia.zoomblog.com/archivo/2006/08/) *Los grandes líderes religiosos*.

⁶⁷ *Ibidem*.

⁶⁸ *Ibidem*

⁶⁹ El Mesías (del hebreo, mashíaj, "ungido") es, para los judíos creyentes, un hombre lleno del espíritu de Dios. A lo largo de la historia existieron muchos ungidos por Dios, pero se concede este nombre en particular al enviado divino de la dinastía del rey David que traerá la paz a la humanidad restaurando el reino davídico. Para los cristianos, Jesús de Nazaret (Yeshúa en hebreo) fue el Mesías; esperan su segunda venida — la parusía —, que marcará el comienzo del tiempo de salvación. Los musulmanes consideran también como Mesías, es decir, Ungido, a Jesús, acogiéndolo como profeta; de acuerdo a la doctrina del Islam, en su segunda venida lo acompañará el Mahdi. Dentro del judaísmo, la creencia en el Mesías se fundamentó en la revelación de Dios, hecha a través de la Torá o Ley de Dios. Desde el Génesis se registraron muchas profecías mesiánicas dentro de la ley, que permitirían reconocerlo cuando llegase. Eduardo Shuré, (2005) *Los grandes iniciados*. Edit. Tomo. México., p. 391

moralidad, la filosofía y la religión de la humanidad. Influenciados en la teoría del “gran hombre”, los estudios que comparten el enfoque de los rasgos personales entienden el liderazgo como un conjunto definido de cualidades, supuestamente innatas, de determinados individuos. El objetivo perseguido por la mayoría de ellos no es otro que tratar de aislar aquellas características individuales que presumiblemente distinguirían a los líderes de aquellos que no lo son. De este modo, los individuos que poseyeran determinadas cualidades especiales, escribe Natera⁷⁰, estarían en condiciones de ejercer una influencia relevante ante cualquier situación. La presencia de esos rasgos de liderazgo en ciertas personas contribuiría de forma decisiva al rendimiento y a la eficacia de la organización.

En este sentido el autor Gary Paige⁷¹ señala que el fenómeno se determina en función de su conducta, entendiéndola en términos potenciales, tal y como lo escribe Baruch Spinoza⁷², “la creatividad de algunas personas en interacción con otras de similar potencial, modifican su conducta y se comprometen en iniciativas de relevancia social”. Las diferentes formas que el liderazgo pueda presentar, dependen, según él, de la recíproca interacción de cinco variables básicas: personalidad, roles, tareas, valores y entorno específico. Como se observa, esta teoría sostiene que los líderes tienen cualidades muy particulares, que los convierte en individuos mejor adaptados para dirigir a otras personas que no poseen los rasgos extraordinarios que se han mencionado. De acuerdo a este pensamiento, hombres como Julio Cesar o Napoleón,

⁷⁰ Natera, Antonio. (2001). *El liderazgo político en la sociedad democrática*. Madrid, España Editorial CEPC. P. 43

⁷¹ Ibidem. Esta obra contiene, además, una biografía donde se recoge las aportaciones más relevantes del concepto de liderazgo político por parte de los politólogos que trabajaron en este tema durante el segundo tercio del siglo XX. P. 43

⁷² Spinoza, Baruch (2005), *Tratado político*. Buenos Aires Argentina Editorial. Quadrata. P.11) Para Spinoza el ser se da en la naturaleza bajo la forma de proliferación de la potencias. La composición de potencias produce a la vez un incremento de poder, un incremento de derecho. La multiplicidad de potencias, bajo la forma de antagonismo, es causa de la generación de relaciones de dominación y subordinación.

serían figuras destacadas en cualquier tiempo y espacio. Este punto de vista es comúnmente expuesto en biografías, reportajes y libros de historia. En su forma más extrema, la teoría del “Gran Hombre” sostiene que los líderes nacen así y que no son hechos a la medida del contexto. El régimen monárquico sería el claro ejemplo de esta teoría, ya que el líder nace como tal y no se construye, su destino es ser el rey⁷³. En este momento, quizá pueda parecer que estamos haciendo de nuestro trabajo un recorrido histórico. Sin embargo, el hilo histórico que seguimos no es un medio de exposición cronológica del fenómeno del liderazgo, sino un método para su comprensión.

3.- El liderazgo contemporáneo.

Según Norberto Bobbio⁷⁴ liderazgo se entiende normalmente, en la actualidad, en un sentido muy distinto al concepto tradicional del pensamiento filosófico que se remonta a Platón. Como ejemplo de una formulación moderna del concepto tradicional se puede citar la definición de liderazgo que dan quienes lo consideran como:”la capacidad de persuadir o dirigir a los hombres que se deriva de cualidades personales independientemente del oficio que ejercen”⁷⁵ Aquí el liderazgo se identifica en la esfera del poder, que al final, es el resultado de las acciones y actitudes del líder en cuanto a la forma de ejercer la dominación. El concepto de liderazgo, permanece, íntimamente ligado a la idea de la naturaleza particular del líder como el héroe carismático que ha entrado en crisis, en el plano de la habilidad política, con las revoluciones democráticas de los siglos XIX, XX y con el desarrollo de las ciencias sociales ocurrido en estas

⁷³ En Mesoamérica el equivalente al Rey se le llamó El Tlatoni, era el máximo gobernante, con funciones tanto militares como religiosas. El cargo de Tlatoni se obtenía por herencia no necesariamente directa, según el dictado de un consejo integrado por los principales miembros de la propia dinastía gobernante. Antes de que sus líderes se designaran como Tlahtoani, a los gobernantes se les llamaba *cuāuhtlahto* (náhuatl: el que habla como águila)? que considera equivalente a "jefe de armas" o "caudillo". (<http://es.mesoamerica.org/Tlatoni>)

⁷⁴ Bobbio, Norberto. Matteuci, Nicola. Pasquino, Gianfranco (1997) *Diccionario de Política*. México, Editorial. Siglo XXI P. 914

⁷⁵ *Ibidem*. Pág. 61

últimas décadas. El papel del líder político ideal de Platón⁷⁶ será saber qué es justo y qué no lo es. Platón distingue dos tipos de líderes: el buen líder, el real, que tiende a la sabiduría y tiende a lo racional, y el tirano, regido por las emociones y las pasiones. Establece dentro del líder institucionalizado la oposición entre rey y tirano, entre el buen gobernante y el tirano. Platón escribe: “el respeto a las leyes y lo institucional convierten al dirigente en monarca y si gobierna en contra de las leyes en “Tirano”. A su vez, cuando sea un solo hombre quien gobierne acorde a las leyes, imitando aquel que posee la sabiduría, lo llamaremos “Rey”, sin usar un nombre diferente para el que ejerce la monarquía con ciencia y para aquel que lo hace con opinión, si ambos gobiernan conforme a la ley.”⁷⁷ De acuerdo con Bobbio⁷⁸, el concepto de liderazgo, permanece, íntimamente ligado a la idea de un origen particular del líder: y éste es el último reducto de una concepción del líder como “héroe” carismático que ha entrado en crisis, en el plano de la praxis política, con las revoluciones democráticas del siglo XIX, XX, y en el espacio de la formación ideológica, con el desarrollo de las ciencias sociales ocurridas en estas últimas décadas. Es, en cambio, más realista, y científicamente más fructífero, considerar el liderazgo como un papel que: a) se desempeña en un contexto específico de interacción y refleja en sí mismo (y en su “cometido”) la “situación” de este contexto; b) manifiesta ciertas motivaciones del líder y requiere ciertos atributos de personalidad y habilidad, además de ciertos recursos en general, que son todos (motivaciones, atributos, recursos) variables del papel en función de su contexto; c) está ligado a las expectativas de sus seguidores, con sus recursos, sus demandas y sus

⁷⁶ Platón., (1998) “*El Político*”. En: Platón. Diálogos. Madrid: Editorial Gredos, p.595. Biblioteca Clásica Gredos, 117. Citado en Deusdad Antonio. M. B. 2001. p 12)

⁷⁷ (Platón., (1998) “*El Político*”. En: Platón. Diálogos. Madrid: Editorial Gredos, p.595. Biblioteca Clásica Gredos, 117. Citado en Deusdad Antonio. M. B. 2001. p 12)

⁷⁸. Bobbio, Norberto. Matteuci, Nicola. Pasquino, Gianfranco (1997) *Diccionario de Política*. México, Editorial. Siglo XXI. P. 915

actitudes En este sentido, el término de liderazgo comúnmente se ha utilizado para referirse a los atributos personales en virtud de los cuales se ejerce el poder o la influencia sobre los demás⁷⁹.

Definiciones sobre el liderazgo contemporáneo.

Maurice Duverger⁸⁰ señala que en cada época, los hombres generan cierta idea de la composición de la organizacional y de la correspondencia del poder dentro de los grupos sociales y otorgan, la obediencia a los jefes o líderes que se adaptan a esta idea común y la niegan a los demás. Esta creencia dominante define la legitimidad de un dirigente, en el sentido sociológico del término. Los que la profesan le dan un carácter absoluto. En las últimas décadas se han escrito un sin fin de definiciones que describen la acción del liderazgo, a continuación se presenta un cuadro, con siete definiciones sobre el liderazgo político, que describen las ideas particulares y plurales de autores que generan convergencias y divergencias sobre el tema a desarrollar.

⁷⁹ Bobbio, Norberto. Matteuci, Nicola. Pasquino, Gianfranco (1997) *Diccionario de Política*. México, Editorial. Siglo XXI. P.914

⁸⁰ Duverger, Maurice. (1987) *Los partidos políticos*. México Editorial. FCE., P. 163

Definiciones de liderazgo⁸¹

1. Modelo relativamente estable de iniciativa eficaz para la toma de decisiones políticas (Lasswel, 1967: p.317)
2. Proceso interactivo en el cual algunos individuos ejercen o intentan realizar una determinada influencia sobre otros. (Tuker, 1981: p.11)
3. El proceso por el que un individuo ejerce de forma sistemática más impacto que otros en la naturaleza y dirección de la actividad de un grupo. (Kellerman, 1984, p. 70)
4. El poder que ejerce uno o más individuos para dirigir a los miembros de la nación hacia la acción (Blondel. 1987, p.3)
5. Una relación de influencia entre líderes y seguidores quienes persiguen cambios reales que reflejan sus mutuos propósitos. (Rost. 1993. p.102)
6. Una posición caracterizada por la habilidad del que la ocupa para guiar el comportamiento colectivo en la dirección de la asignación imperativa de valores deseada en una comunidad. (Edinger. 1983. p.6)
7. El proceso por el cual los gobernantes tratan de ejercer control o influencia sobre el proceso de toma de decisiones políticas. (Elgie. 1995. p.5)

Fuente: Natera Antonio, *El liderazgo político en la sociedad democrática*. Madrid. Editorial. Centro de estudios políticos constitucionales. P.44

⁸¹ Citado en: Natera. Antonio. (2001) *El liderazgo político en la sociedad democrática*. Madrid. Editorial. Centro de estudios políticos constitucionales. P.44

De acuerdo a esta fuente, los conceptos transitan desde un modelo eficaz, de control e influencia de toma de decisiones⁸² pasando por el poder ejercido por uno o más individuos y la habilidad para guiar el comportamiento colectivo.

Convergencias y divergencias

Al observar el cuadro, como una pequeña muestra representativa de las definiciones sobre el liderazgo, encontramos que hay tantas definiciones como investigadores que se aproximan al concepto o tratan de hacerlo, de acuerdo al interés de su propia investigación. En el primer punto, Harold Lasswell⁸³, enfoca su visión en un estilo de liderazgo basado en el manejo de la información y el conocimiento del líder en el ámbito de las políticas públicas. De esta forma Laswell considera que resulta esencial la utilización de modelos, cuya elaboración permita al investigador tratar con situaciones institucionales complicadas, como es el caso que nos ocupa. Laswell enumeró explícitamente cinco "tareas intelectuales" que consideró clave en el desarrollo del liderazgo: clarificación de metas; tendencias; condiciones; proyecciones y alternativas. Además, hizo hincapié en lo que el llamó "el conocimiento en el proceso de las políticas", para lo cual ofreció una guía que le permitiera obtener una imagen más

⁸² La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, político, es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencie un conflicto latente). La toma de decisiones a nivel individual es caracterizada por que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión a un problema que se le presente en la vida. Para tomar una decisión no importa su naturaleza es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección puede tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. Ver: Harold K y Heinz, W (1999) Administración una Perspectiva Global. Editorial Mcgraw- Hill interamericana de editores, SA. P. 123

⁸³ Lasswell, Harold.D. (1960) *Psicopatología y política*. Buenos Aires Argentina. Editorial Paidós. P. 317.

general de las fases principales de cualquier acto colectivo o individual, enunciando siete etapas de lo que posteriormente llamó el proceso de decisión: inteligencia, promoción, prescripción, invocación, aplicación, terminación y evaluación. Concluimos que para el autor, el liderazgo se inicia a partir de una decisión correcta en la solución de un problema público, que en su momento los ciudadanos y el propio líder consideraron prioritario. En otro sentido, Joseph Rost⁸⁴ define el liderazgo político como “el proceso en que los líderes ejercen su influencia sobre el grupo de seguidores dentro de la actividad política”. En el caso de Blondel⁸⁵ su interés se centra en el impacto que provoca el comportamiento del líder en su entorno, aquí influyen sus características personales y el contexto institucional donde se desarrolla. En cambio Edinger⁸⁶ imagina el liderazgo como una habilidad en el accionar del líder sobre sus seguidores, que se concentra en su conducta individual para guiar al colectivo, es decir las decisiones del líder son las acciones de los incondicionales.

El Liderazgo en las ciencias políticas y sociales

Gina Zabłudovsky,⁸⁷ destaca que en la ciencia política gran parte de la bibliografía sobre liderazgo deriva de Aristóteles y Maquiavelo, y está dominada por la imagen de las masas no pensantes y de un líder dotado de poder y voluntad. En los estudios de Bobbio⁸⁸ se destaca la referencia a Aristóteles, que en su obra, “*La Política*”, desplaza el acento hacia los dotes naturales “desde el nacimiento, algunos están destinados a obedecer, y otros a mandar”. En “*El Príncipe*”, señala Bobbio, Maquiavelo⁸⁹ propone

⁸⁴ Rost, Joseph. (1991) *Leadership for the twenty-first century* New York: Praeger. P. 102

⁸⁵ Blondel, J. (1987). *Political leadership: Towards a general analysis*. Beverly Hills, CA: Sage. P. 24

⁸⁶ Edinger J.1993. Citado en: Zabłudovsky, Gina. (1993). *Sociología y política el debate clásico y contemporáneo*. Edit. Porrúa. P. 25

⁸⁷ Zabłudovsky, Gina. 1993. *Sociología y política el debate clásico y contemporáneo*. Editorial Porrúa. P. 25

⁸⁸ Bobbio, Norberto. Matteuci, Nicola. Pasquino, Gianfranco (1997) *Diccionario de Política*. México, Editorial. Siglo XXI. . P.914

⁸⁹ Maquiavelo como hombre de su tiempo se plantea un regeneracionismo de la situación política italiana, después de la expulsión de los Medici y de la instauración de la república de Carlos VII de Francia,

un concepto de la “virtud política,” tan elástico que puede interpretarse muy bien en el lenguaje de la ciencia moderna, como una variable en función del contexto en que se desempeña el papel del líder. Maquiavelo, hace énfasis en la virtud del líder que incluye tales características como el coraje, la convicción, el orgullo, equivalente al prestigio, y la fuerza. Un rasgo característico de la enseñanza política de Aristóteles, que tiene el mayor interés desde el punto de vista del análisis político actual, es el papel que asigna al “elemento mediano” en la ciudad, para mediar en la lucha entre ricos y pobres. Y señala, quienes tienen una cantidad moderada de propiedades se inclinan más a comportarse de manera razonable que los extremadamente ricos o los extremadamente pobres. “Los primeros tienden a volverse arrogantes y bajos en gran escala, los últimos, maliciosos y bajos en formas mezquinas; y unos y otros cometen actos de injusticia, por arrogancia o por malicia”⁹⁰. El elemento medio se inclina menos a evitar el gobierno o a tratar de gobernar, cosas ambas dañinas para la ciudad; al mismo tiempo, esta bien dispuesto a gobernar o a ser gobernado⁹¹. En esta medianía, tentativamente, surge el perfil del “gran hombre” (filósofo-rey de Platón y el príncipe de Maquiavelo) El concepto de carisma político no es utilizado de una forma explícita por Nicolás Maquiavelo, pero, su análisis sobre las formas de gobierno de los príncipes y las repúblicas hace que se aproxime a la naturaleza y a lo complicado del liderazgo político. Analizar algunas de las discrepancias que Maquiavelo cree fundamentales nos acerca a la naturaleza del hombre de estado y del liderazgo político. A través de su tratado sobre el arte de gobernar muestra las características que lo configuran: sus consejos sobre cuales son las actitudes indispensables a adoptar por los príncipes; los peligros que

pretende la transformación o cambio social a través de la figura del príncipe que es el único capaz de aglutinar a su alrededor un cuerpo social de ciudadanos que lo apoyen. El poder del príncipe aparece regulado por las instituciones del estado y es capaz de mantenerse en el poder gracias a su propio ejército dirigido directamente por él. Maquiavelo, Nicolás. (1985) *El Príncipe*. Madrid: Alianza Editorial, [1531] Pág 41

⁹⁰ Aristóteles. 1997. *La política*. México Editorial Porrúa. p.212.

⁹¹ Strauss, Leo. Cropsey, Joseph. (2004) *Historia de la filosofía política* México. Editorial. FCE. P. 148, 149.

comporta, así como, las contradicciones que plantea. Maquiavelo destaca en primer lugar el liderazgo de los profetas⁹² fundadores de religiones, y en segundo lugar, el líder político que funda repúblicas, ejércitos y por último los líderes fundadores de cualquier profesión. Señala Deusdad,⁹³ “al igual que Platón, Maquiavelo,⁹⁴ teme que estos líderes llevados por una falsa gloria se conviertan en tiranos. Los tiranos no serán nunca aclamados como los buenos gobernantes. Establece una dualidad entre un mundo idealizado donde gobierna un buen príncipe, un mundo donde reina el orden, cada cual disfruta de sus riquezas y puede expresar su opinión; y un mundo corrupto de disturbios y conflictos, cuando el gobierno está en manos de políticos tiránicos. Sin duda, da una gran importancia al papel de principado, un buen príncipe genera amor y orden, un tirano desorden y conflictos. Esta necesidad de una autoridad política principal justifica la aparición del dictador como autoridad extraordinaria que aparece en momentos de crisis con el consentimiento del pueblo. Cuya misión es poner fin a la corrupción y a los intentos de apropiación de poder. Hay que tener en cuenta que la dictadura legal sólo podía durar seis meses, para solucionar un problema concreto y no podía hacer nada en detrimento del estado. Por lo tanto, las repúblicas que en un momento de dificultad no han previsto la figura del dictador o una autoridad semejante, pueden fracasar. Este punto resulta atractivo para el análisis de la personalidad del líder. Lo atestiguan las investigaciones llevadas a cabo en esta materia las cuales, cuando no se limitan a proporcionar resultados demasiado genéricos, identifica otras tantas constelaciones de atributos personales del líder tan numerosas como los tipos de grupos estudiados (y sus situaciones).

⁹² Para Weber, el profeta era un portador personal de carisma, cuya misión enuncia una doctrina religiosa o un mandato divino. (Weber, 1992. *Economía y Sociedad*. P.356. Edit. FCE. México.)

⁹³ Deusdad, Blanca. (2001). *El carisma político en la teoría sociológica*. Tesis Doctoral. Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales. Universitat de Barcelona.

⁹⁴ En el texto de los Discursos (II, 13) Maquiavelo afirma y en cierto modo aprueba que un hombre puede elevarse de una posición baja o abyecta a otra exaltada, mejor por medio del engaño o la fuerza. Eso fue lo que en sus comienzos hizo la República romana (Straus y Cropsey, 2004 p.293)

Al respecto, escribe Natera⁹⁵, “parece intuitivamente aceptable que la personalidad del líder político influya en el carácter de las relaciones que establezca éste, entre otros, con su partido, con el personal de la organización política que pueda encabezar, con los actores políticos y sociales relevantes de su entorno o con los ciudadanos en general, condicionando la pauta de comportamiento político que desarrolle”. La mayor parte de los trabajos que intentan explicar el comportamiento político están en función de los rasgos de personalidad que son susceptibles de agruparse en tres grandes enfoques⁹⁶:

Enfoques de los rasgos personales

1. Biográfico: Es el más antiguo y se acerca a la teoría del gran hombre anteriormente comentada. Este enfoque centra su atención en el estudio de la vida y milagros de grandes líderes, cuyas historias son vidas ejemplares y se le atribuye la condición de “héroes”
2. Sicobiográfico: Este enfoque parte también del estudio de las biografías, aunque con menos interés por la descripción y mayor por el análisis psicológico de los casos.
3. Tipológico: El estudio de este enfoque se centra en la clasificación de los diferentes líderes en tipos generales, contruidos a partir de aislar dimensiones básicas de personalidad.

Fuente Antonio Natera (2001), *El liderazgo político en una sociedad democrática*. Madrid.

España Editorial CEPC. P. 69

Con base en esta diferenciación y ante la importancia de los movimientos sociales contemporáneos, es común que el concepto de liderazgo se vincule a "dirigentes",

⁹⁵ Natera, Antonio. (2001), *El liderazgo político en una sociedad democrática*. Madrid. España Editorial CEPC. P. 69

⁹⁶ *Ibíd.* P. 69, 70, 71, 73.

"guías" o "personalidades influyentes"⁹⁷ que actúan en movilizaciones colectivas que buscan transformación social como es: el profeta, el demagogo o el héroe carismático. El héroe⁹⁸ carismático se vincula con el concepto⁹⁹ de líder, en la medida en que se trata de un individuo cuyas acciones tienen tal impacto social que "hace que sucedan cosas que de otra forma no hubieran sucedido". Desde esta perspectiva, hay un espacio que une las teorías de la revolución y las teorías de liderazgo en tanto que ambas presuponen una teoría del cambio social¹⁰⁰. En México, por citar una época, el liderazgo se mostró en los regímenes¹⁰¹ de Benito Juárez, Porfirio Díaz y en los gobiernos emanados de la revolución, se caracterizaron, ante todo, por una extraordinaria concentración de poder, esto debido al fortalecimiento del ejecutivo. Este fortalecimiento del poder nacional, generó una transformación en un poder personal y en consecuencia, una sumisión, de grado o por la fuerza, de todos los elementos opuestos a este régimen, o la conciliación de los intereses económicos en una política de privilegios, de estímulos y de concesiones especiales, escribe Córdova.¹⁰² Según lo anterior, ser un líder no sólo es ponerse al frente de los demás en un esquema de dominio y sumisión. Tener un liderazgo significa entonces la capacidad de reunir a las personas alrededor de un objetivo determinado y ser capaz de que el esfuerzo común permita el alcance de dicha meta. Se agrega, si este punto es aceptado, nos referimos al

⁹⁷ Quiero entender que cuando hay personas más influyentes que otras dentro del ámbito social o político, lo que generalmente se consigue es substraer el control colectivo a aquellos individuos que, visiblemente, determinan o influyen la dinámica de la acción colectiva.

⁹⁸ En muchos mitos y cuentos tradicionales, un héroe es un hombre o mujer (esta última llamada heroína), tradicionalmente el protagonista de una historia, leyenda o saga, normalmente en posesión de habilidades o carácter muy superiores a los de una persona corriente, que le permiten llevar a cabo algunas hazañas ciertamente extraordinarias y beneficiosas («actos heroicos») por las que se hace famoso. Estos poderes son a veces no sólo físicos sino también mentales.

⁹⁹ Término procedente del latín "concipere" que etimológicamente significa lo concebido. Tradicionalmente se ha entendido que un concepto era una representación general, abstracta, de un objeto. En ese sentido, el concepto no se puede asimilar a una imagen ni a ningún otro contenido sensible. En la filosofía del siglo XX el concepto es entendido como el elemento mediador entre el signo lingüístico y el significado, especialmente en el ámbito de la filosofía analítica. www.webdianoia.com/glosario/main.php

¹⁰⁰ Weber, Max. (1982). *Economía y Sociedad*. México Editorial FCE.. P. 355

¹⁰¹ El régimen es un elemento del sistema político y sus componentes son: ideología, creencias y valores. Y son dominantes en una situación de competencia.

¹⁰² Córdova, Arnaldo. (2003) "La formación del poder político en México". México Editorial. Era.

éxito de la convocatoria, esto se generara a partir de una estrategia bien definida por parte del líder o su equipo de trabajo.

El profeta de Max Weber¹⁰³

La teoría weberiana señala, aunque parezca un contrasentido, que existe un relación entre las intenciones de los líderes, agentes les llama él, y el sentido histórico de sus acciones. En este punto nos atrevemos a señalar que es la gran aportación a la sociología de la religión, de Weber, ya que existe una voluntad por establecer la eficiencia, a través de la historia, de las creencias religiosas en contra de las expresiones más limitadas de otras teorías. Weber¹⁰⁴, subraya, en relación al carisma y como destacamos posteriormente, evoca una filosofía épica cuando elige al jefe carismático como la fuerza revolucionaria creadora de la historia. Pierre Bourdieu¹⁰⁵ apunta con firmeza refiriéndose a Max Weber, “los protagonistas de la acción religiosa de Weber son: el profeta, el mago y el sacerdote. A partir de estas concepciones, él, busca el tipo ideal, que para algunos estudiosos son de extrema pobreza por sus definiciones universales.

Para no confrontar las diferentes teorías, no es el caso de nuestro trabajo, nos enfocaremos a uno de los tres protagonistas que hemos destacado, el profeta. Seleccionamos a este personaje por su acción carismática, que ejerce fundamentalmente por la virtud de la palabra profética, extraordinaria y discontinua, mientras que la acción del sacerdote se ejerce por la virtud de un “método religioso de tipo racional” que debe sus características más importantes al hecho de que se ejerce continuamente,

¹⁰³ El “profeta” en contraposición del sacerdote y del mago, él es el mensajero de la salvación. Weber, Max. (1992) *Economía y Sociedad*. México Editorial FCE. P. 356.

¹⁰⁴ Ibidem. P. 837.

¹⁰⁵ Bourdieu, Pierre. (2003). *Intelectuales política y poder*. Buenos Aires Argentina Editorial Eudeba.. P.

cotidianamente¹⁰⁶. Correlativamente, “el aparato” del profeta se opone a un aparato administrativo de tipo burocrático tal como la iglesia, como cuerpo de funcionarios del culto dotados de una formación especializada. Reclutados según criterios carismáticos, los “discípulos” ignoran la “carrera” y las “promociones”, las “nominaciones” y las “distinciones”, las jerarquías y los límites de competencia¹⁰⁷. A continuación presentamos las características más destacadas de este líder histórico. La palabra profeta deriva del griego "profétes", cuyo significado etimológico es el de "hablar en nombre de", "ser portavoz" de otro, y traduce a su vez en la literatura bíblica el término hebreo nabi'. Si se relaciona con una raíz antigua emparentada con “nb” (brotar con ruido, agitarse interiormente); el nabi sería el que habla con vehemencia y bajo el influjo de una potencia superior, para anunciar cosas inaccesibles a los mortales. Otros recurren a una raíz “nb” (hablar), significaría entonces el "hablante" por la divinidad. Hay una tercera explicación, más sencilla y más plausible; relacionar el nabi con el académico nabu, que presenta el sentido de "llamar" menciona Jeremías¹⁰⁸. El nabi sería, pues, el "llamado" (por Dios). "No nos faltará la ley del sacerdote, ni el consejo del sabio, ni la palabra del profeta". Este texto de Jeremías engloba las tres instituciones que, junto con la monarquía, son las más importantes del Antiguo Testamento, a la vez que señala la tarea o misión que cada una de ellas desempeñaba. Los sacerdotes estaban adscritos a los santuarios, donde ejercían el ministerio cultural y enseñaban la ley y la tradición. Los sabios se dedicaban al estudio, al consejo y a la instrucción. Los profetas eran los pregoneros de la palabra de Dios. Mientras que el sacerdote, como el Rey, lo era por herencia y el sabio por propia iniciativa y dedicación personal, el profeta lo era por vocación. Lo que mejor define al profeta frente al sacerdote y al sabio es precisamente su carácter carismático, es decir, su condición de elegido y llamado directamente por

¹⁰⁶ Ibidem. P 53.

¹⁰⁷ Ibidem. P. 53

¹⁰⁸ <http://losprofetasylasprofecias.com/2007/01/604-jeremas-diferencias-entre-el-texto.html>. (Jr. 18, 18)

Dios. “Se vio, pues, llegar a Galilea al joven profeta. No decía que era el Mesías, pero discutía sobre la ley y los profetas en las sinagogas. Predicaba a orillas del lago Genezareth, en las barcas de los pescadores, al lado de las fuentes, en los oasis verdes que abundaban entonces entre Betzaida y Korazim. Curaba los enfermos por la imposición de las manos, por una mirada, por una orden, con frecuencia por su sola presencia. Le seguían las multitudes; numerosos discípulos le rodeaban. Él los reclutaba entre la gente del pueblo, los pescadores, los peajeros. En su elección era conducido por ese don de segunda vista, que, en todos los tiempos, ha sido propio de los hombres de acción, pero sobre todo de los iniciadores religiosos. Una mirada le bastaba para sondear un alma. Cuando decía: ¡Sígueme! Lo seguían”¹⁰⁹. Weber¹¹⁰, al referirse a este concepto señala que con el nombre de profeta se quiere comprender el punto principal del carisma, cuya misión anuncia una doctrina religiosa o un mandato divino.

Aquí Weber, no quiere hacer creer que el profeta, por el simple hecho de serlo, sea un portador real de carisma, cuya misión es anunciar una doctrina religiosa o un mensaje sobre un mandato divino. Lo que le interesa destacar al autor es la vocación personal del profeta. Éste, igual que el mago carismático, actúa gracias a su don personal. Un claro ejemplo de un profeta es Moisés, cuya misión era equilibrar las clases y crear un nuevo derecho “sagrado” válido para siempre, y legitimarlo como divino. En este contexto, se habla sobre el proceso de transición entre el profeta y el “maestro de moral”, especialmente de moral social que con renovada o con una nueva comprensión de la sabiduría antigua, reúne a sus discípulos en torno suyo, aconseja a los particulares en sus asuntos, a los príncipes en asuntos públicos, y trata de inducirlos a la imposición de

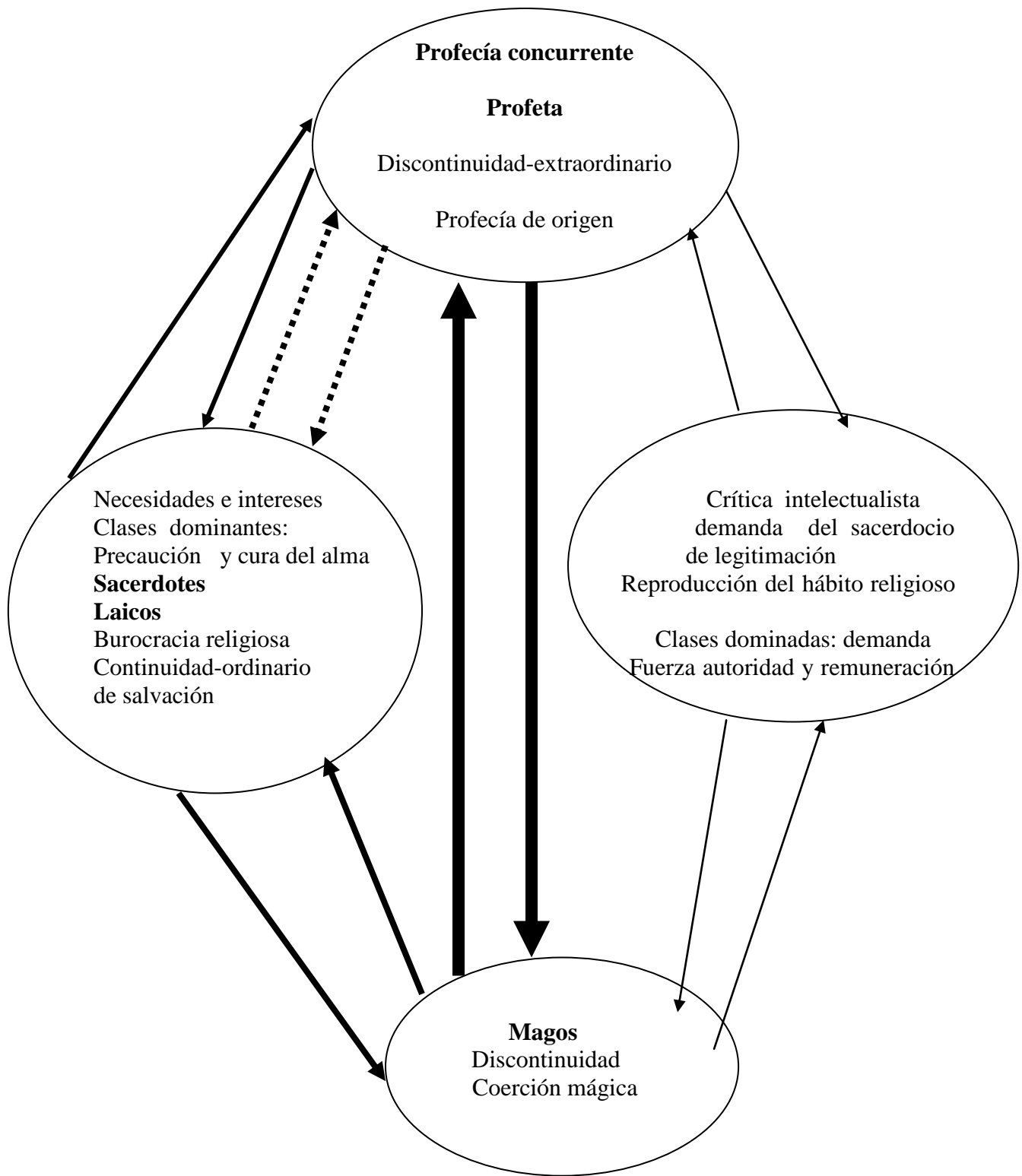
¹⁰⁹ Shuré. Eduardo. (2005). *Los grandes iniciados*. México. Editorial Tomo. P. 427

¹¹⁰ Weber, Max. (1992) *Economía y Sociedad*. México. DF Editorial. FCE. P. 356.

reglas morales. El profeta, está más cerca del demagogo o el publicista político que del oficio de un maestro¹¹¹.

¹¹¹ Weber, Max. (1992) *Economía y Sociedad*. México. DF Editorial. FCE. P.360

Esquema que interpreta la teoría de la religión según Max Weber.



→ Relación objetiva de transacción: servicio religioso contra poder

→ Relación objetiva de competencia

El Líder Carismático en Max Weber.

Queremos precisar que el término carisma genera una serie de conceptos ilimitados. No se puede definir como un todo. Es decir, la gran extensión de estudios y la variabilidad del fenómeno hacen del carisma un concepto con muchas dimensiones que abarca desde el ámbito de la política al de la religión, como ya se mencionó anteriormente. Todo esto ha generado fuertes discusiones sobre el reconocimiento de sus capacidades y habilidades. Weber¹¹², describe el término carisma como gracia y sitúa sus orígenes en el cristianismo primitivo. Hierocracia, que significa dominio de lo sagrado. Este concepto es un orden político donde el poder es detentado institucionalmente por la casta sacerdotal. En la actualidad se difunde con el nombre de teocracia.

En sus orígenes el líder carismático tenía un poder mágico religioso, por sus dones sobrehumanos y sobrenaturales, entendidos como tales por ser cualidades no accesibles a todos. Así, en las sociedades simples, el carisma se atribuía a gentes con sabiduría legal y terapéutica, a líderes cazadores, chamanes, héroes de guerra. Como ejemplo de éstas y otras sociedades, Weber cita los éxtasis de los chamanes, que incluso podían llegar a desembocar en ataques epilépticos. Según Weber, el concepto de carisma se enfoca en dos ideas básicas. En un sentido, lo extraordinario del líder carismático y, en otro, el reconocimiento que recibe de los seguidores, que aun cuando no genera legitimidad, crea un efecto legitimador, es decir, se construye a través de las relaciones que establece con los dominados. La definición de carisma de Weber es la siguiente: “debe entenderse por “carisma” la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares) de una personalidad, por cuya virtud se la

¹¹² Weber, Max. (1992) *Economía y Sociedad*. México. DF Editorial. FCE. P. 356. P. 173

considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas, o por lo menos específicamente extra cotidianas y no asequibles a cualquier otro, o como enviados de dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como jefe, caudillo, guía o líder¹¹³. El modo cómo habría de valorarse “objetivamente” la cualidad en cuestión, sea desde un punto de vista ético, estético u otro cualquiera, es cosa del todo indiferente en lo que atañe a nuestro concepto, pues lo que importa es cómo se valora por los dominados carismáticos, por los adeptos. Esta capacidad extraordinaria del líder, caudillo, o guía radica en ser sujetos alejados de lo común, de lo ordinario o cotidiano, e incluso de lo humano, y no se utiliza el vocablo en un sentido específico. Esta condición permite ejercer una dominación sobre los actores que por deber siguen los mandatos del carismático que produce un reconocimiento que no es un fundamento de legitimidad sino un deber, que nace de la vocación y entrega al carismático. En esta línea es cuando se da el autentico carisma o la pureza del mismo, es aquí donde se genera la entrega y pasión personal por las causas de necesidad o simplemente por la esperanza y el entusiasmo en que se encuentra el dominado. Weber, escribe, en la definición, que la relación que se establece entre el líder y sus seguidores que: lo que define al líder carismático no son sólo las cualidades extraordinarias del objeto sino el reconocimiento efectuado por los seguidores y cómo estos lo perciben. Las características del líder se basan en la virtud, concepto que podemos relacionar, al igual que Maquiavelo, con la fuerza física, el valor, pero también con la fuerza mental y con una actitud ética o comportamiento ejemplar. Weber¹¹⁴ pone énfasis en como son vistos o percibidos por los adeptos las características carismáticas al señalar “el carisma vive en este mundo y, a pesar de ello, no es de este mundo”

¹¹³ Ibidem. P. 193

¹¹⁴ Weber, Max. (1992) *Economía y Sociedad*. México. DF Editorial. FCE. P. 849

En la actualidad, el carisma está asociado a la imagen y a la difusión de los actores políticos o sociales a través de los medios de comunicación, especialmente, la televisión. Ésta ha colaborado al reconocimiento por parte de las masas a estos líderes y los han elevado, en ocasiones, después de su muerte a la categoría de mitos. Aquí, enfocamos el concepto en los términos de las afirmaciones del sociólogo alemán, sobre una base de análisis sobre el tema. Destacamos aspectos que refieren al carisma del guerrero. Sin adentrarnos al carisma religioso, que ya hicimos referencia anteriormente, sino que enfatizamos cómo se construye el liderazgo y en las formas de ritualizar la comunicación con sus seguidores. En relación a un ejercicio de convocatoria, Weber¹¹⁵ destaca “el carisma conoce sólo determinaciones internas y límites propios. El portador del carisma abraza el cometido que le ha sido asignado y exige obediencia y adhesión en virtud de su misión.” Escribe el sociólogo alemán “Precisamente por ello, no obstante su fuerza, incluso de carácter revolucionaria, la autoridad carismática, en su forma absolutamente pura, es por completo autoritaria y dominadora”.¹¹⁶ Así, por ejemplo, la autoridad o liderazgo carismático tiende a, en el lenguaje de Weber, rutinizarse, es decir, a romper con su carácter inestable o efímero y a asumir ropajes distintos a su naturaleza, ya sea de carácter racional, de dominación legal burocrática, o tradicional.¹¹⁷

Existe una hipótesis central¹¹⁸ que señala que; a pesar que el carisma sea irracional, siempre tiene un cierto grado de racionalidad, aspecto que puede ser explicado a través de cada cultura, a través de cada uno de los seguidores del líder. En la dimensión carismática encontramos otros aspectos muy relacionados con el carisma político, tales

¹¹⁵ *Ibíd.* Pág. 848

¹¹⁶ Weber, Max. (1992) *Economía y Sociedad*. México. DF Editorial. FCE. Pág. 713.

¹¹⁷ *Ibíd.* Ver página 197.

¹¹⁸ Deusdad Ayala, Blanca. <http://biblioteca.universia.net/>

como el carisma de la religión, el liderazgo político, el populismo, la identidad y los movimientos sociales. La gran revolución del carisma tuvo lugar durante los años sesenta debido a la generalización del uso de la televisión. Ésta ha transformado la morfología del carisma y la imagen pública de los políticos. Así, los medios de comunicación se han convertido en esenciales para ganar las elecciones. Por otra parte, el concepto de carisma ha sido trivializado por la prensa. Otro campo de investigación de gran interés es el carisma de género. A pesar que podemos definir el carisma como una característica perenne de diferentes sociedades y a pesar que no podamos concebir las relaciones sociales sin su presencia, éste tiene un lado oscuro. Puede convertirse en peligroso al servicio de demagogos e ideologías como el fascismo. Así, un exceso de fascinación por el carisma puede ir en contra de la cultura política y del espíritu crítico de las democracias¹¹⁹. No obstante, el carisma es un atributo necesario para todo tipo de líderes políticos, sin el cual, no pueden alcanzar el poder o la subordinación de una organización. Aunque como en toda regla existen sus excepciones. Se puede considerar que el carisma es peligroso y simplista, puede incluso sustituir la cultura política, sin embargo, no podemos ignorarlo. Las muestras de afecto, las emociones, están presentes en las manifestaciones políticas y refuerzan las distintas adhesiones a los líderes y a sus partidos

El Liderazgo carismático en Michels

En Los partidos políticos Michels,¹²⁰ expone, un argumento: él señala que; “el liderazgo y la democracia son incompatibles entre sí. Incluso en aquellas organizaciones políticas con orígenes e ideología democrática, el liderazgo inicial se transforma en el gobierno de una oligarquía. Se trata de un proceso histórico inevitable en el cual "los líderes

¹¹⁹ Ibidem

¹²⁰ Michel, Robert. 2003. *Los partidos políticos*. Argentina. Editorial Amorrortu. P. 81

demócratas e idealistas terminan sucumbiendo a la corrupción inherente al poder". Específicamente, Michels rechaza la posibilidad de un liderazgo representativo. En la medida en que los líderes de la masa llegan a ser parte de la "élite en el poder", sus propósitos y objetivos responden a su propia decisión dentro de los elementos privilegiados. El autor expone las razones de carácter técnico y administrativo que hacen imposible el gobierno directo de los grandes grupos. Como la colectividad no puede intervenir en la resolución de todas las posibles controversias, las masas soberanas se vuelven incapaces de adoptar las resoluciones más necesarias: "la evolución democrática tiene un curso parabólico, con el avance de la organización, la democracia tiende a declinar, a medida que la influencia de los líderes aumenta." De allí que, por razones técnicas y administrativas, una organización fuerte necesite de un liderazgo profesional. El advenimiento del liderazgo profesional señala así el principio del fin de la democracia y la imposibilidad de un sistema "representativo". Aunque en teoría los líderes están vinculados a la voluntad de las masas, en la práctica gozan de gran independencia. Las afirmaciones de Michels¹²¹ son tajantes: "en las revoluciones democráticas, no son las masas las que han devorado a sus líderes sino los jefes son los que se han devorado entre sí con la ayuda de las masas "en una democracia" el único derecho que el pueblo se reserva es el privilegio ridículo de elegir periódicamente un grupo de amos". Con estos argumentos, Michels¹²² llega a aceptar la idea de que el mejor gobierno es el sistema ostensiblemente elitista bajo la dirección de un líder carismático, consideración que lo lleva a apoyar a Mussolini y a la derecha fascista.¹²³

¹²¹ Ibídem. P. 197

¹²² Ibídem. P. 87

¹²³ Tras acceder al poder en 1922 tras la Marcha sobre Roma, Benito Mussolini estableció en pocos años una dictadura fascista de partido único (<http://www.historiasiglo20.org>.)

Producto típico de la sociedad de masas, la democracia plebiscitaria basada en la presencia del líder carismático parece hoy haber llegado a su fin. Estos grandes liderazgos hoy no se producen ya que las condiciones objetivas que los determinaron, entre ellas una concepción vertical del poder que llevaba a concentrarlo en gran medida en el estado nacional, han desaparecido o se han modificado, producto del proceso de diferenciación que se ha instalado en la sociedad. Sin embargo, si bien hoy es discutible que podamos aplicar incluso el concepto de sociedad de masas - al menos tal cual ha sido elaborado - a estas nuevas sociedades fragmentadas y diferenciadas, el motivo por el cual se desarrolló el concepto de democracia plebiscitaria sigue existiendo a pesar de todo. La recuperación política que hoy se lleva a cabo de los espacios locales a partir del proceso de globalización no deja de plantear el problema de las formas organizativas que ligen al ciudadano tanto a esos espacios menores como al más vasto y abstracto que se ubica en el espacio nacional. En ese contexto, la profesionalización del liderazgo ha cobrado una relevancia mayor, teniendo en cuenta que en un mundo globalizado más que nunca se impone la eficacia como criterio final de validación de aquél. Sin embargo, todavía resta por resolver cómo movilizar al gran número en torno a propuestas de cambios que no necesariamente conciben con el imaginario presente de la sociedad. Y esto significa que todavía se siga apelando, al menos en ciertos casos, a formas de legitimidad carismática, sobre todo si tenemos en cuenta que, en términos weberianos, se trata de un tipo de dominación extra-cotidiana o, dicho en otros términos, se trata del tipo de dominación que permite llevar adelante las grandes transformaciones de la sociedad. Michels es quien desarrolla por primera vez lo que sería la solución planteada en el siglo XX al dilema que presentaba la entonces incipiente sociedad de masas, forma a la que denominó ‘cesarismo’ o ‘bonapartismo’¹²⁴. Esto significa que la democracia de

¹²⁴ Michel, Robert. (2003). *Los partidos políticos*. Argentina. Editorial Amorrortu. P. 217

masas contiene en sí misma una fuerte tendencia a la conformación de liderazgos carismáticos, utilizando la terminología weberiana. Pero aunque el texto de Michels no lo explicita en estos términos, si tenemos en cuenta que en su obra *Los partidos políticos* le dedica un espacio importante a lo que sería el liderazgo de tipo carismático y el bonapartismo, podemos deducir que, también para este autor, éstas serían las formas en que, preponderantemente, se organizaría la vida política moderna, preanunciando así la temática que poco después desarrollaría Weber.

En ese sentido, el cesarismo se presenta en ambos autores como una forma funcional en el espacio de la organización, ya que la necesidad de tener que convocar al gran número, para lo que era necesario además la organización del partido, llevó a producir esta forma de dominación para asegurarse el poder dentro del estado. En su manifestación más pura el bonapartismo se asienta sobre el poder convocante del líder, caracterizado por tener una legitimidad de origen fundada en la voluntad del pueblo¹²⁵.

¹²⁵ «Ibidem

Capítulo II

II.- Poder, autoridad y dominación en el liderazgo.

Para que no se pueda abusar del poder,
es preciso que el poder detenga al poder.

Montesquieu

1.- El poder¹²⁶

Entender donde se encuentra el origen del concepto de poder, en relación, de poder político, hay que tener bien claro qué es lo que distinguimos con el término. El elemento central está formulado en los componentes de una sociedad que se manifiesta en forma de un orden establecido, un mandato eficaz en cuanto está garantizado por el uso de una fuerza común preponderante, y en cambio la actitud de obediencia de todo aquello que se encuentra en el área de ese poder, aunque no es una obediencia obligada, simplemente debida al hecho de que se sufre un acto de fuerza, sino una obediencia voluntaria, que parece ser la característica de la vida civil¹²⁷. El poder es un concepto que se presenta de manera más o menos conscientemente en nuestro pensamiento no sólo es atribuible a la manera de entender la política y la relación entre los hombres propias de la tradición de la filosofía práctica, sino que en el momento de su nacimiento sólo puede formularse negándole dignidad y legitimidad a dicha tradición.¹²⁸ La óptica moderna del poder se entiende como la forma de dominio, de sujeción de la voluntad de los gobernados ante la voluntad de los gobernantes. Uno de los conceptos más

¹²⁶ Por poder pueden entenderse múltiples conceptos de acuerdo a cada campo. A un nivel básico, poder, suele identificarse con la noción de fuerza (por ejemplo, la fuerza pública o física). Sin embargo la noción de poder suele estar más relacionada a la acción social colectiva que a la fuerza física. También se entiende como la capacidad para cambiar la realidad.

¹²⁷ Duso, Giuseppe. (2005) El poder. Una historia de la filosofía política moderna. Editorial Siglo XXI.

México. Pág. 23

¹²⁸ *Ibidem*. Pág. 13

mencionados de poder, nace en los trabajos del sociólogo alemán Max Weber¹²⁹ a principios del siglo XX. En este enfoque, el poder (Herrschaft) es una relación formal, que implica al mismo tiempo, dominación-resistencia implica necesariamente el factor de legitimación, a tal punto que los diferentes tipos de poder se distinguen entre sí con base en las diferentes motivaciones de la legitimidad. Sin embargo, dicha legitimación ya no es una instauración racional, sino que más bien supone las formas de una creencia socialmente verificable. El poder¹³⁰ se ejerce sobre persona o grupos y se utiliza para resolver conflictos, conciliar intereses y negociar los equilibrios en la organización. En términos generales el poder ha sido considerado como un concepto más amplio que el de autoridad, entendido como un caso especial de poder. Una de las definiciones más contundentes es la de de Weber,¹³¹ él señala que, el poder es la probabilidad de tomar decisiones que afecten la vida de otro(s) pese a la resistencia de estos. Es decir, el poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun en contra de la resistencia y cualquiera que sea el fundamento de cualquier probabilidad. En esta medida el poder se ejerce por medio de la fuerza y la coerción, Weber distingue entre el puro ejercicio del poder y la relación de dominación: El concepto de poder es sociológicamente indefinido. Todas las cualidades imaginables de un hombre y toda suerte de constelaciones posibles pueden colocar a alguien en posición de imponer su voluntad en una situación dada. El concepto de dominación tiene por eso, que ser más preciso y sí lo puede significar la probabilidad de que un mandato sea obedecido, según escribe Weber¹³². Cuando se habla de poder solemos relacionarlo con la acción social colectiva no a la fuerza física. También se entiende como la capacidad para cambiar la realidad. Weber, define el poder como: “la

¹²⁹ *Ibidem*. Pág. 15

¹³⁰ Weber, Max. (1992). *Economía y sociedad*. México. Editorial FCE. P. 40

¹³¹ *Ibidem*. 43

¹³² *Ibidem*. P.43.

oportunidad o posibilidad existente en una relación social que permite a un individuo cumplir su propia voluntad”¹³³ En el debate sociológico sobre el poder gira en el entorno la dificultad sobre la definición de su naturaleza como obligatoria o permisiva. Así, el poder puede ser visto como un conjunto de formas de imponer la acción humana, pero también como lo que permite que la acción sea posible, al menos en una cierta medida. Siendo puramente estructural, su concepto involucra tanto las características de constricción como de facilitación. Para Max Weber la sociedad moderna está amenazada por el fenómeno creciente de la concentración del poder dentro de las organizaciones. Su discípulo Robert Michels¹³⁴, advirtió que en las organizaciones modernas, tanto privadas como estatales, se tiende a quedar bajo el control de reducidos, pero poderosos grupos políticos o financieros. Aunque los líderes son elegidos democráticamente, según Michels, se observa una tendencia a integrarse en élites del poder que se preocupan básicamente por la defensa de sus propios intereses y posiciones a toda costa. En otras palabras podría decirse que en la actualidad corremos el peligro de que las élites del poder, nacidas en la sociedad a través de procedimientos legítimos, entren en un proceso mediante el cual el poder aumenta y se perpetua a sí mismo retroalimentándose y produciendo, por tanto, más poder. La imposición no requiere necesariamente de la coacción (fuerza o amenaza de fuerza). Así, el poder en el sentido sociológico incluye tanto al poder físico como al poder político, al igual que muchos otros de los tipos de poder existentes. Se podría definir el poder como la mayor o menor capacidad unilateral (real o percibida) o potencial de producir cambios significativos, habitualmente sobre las vidas de otras personas, a través de las acciones realizadas por uno mismo o por otros. Por otra parte, se puede considerar que el poder debe alojarse en el pensamiento del dominado y llevarlo a considerar como normal lo

¹³³ Weber, Max, 1999. *Conceptos Básicos de Sociología*. México. FCE. P. 36

¹³⁴ Michel, Robert. (2003) *Los partidos políticos*. Buenos Aires, Argentina. Amorrortu. P. 57

que se le impone desde que nace. Las leyes del poder son una interpretación de la evolución usada por individuos, con la finalidad de permitir al individuo desarrollarse al más alto nivel de comodidad que pueda alcanzar en su esfera social. El ejercicio del poder es frecuente en los humanos, como seres sociales y gregarios que son. Poder, significa literalmente "la fuerza de ser capaz de".¹³⁵ Este concepto se refiere a la capacidad física. Una persona tiene fuerza física si es capaz de desplazar una carga determinada. Al tratar de conceptualizar el poder, nos encontramos sus tipos y las diferentes fuentes que lo describen, a continuación presentamos unas referencias, en que según Weber¹³⁶, el poder puede ser detentado u obtenido gracias a:

- La fuerza, (violencia, coacción): "el origen de todo poder es la violencia". "el Estado es aquella comunidad humana que ejerce, con éxito, el monopolio de la violencia física legítima dentro de un determinado territorio"
- La persuasión, (directa, indirecta, subliminal; por persuasión moral, incluyendo a la religión.
- Una autoridad, delegada, por ejemplo, en un proceso electoral.
- La influencia social o la tradición; la presunción de tenencia de unas determinadas habilidades o cualidades, sean éstas ciertas o no.
- La pertenencia, a una determinada clase social.
- Un carisma, personal o colectivo.
- Una pericia o habilidad (un "saber-hacer").
- El conocimiento, (enseñándolo o no revelándolo, compartido o guardado en secreto)

¹³⁵ Redorta, Joseph. (2005) *El poder y sus conflictos*. Barcelona. España. Paidós.

¹³⁶ Weber, Max. (1992) *Poder y sociedad*. México Editorial FCE. DF. P. 43

- El dinero: control a través de la propiedad de los medios de producción, poder financiero, etc.
- En las relaciones personales: dominación/sumisión.

Josep Redorta,¹³⁷ inicia su trabajo sobre el poder con la siguiente puntualización, “para comprender el poder, tenemos que entender que todo lo que conseguimos en la vida depende de nosotros mismos o de los demás”, al referirse que el individuo es un ser singular; sólo él percibe, piensa ama u odia, se siente responsable y toma decisiones a un nivel superior a otras criaturas. Pero, en otro sentido, este individuo es un ser social que se encuentra involucrado en una red de relaciones, en multitud de grupos como la familia, los amigos, el trabajo, etc. esta relación entre la vida personal y la vida social genera una relación de interdependencia. Se requiere de los unos y los otros y es lo que enriquece el espacio de la problemática social y personal. Cuando deseamos conseguir algo, en última instancia, sólo tenemos dos instrumentos básicos, señala Redorta¹³⁸, el poder y la palabra. Mediante el poder podemos obtener ese algo de forma directa o a través de los demás. En cambio con la palabra, usamos la persuasión para conseguir que los demás acepten hacer ese algo por nosotros de buena gana. Esto es lo que se conoce como influencia social que es una forma sutil de convencer a los demás.

De esta manera, se pueden conseguir cosas de una forma u otra, ejercitando algún grado de influencia social cuando no podemos hacer algo de forma directa. Así nos podemos imaginar un continuo que puede ir de las formas más suaves de convencer a los demás hasta las más duras, consistentes en el uso de la fuerza física. En este punto, podemos apreciar que entre ambos polos, surge la relación de dominio al interior de los

¹³⁷ Redorta, Josep. (2005) *El poder y sus conflictos* Ediciones Paidós ibérica. Barcelona. Pág. 29

¹³⁸ *Ibíd.*

organismos sociales. ¿Pero qué es el poder? Todo mundo cree saber qué es el poder, pero cuando tratamos de definirlo, regularmente, nos quedan aspectos que no cubren la totalidad del concepto. Hablamos del poder político, del cuarto poder, que una persona tiene poder cuando influye sobre la otra. Así, se podría citar muchos ejemplos, que nos señala que nos encontramos ante un concepto muy amplio, en ocasiones mal entendido y presente en todas partes. Para acercarnos al concepto, hacemos referencia al trabajo de Redorta¹³⁹, en el que clasifica el concepto de la forma siguiente:

Poder: conceptos aproximados

Fuerza	→	Capacidad física.
Capacidad	→	Aptitud de conseguir algo.
Influencia	→	Cierto grado de poder
Autoridad	→	Poder legitimado
Control	→	Poder social
Estatus	→	Posición social
Jerarquía	→	Rango de subordinación institucional
Liderazgo	→	Habilidad para conducir personal

Fuente Redorta Josep. (2005) *El poder y sus conflictos* Ediciones Paidós ibérica. Barcelona.

Como se observa, Redorta, le da un seguimiento a las diferentes formas de ejercer el poder, él escribe sobre el concepto de fuerza refiriéndose a la capacidad física del individuo; en el sentido de que una persona tiene fuerza física si es capaz de desplazar una carga determinada. Sin embargo, hablamos de capacidad si nos referimos a la

¹³⁹ Redorta, Josep. (2005) *El poder y sus conflictos* Ediciones Paidós ibérica. Barcelona. Pág.31

aptitud de conseguir algo ya sea físico o de otro orden. Si hablamos de influencia es referirnos a un cierto grado de poder; a la capacidad de conseguir, siquiera parcialmente, acciones de parte de otra persona. También se puede influir, cuando uno ejerce poder sobre personas que lo tienen. En cambio, autoridad es, cuando en un tema determinado alguien habla con un alto grado de conocimiento. Pero, en un sentido más usual del término, se habla de autoridad en el espacio de las organizaciones políticas y se refiere para citar a los policías, jueces o altos cargos. La autoridad, representa al poder legitimado, es decir, aceptado en términos sociales. El tener una cosa bajo control, significa que no se escapa del espacio de dominio, que se está pendiente de todas las variables que actúan y no se va a producir ninguna improvisación o novedad indeseada en un proceso concreto. Es decir. El control es otro nombre para una forma de ejercer el poder. Igualmente el estatus tiene connotaciones vinculadas al poder, según Redorta, el estatus es visto como una reserva del poder, es decir, quien tiene un estatus social consigue las cosas más fácilmente. El estatus se conecta con la idea del liderazgo. Incluso en ocasiones el único estatus reconocido es el líder, como ocurre en algunos grupos de animales. Efectivamente el líder tiene poder en cuanto el grupo lo sigue. La mayor parte de los conflictos de poder tiene que ver con el rol del líder, si se trata de grupos. En cambio, la jerarquía no es un concepto equivalente. Lo jerárquico se refiere a una estructura social. El lugar que se ocupa en dicha estructura y el ejercicio del poder a través de la misma. Una de las funciones de la jerarquía es que permite la toma de decisiones grupales de forma muy rápida y sin necesidad de consensos. Aquí se confía en el liderazgo que se ejerce desde la jerarquía ya que tiene un estatus que cumple con una función social. Estamos, ante conceptos que se interrelacionan y que en ocasiones se confunden.

Se ha escrito mucho sobre la naturaleza del poder y no existe acuerdo unánime entre diferentes autores. En 1938 Bertrand Russell,¹⁴⁰ afirmó que el poder es un concepto tan fundamental en ciencias sociales como lo es el concepto de energía en la física, y señala, “el poder se halla tan incrustado en la interrelación que no puede separarse de la misma. Nos relacionamos y al mismo tiempo nos influenciamos mutuamente. Así pues, el poder está presente desde que nos hallamos uno frente al otro y aunque no seamos concientes de esa realidad.” Según Redorta,¹⁴¹ si se trata de acercarse más a la naturaleza del poder, se puede uno imaginar un continuo alcance desde el mayor grado de libertad posible respecto de otra persona hasta el mayor grado de influencia o poder posible. El binomio poder libertad constituye la misma esencia del concepto. Si yo tengo más libertad, otro tiene menos poder frente a mí y viceversa. Y concluye en su definición, poder es la capacidad de conseguir lo que queremos, es decir, es la capacidad de alguien de cambiar algo que le interese. A continuación presentamos algunas categorías del poder, de dos estudiosos del fenómeno, Jonh French y Beltrand Raven,¹⁴² que hacen referencia del mismo de manera puntual:

¹⁴⁰ Ver Redorta, Josep. (2005) *El poder y sus conflictos* Ediciones Paidós ibérica. Barcelona. Pág.33

¹⁴¹ *Ibidem*.

¹⁴² Fuente: French, Jonh y Raven, Beltrand. (1959). *The bases of social power*, in D. Cartwright University of Michigan Editorial Studies in Social Power. Ann Arbor, MI: Press.

Categorías del poder

- Poder legítimo: el poder legitimado se refiere al poder de un individuo o grupo gracias a la posición relativa y obligaciones del detentor dentro de una organización o sociedad. El poder legitimado es una autoridad formal delegada.
- Poder de referencia: el poder de referencia se refiere al poder o la habilidad de los individuos para persuadir o influir a otros. Está basado en el carisma y las habilidades interpersonales del detentor de poder. Aquí la persona sometida al poder se identifica con el portador de poder y trata de actuar como él.
- Poder experto: el poder experto es el poder de un individuo que deriva de las habilidades o pericia de la persona y de las necesidades de la organización o sociedad de estas habilidades. Al contrario de las otras, este tipo de poder es usualmente fuertemente específico y limitado al área particular en el cual el experto está cualificado.
- Poder de recompensa: el poder de referencia depende de la capacidad del detentor de poder de otorgar recompensas materiales; se refiere a cómo el individuo puede dar a otros una recompensa de algún tipo como beneficios, tiempo libre, regalos, promociones, incrementos de paga o de responsabilidad...

En relación al poder político destacamos el uso del mismo por las instituciones del poder público estatal, como los jueces, ministros, los partidos políticos, estos últimos no son instituciones del estado, pero, ejercen un poder político.

Algunas de las manifestaciones del poder:

- La Coacción: Existe la capacidad de obligar violentamente a los terceros a seguir una determinada conducta. El uso de esta violencia es lo que se conoce como coacción. el poder de coacción se basa en la capacidad para imponer castigos por parte del poder. Se podría referir a la capacidad de eliminar o no dar recompensas. Es el deseo por recompensas con valor, o el miedo por que se las quiten, lo que asegura la obediencia de aquellos sometidos al poder. El poder de coacción tiende a ser el menos efectivo de todas las formas de poder, al formar resentimiento y resistencia.
- La Coerción: La coacción dio paso a la coerción que es la situación donde el tercero realiza el mandato debido a la amenaza del uso de la violencia, es decir, la potencialidad del uso de esa violencia. Se excluye así el papel totalmente activo (ordenar y hacer cumplir) reservando a la autoridad un papel parcialmente activo (sólo ordenar). La coacción se fundamentaba en el temor de un daño seguro en el caso de incumplir lo ordenado. De esta vertiente del poder se desarrolló lo que posteriormente se conocieron como delitos contra la autoridad, es decir, desafiar al poder.

La forma de legitimar el poder se presenta como:

- El Poder sagrado: La primera forma de legitimación utilizada se basó en la religión y la divinidad. El poderoso ya no lo era sólo porque podía ejercer violencia o porque tenía un vínculo de temor que le asegurara esa posición. Ahora el poderoso se instituía como un ser distinto, superior y ligado a los dioses. El poder de origen divino era incontestable, a no ser por otro poder de igual estatus o instituido por un dios diferente. A grandes rasgos este fue el desarrollo esquemático hasta la Revolución Francesa.
- La Soberanía nacional: Las ideas que inspiraron la Revolución Francesa y sus resultados negaron que el poder tenga origen divino y lograron darle vuelta al esquema señalando que la fuente del poder no eran las características del poderoso sino únicamente la voluntad de los súbditos que lo dejaban tener el poder. Esta idea llevó al convencimiento de que el verdadero poder nacía de la masa de súbditos, el pueblo, y este debía tener la capacidad de delegar tal poder en quien le placiera y en las condiciones que considerase más apropiadas y durante el tiempo que creyera conveniente.

Algunas definiciones de las teorías del poder¹⁴³

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• El poder político es una función social que consiste en tomar decisiones soberanamente para el conjunto de la sociedad global y de asegurar su ejecución por medio de la autoridad legítima y la supremacía de la fuerza pública. |
| <ul style="list-style-type: none">• Teoría élitista: El poder está concentrado en pocas manos políticas, sociales o económicas (élites). |
| <ul style="list-style-type: none">• Teoría pluralista: El poder está repartido entre grupos de la sociedad. Las decisiones son un agregado de los intereses de la sociedad. Teoría Neocorporativista: El poder está repartido en 3 unidades constitutivas (Gobierno, empresarios y sindicatos) que negocian entre ellos y adoptan las grandes decisiones político-económicas. |

Fuente: elaboración propia.

El Dr. Álvaro Sánchez Cabrera¹⁴⁴ escribe que, según los autores Biggart y Hamilton (1984) debemos entender lo que es el poder “como un acto; algo que se utiliza o se ejerce con el fin de sustentar el poder, la gente ejerce poder con conciencia de la identidad propia, para indicar a otro su conciencia de las obligaciones de su papel”. Steve Lukes¹⁴⁵ escribe que el poder es un concepto controversial o debatible ya que se han desarrollado diversas disputas acerca de su significado, sus usos adecuados y de los sujetos que lo ejercen, sin lograr acuerdos en lo esencial. Existen tres concepciones en especial relevantes para los estudios organizacionales que presenta tres perspectivas de poder en la organización: la funcionalista, la crítica y la posmoderna. La primera es de manufactura principalmente estadounidense, la segunda es heredera del pensamiento

¹⁴³ Jean-William Lapierre. *Gaetano Mosca, Robert Michels, Wilfredo Pareto, Robert Dalh*

¹⁴⁴ Sánchez Cabrera, Álvaro (2006) Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social: Un estudio a la luz de la teoría de la organización (1980-2000)

¹⁴⁵ Lukes, Steve. (1984). *el poder un enfoque radical*. Madrid Editorial Siglo XXI. P. 26

weberiano, denominada perspectiva y la tercera se desprende de los desarrollos recientes asociados con Foucault¹⁴⁶ relativos a la microfísica del poder. En este sentido, sumamos la idea de poder del sociólogo francés Pierre Bourdieu, que dice; “una dimensión de todo poder, es decir, otro nombre de la legitimidad, producto del reconocimiento, del desconocimiento, de la creencia en virtud de la cual las personas que ejercen la autoridad son dotadas de prestigio”¹⁴⁷. El poder como lo hemos presentado, es un concepto más o menos consciente en nuestro pensamiento, que no sólo es atribuible, para entender a la política y la relación entre los hombres, propias de la filosofía práctica, sino, que en el momento de su nacimiento sólo puede formularse negándole dignidad o legitimidad a dicha tradición.

El poder democrático

La necesidad de instaurar un poder representativo se debe a la exigencia de que la fuerza predominante de la comunidad no llegue a instituir un poder irresponsable ante la misma comunidad; lo que inevitablemente sucedería si la comunidad pretendiera ejercer el poder directamente. Pues en el caso del que la parte más fuerte, decidiera usar la fuerza de que dispone en contra de la más débil, el ejercicio de su fuerza dominante sería ilegítimo, porque estaría privado de su participación conforme al derecho. Para Álvaro Sánchez Cabrera¹⁴⁸, la democracia es central cuando se habla de liderazgo político en una sociedad, dado que el poder en un gobierno que ejerce la democracia debe ser encauzado institucionalmente, a partir de una autoridad legítima, de modo que el líder responda a los intereses de la sociedad y esté sujeto a los límites que marca el

¹⁴⁶ Foucault, Michel (1992) *Microfísica del poder*. Madrid. Ediciones la Piqueta.

¹⁴⁷ Bourdieu, Pierre. (1990) *Le sens pratique*. Citado en Bourdieu. P. “*Sociología y Cultura*” México DF Editorial Grijalbo.. P. 243, 244.

¹⁴⁸ Sánchez Cabrera, Álvaro (2006) *Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social: Un estudio a la luz de la teoría de la organización (1980-2000) Colombia*. Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/>

estado democrático. La existencia de instituciones tiene dos condiciones: permite que el líder político pueda gobernar, es decir, favorece la eficacia del liderazgo, al otorgarle legitimidad en el uso del poder y la autoridad; pero también permite, en caso de que ese líder no represente de manera efectiva los intereses de la sociedad, contar con mecanismos que permiten su relevo por vías pacíficas y también legítimas. En este contexto¹⁴⁹, el autor señala que todo individuo en el mundo moderno es ciudadano de un estado, y en todos estos estados encontramos que siempre hay un gran número de personas obedeciendo a un pequeño círculo de individuos. Esta diferenciación entre "gobernados" y "gobernantes" constituye el hecho político fundamental, independientemente de otras características que varían drásticamente entre sociedades. Además, no podemos suponer que los seres humanos deben ser gobernados siempre por su propio consentimiento. Es un hecho, que la historia demuestra un evidente proceso de ampliación y centralización de los medios de poder en grupos de élites¹⁵⁰ que lo ejercen sin consultar los que carecen de los mismos medios. En la actualidad, la vasta mayoría de los países nominalmente independientes no pueden calificarse como verdaderas democracias de tipo occidental.

La democracia de tipo occidental se caracteriza por la participación del pueblo en la determinación de la política pública dentro de un sistema representativo en que se elige un gobierno mediante el ejercicio del sufragio universal. En esta clase de régimen político, si el pueblo cree que sus líderes cometen errores, pueden reemplazarlos. La

¹⁴⁹ *Ibíd*em

¹⁵⁰ Esta minoría poderosa se compone de hombres cuyas posiciones les permite influir los ambientes habituales de los hombres y mujeres comunes y corrientes; ellos ocupan posiciones desde las cuales sus decisiones tienen consecuencias importantes. Esto porque tienen el mando de las jerarquías y organizaciones más importantes: gobiernan la maquinaria del Estado y exigen sus prerrogativas, dirigen a las fuerzas armadas, medios de comunicación, ocupan los puestos de la estructura política-social-económica, en los cuales se centra el poder real. Wright Mills *“La Elite del Poder”* México Editorial. F.C.E., 1987. p.11

opinión de la mayoría determina fundamentalmente el destino de la sociedad, y la tarea esencial del político consiste en tratar de convencer a la mayoría sobre su particular visión de este futuro. Por otra parte, si los que están en el poder, y que llegaron por la vía democrática, se convencen de que poseen la verdad absoluta y legítima, los mismos, tarde o temprano, empezarán a creer que también tienen el derecho y la obligación de imponer su visión política por cualquier medio disponible--sin importar lo que piense el pueblo, o peor aún, tratando de que el pueblo deje de pensar completamente. De esta manera, han actuado casi todos los grupos o individuos gobernantes a través de los tiempos. Lo realmente atípico en la historia es un auténtico respeto por el pluralismo político a la verdadera esencia de la democracia. De esta forma, los titulares de los poderes se corrompen en el ejercicio de gobierno. La influencia corruptora del poder confirma la ya clásica observación de Lord Acton (1887) que el poder tiende a corromper absolutamente. Así mismo, hay que reconocer que el poder de tomar decisiones, ya con consecuencias inclusive internacionales, se está sentando en instituciones políticas, económicas y militares que más y más moldean otras áreas de la sociedad a sus imperativos. Este triángulo del poder, bajo el control de grupos limitadísimos de personas, constituye un gran peligro para la supervivencia de sociedades libres basadas en verdaderos principios democráticos, así como de la misma raza humana.

Fuentes de poder¹⁵¹

El surgimiento de esta corriente puede ir hasta Hobbes¹⁵², quien definió el poder como “los medios presentes para obtener algún bien futuro”. Hobbes, inspirado en la concepción física y mecánica de Galileo, describe un mundo ordenado, armónico,

¹⁵¹ Soria, Raúl. (2004) *La construcción del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal: Poder y toma de decisiones en una esfera institucional*. Tesis doctoral

¹⁵² Hobbes, Thomas, *Leviatan*. 2004. Edit. Libertadores. Argentina.

mecánico y autodirigido, que no requiere la conducción de un ente superior o soberano. A partir de esa visión clásica, el funcionalismo percibe al poder como un medio para hacer algo, como un recurso, como una capacidad, habilidad o atributo de quien lo ejerce o posee, Handy¹⁵³ distingue entre poder e influencia. El primero, es un recurso y, la segunda, un proceso. La influencia y el poder conforman un fino tejido en el cual los individuos o grupos de la organización buscan hacer pensar o actuar a otros individuos o grupos en formas particulares.

Las fuentes de poder. Para los funcionalistas, el poder surge de diversas fuentes. Handy, refiere el poder físico, al generado con base en recursos, al derivado de la posición, al experto y al personal. Estas fuentes son, de alguna forma, reproducidas y aplicadas en los trabajos de Pfeffer¹⁵⁴. En este enfoque, el poder físico proviene de la fuerza superior de quien lo aplica. La posesión o control de recursos o la capacidad para proporcionarlos a la organización es una segunda fuente de poder. Para que este sea efectivo, los recursos deben ser deseados por el recipiente potencial y no tienen que ser materiales, sino que pueden ser elementos tan intangibles como el status o el prestigio. Hardy y Clegg¹⁵⁵ (1996: 626) critican la inclinación a destacar las fuentes de poder, pues señalan que en la medida en que diferentes fenómenos o activos se convierten en recursos en contextos diversos, la lista de fuentes de poder puede llegar a ser muy grande e indefinida, por lo que volver factible esta perspectiva teórica, requiere del entendimiento de todos los posibles entornos de la organización, lo cual es imposible de lograr en términos prácticos. De esta manera una fuente de poder puede ser cualquier cosa, bajo las circunstancias apropiadas, por lo que la perspectiva funcionalista termina

¹⁵³ Handy, Charles B., (1982), *Understanding organizations*, Penguin Books, Middlesex, England, P. 114

¹⁵⁴ Pfeffer, Jeffrey (2000), *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: Problemas y posibilidades*, México Oxford University Press, P.197

¹⁵⁵ Legg, Stewart, Cynthia Hardy y Walter R. Nord (editores) (1996), *Handbook of Organization Studies*, SAGE, Gran Bretaña. P. 626. Véase. Soria R.

siendo indefinida o indeterminada. El ejercicio del poder. Acompañando a sus fuentes, se postulan una serie de mecanismos mediante los cuales se ejerce el poder. Según Handy,¹⁵⁶ los divide en abiertos y ocultos. Los primeros son el uso de la fuerza, las reglas, el intercambio y la persuasión, y los ocultos son la ecología y el magnetismo. El ejercicio del poder requiere la aplicación de uno o varios de estos métodos a la vez. El primer método es la coerción. Este es el mecanismo más crudo y se deriva del poder físico, o la amenaza de su uso y, en ocasiones, de los recursos como fuente del poder. Un caso especial es el uso, o amenaza de utilización, de la fuerza económica, que es más común que el de la fuerza física. El poder también se aplica mediante reglas y procedimientos que involucran jerarquía o autoridad. Este método requiere que se reconozca el derecho de instaurar dichas normas y procedimientos y que existan los medios para hacerlos efectivos. Este método se asocia con el poder que surge de la posición y es respaldado por los recursos. Un tercer método para ejercer el poder es el intercambio o negociación. Este proceso puede incluir sobornos, promociones, amistad, inclusión en un grupo, status, entre otros. Los anteriores son formas abiertas de uso del poder, pero existen otros dos métodos que nos percibidos como tales: la ecología y el magnetismo o carisma. De manera convencional, la ecología es el estudio de la relación entre un organismo y su entorno. En términos organizacionales, todo comportamiento se realiza en un ambiente que contiene elementos físicos, psicológicos y sociales, entre otros, y cada uno de estos impacta a los demás, los condiciona o los facilita, de manera que entender la ecología permite comprender el comportamiento de las personas, grupos y organizaciones y, por tanto, de influirlo. Por su parte, el magnetismo o carisma es el uso del poder personal por alguien que posee esta cualidad, que puede provenir de la confianza que genera, la habilidad que tiene, el respeto que provoca, la lealtad a los

¹⁵⁶ Handy, Charles B., (1982), *Understanding organizations*, Penguin Books, Middlesex, England, P. 121-128. Véase Soria. R.

principios que sustenta, entre otros factores que generan empatía o simpatía. El carisma o magnetismo permite influir y ejercer el poder, sin que en apariencia se imponga.

Bases de poder

De acuerdo con Soria¹⁵⁷, las organizaciones y las personas en las organizaciones obtienen su poder por medio del control, tanto de las bases como de las fuentes de poder. Las bases se refieren a aquello que controlan los tenedores de poder y que les permiten manipular el comportamiento de los otros. Las bases de poder incluyen la posibilidad de poder premiar o ejercer coerción, su legitimidad, sus habilidades y su utilidad como referencia para el receptor del poder. Además, el acceso al conocimiento y los lazos familiares también han sido identificados como bases de poder. Soria¹⁵⁸, hace una distinción adicional. Observan que hay cuatro fuentes de poder en las organizaciones. Utilizan el término fuente para referirse a la forma en que las partes llegan a controlar las bases de poder, estas son:

- el puesto o posición en la estructura;
- las características personales como el carisma;
- las habilidades que se tratan como fuentes y bases de poder, puesto que los individuos traen sus habilidades consigo a la organización por medio de mecanismos como la capacitación profesional que se convierte entonces en una base de poder en un punto específico de tiempo; y
- la oportunidad de combinación de factores que da a las partes la oportunidad de utilizar las bases de poder.

¹⁵⁷ Soria, R. 2004 La construcción del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal: Poder y toma de decisiones en una esfera institucional. Tesis doctoral

¹⁵⁸ *Ibíd*em

Estas fuentes de poder se utilizan en las situaciones de poder de autoridad e influencia, que a su vez utilizan las bases de poder que se han distinguido. De esta manera, un individuo o unidad en una organización tiene una fuente de poder, como sería una posición oficial donde se ejerce el poder en forma de autoridad o influencia. Según se ejerce el poder, el tenedor utiliza las bases de poder que están disponibles.

La perspectiva posmoderna del poder

Este enfoque se asocia con Michel Foucault¹⁵⁹ y otros autores como Clegg¹⁶⁰, Foucault distingue tres tipos de poder: a) poder disciplinario, definido como una técnica para producir efectos estratégicos buscados sobre diversos individuos y colecciones de individuos; b) bio-poder, considerado como el conjunto de técnicas orientadas a la subyugación de los cuerpos y al control de la población en general y, c) poder soberano, definido como aquel asociado al aparato del Estado como una organización complicada. Los estudios de Foucault están basados en Maquiavelo quien plantea su concepción del poder como estrategia, que surge de alianzas, agrupamientos, posicionamientos y reposicionamiento, resistencia y contra resistencia, como una expresión inestable que obedece las contingencias eventos siempre cambiantes y como una microfísica del poder. Para Foucault no existe un poder central que tenga solamente como referente lo político. Las formas y prácticas del poder son múltiples. Para él todo poder es un modo o manera de acción de unos sobre otros. El poder se ejerce en la medida en que unos individuos sean capaces de “gobernar y dirigir las conductas” de los otros, siendo esta la forma más lograda de este (Cevallos, 1994).

¹⁵⁹ Foucault, Michel (1976), *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*, México Siglo XXI,

¹⁶⁰ Clegg, Stewart Robert., (1989), *Frameworks of power*, Sage, Newbury Park California. Véase Soria Rigoberto

Para sintetizar, Foucault critica los principales postulados de la perspectiva funcionalista que se refieren al poder como propiedad, localización, subordinación, legalidad y modo de acción. En el primer caso, dice que el poder no se posee, sino que se ejerce. No es una propiedad, sino una estrategia, algo que está en juego. El segundo postulado ubica al poder en el Estado, ante lo que Foucault sostiene que el poder no tiene un lugar privilegiado, sino que se encuentra en toda la sociedad y en la vida cotidiana. El tercer postulado señala que el marco jurídico es la expresión del poder del Estado, mientras que a la ley Foucault la concibe como el ejercicio actual de unas estrategias que, entre otras cosas, gestionan diferentes ordenes de ilegalidad, escribe Soria¹⁶¹. El último postulado sostiene que el poder actúa por medio de mecanismos represivos e ideológicos, pero Foucault insiste, por lo contrario, en una imagen positiva del poder. Lo que lo vuelve positivo es su producción de deseos, prácticas, efectos, saberes, controles, necesidades y regulaciones del cuerpo social. No es el antónimo de un poder negativo que todo lo prohíbe, censura y reprime. No es el que la ley exista para destruir mediante la prohibición, sino que su función es la de reproducir el poder según las relaciones de dominación y explotación existentes. En suma, el poder ha sido objeto de análisis desde diferentes perspectivas teóricas, pero en el ámbito de la vida cotidiana de la organización aun es común encontrar que se confunde con la autoridad, cuyas similitudes y diferencias analizamos en el siguiente apartado, puntualiza Soria.

¹⁶¹ Soria, Rigoberto. 2004 "La construcción del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal." Poder y toma de decisiones en una esfera institucional. Tesis doctoral

Representaciones del ejercicio del poder

Aunque, existen muchas bases y formas de poder el que nos interesa abordar en este artículo es el poder legítimo en el marco de las organizaciones. Este emerge normalmente de un puesto y se deriva del sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes con fundamento en el cual un puesto es aceptado como legítimo por los individuos. Como se ha señalado, el poder es la capacidad para influir en las decisiones de otro; por lo que tiene relación directa con el liderazgo si tomamos en cuenta que el liderazgo se refiere al proceso de influencia. Entonces, es importante conocer como los líderes adquieren ese poder. John French y Bertram Raven¹⁶² han identificado cinco fuentes o bases de poder: legítimo, recompensa, coercitivo, experto y referente. En cuanto al poder legítimo, según estos autores se refiere al poder que adquiere una persona es resultado de su posición en jerarquía organizacional formal, también llamada autoridad o bien aquel tipo de poder que los ciudadanos conferimos a los gobernantes, mediante la elección. Por ejemplo, en las empresas privadas, la autoridad de un puesto precede básicamente de la institución social (conjunto de derechos) de la propiedad privada; en tanto, en los diferentes ámbitos del Estado tal autoridad proviene fundamentalmente de la institución de gobierno representativo. Esto significa que los ciudadanos tenemos el poder de acudir a las urnas para elegir a nuestros gobernantes, pero al hacerlo damos poder a aquellos legisladores que se ocupan de crear leyes y hacerlas cumplir. El poder también puede provenir de la experiencia de una persona o grupo. Este es el poder de experto. Por ejemplo, en las universidades el poder del profesor, quien es capaz de dominar un conocimiento determinado; en el hospital, el médico detenta ese poder y en la ciencia el investigador o científico. Otra base de poder,

¹⁶² Citado en Soria, Rigoberto. 2004 *La construcción del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal: Poder y toma de decisiones en una esfera institucional*. Tesis doctoral

es el poder referente. Esto significa aquel poder que pueden ejercer las personas en base a los seguidores que tienen y que tanta influencia logran en sus seguidores. Por ejemplo, las estrellas de cine, futbolistas, etc. Adicionalmente, el poder también puede ser producto de la capacidad de una persona para otorgar recompensas, lo cual ocurre con frecuencia en las organizaciones. En este caso, los profesores universitarios, los jefes de las organizaciones poseen un poder de recompensa en el sentido de que los primeros pueden otorgar calificaciones altas y los segundos, un ascenso en el trabajo. También es importante resaltar, la existencia del poder coercitivo. Como se ha escrito, esta forma de ejercer el poder se refiere al de castigar, ya sea despidiendo a un empleado o negándole sus méritos. Si bien la autoridad en una organización es el poder para ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, casi invariablemente se deriva del poder del puesto y del poder legítimo como señala Koontz,¹⁶³ pero existen otros autores que consideran que el poder está en función de la influencia que se ejerza y no necesariamente implica estar en la jerarquía más alta de la organización. Esta reflexión nos lleva al concepto de liderazgo, donde se encuentran implicados otros factores como personalidad, el estilo de trato con los demás, las circunstancias, entre otros. Para tener claro qué es liderazgo, cuyo concepto parece íntimamente relacionado con poder, en este espacio entenderemos liderazgo como: el liderazgo es el proceso persuasivo o el modelo, mediante el cual un individuo (o un grupo líder) induce a un grupo a perseguir los objetivos del líder o los objetivos del líder o los objetivos compartidos por los líderes y sus seguidores. Como hemos visto, existe un sinnúmero de estudios sobre liderazgo, según la bibliografía consultada, pero aquí sólo ofreceremos un rápido análisis sobre el tema, porque este estudio está enfocado básicamente sobre el poder en las organizaciones. Es importante tener claro que los dirigentes influyen a través de la

¹⁶³ Koontz H. 2007. *Administración una perspectiva global*. Edit. Mcgraw-hill. México. Véase Soria, Rigoberto

autoridad formal, conferida por el puesto en la organización. Mientras, que los líderes pueden influir en otros para que se desempeñen más allá de las acciones dictadas por la autoridad formal. Por ello, los líderes pueden ser designados o emerger desde el interior de un grupo. Hay varias perspectivas para el estudio del liderazgo, las cuales van desde el enfoque de los rasgos personales hasta el de contingencia. En uno de esos enfoques se establece una distinción entre tres estilos: autocrático, democrático o participativo y liberal. En el espacio de la organización se identifican dos dimensiones: la preocupación por la producción y la producción por las personas. El liderazgo también puede ser concebido como un continuo. En uno de los extremos de este continuo, el que gobierna posee un alto grado de libertad, mientras que los subordinados disponen de uno muy limitado. En el otro extremo, la libertad del líder es muy reducida y muy amplia la de los subordinados. Otro enfoque del liderazgo es sustentado en el supuesto de que los líderes son producto de situaciones dadas, se centra en el estudio de las situaciones. En el enfoque de contingencias, se toman en cuenta el poder que su puesto le otorga al líder, la estructura de tareas, y las relaciones entre el líder y el resto del grupo. La conclusión es que ningún estilo de liderazgo es mejor que otro, y que las organizaciones pueden tener éxito si se encuentran en la situación adecuada.

El campo del poder

Queremos considerar en este apartado una aportación destacada del sociólogo francés Pierre Bourdieu para ejemplificar los conceptos antes mencionados, a partir de una entrevista realizada en 1999 por José Rivas¹⁶⁴ ante la pregunta ¿Cómo se estructura la noción de campo de poder? Bourdieu responde, “es una noción en fase experimental necesitaba resolver dificultades y la he concebido atendiendo a muchos estudios sobre el

¹⁶⁴ Fundador de la revista *Ajoblanco*, la publicación alternativa más influyente en la cultura española de los últimos treinta años. *Revista satírica trimestral*. Editorial: Editorial Multimedia SL. Barcelona y Carranza, 13 2º A, 28004, Madrid. www.ajoblanco.org

poder, que es una noción complicada porque es un sistema de relaciones. Al estudiar lo que se llama clase dirigente, nos preguntamos qué tienen en común un juez de la corte suprema y un empresario de IBM, o éste último con un gran abogado. Hay que abandonar la visión de grupo unificado, coherente, para decir que hay una especie de campo, un espacio de relación independiente, relativamente autónomo con respecto al espacio social en su conjunto, y en el cual unas personas detentan una especie de capital particular y luchan con otras que detentan otras especies de capitales para dar más fuerza al suyo. En el siglo XIX, hubo en Francia una lucha entre los artistas y los burgueses. Fueron luchas un tanto rituales. Muchos artistas eran hijos de burgueses en ruptura con la burguesía; Cézanne, hijo de banqueros. Manet, hijo de un alto funcionario. En esta lucha lo que estaba en juego era la dominación sobre el mundo social y al mismo tiempo sobre los instrumentos legítimos de dominación. Cuando Baudelaire ataca al burgués ataca las bases del poder burgués. Dice, los burgueses son filisteos, beocios, incultos, no tienen el buen capital, que es el capital cultural, literario. Y el burgués responde: esas personas son bohemios, maleducados, sucios, irresponsables, inadaptados, locos. Por lo tanto, hay una lucha entre estilos de vida, incluso entre maneras de ser hombre, que es al mismo tiempo una lucha por el poder”.

Las élites¹⁶⁵ en los campos del poder.

Bourdieu¹⁶⁶ escribe, “el estado es el resultado de un proceso de concentración de los diferentes tipos de capital, capital de fuerza física o de instrumentos de coerción (ejército, policía), capital económico, capital cultural o mejor dicho, informacional,

¹⁶⁵ Vilfredo Pareto ha sido quien ha dado al término y a la noción de élite carta de ciudadanía en Sociología. En opinión de este autor, la élite está compuesta por todos aquellos que manifiestan unas cualidades excepcionales o dan pruebas de aptitudes eminentes en su dominio propio o en una actividad cualquiera. Como se habrá advertido, Pareto define la élite en términos muy parecidos a como la entiende el sentido corriente: le atribuye un valor cualitativo. La élite, a su juicio, esta integrada por miembros "superiores" de una sociedad, por aquellos a quienes sus cualidades eminentes deparan poder o prestigio. <http://www.ciudadpolitica.com/modules/>

¹⁶⁶ Bourdieu Pierre, (1999) “*Razones Prácticas, sobre la teoría de la acción*”, Barcelona Ed. Anagrama., Pág. 99

capital simbólico, concentración que, en tanto que tal, convierte al estado en poseedor de una especie de meta-capital, otorgando poder sobre las demás clases de capital y sobre sus poseedores”. Esta idea que señala Bordieu es contundente, los que marcan la diferencia en la concentración del poder, los que diseñan la agenda, los que tienen la capacidad de producir un discurso sobre el mundo social y con ello, de la capacidad de trazar las líneas de acción sobre ese mundo es un pequeño grupo o élite de los dominantes y la masa dominada. El autor,¹⁶⁷ agrega: la paradoja utópica rompe la doxa¹⁶⁸ imaginando un mundo social en el cual “todo hombre en el que dormite un Rafael” de la pintura o de la política podría realizarse, obliga a darse cuenta de que la concentración de los instrumentos (incorporados u objetivos) de producción es apenas menor en materia de política que en materia de arte, e impide olvidar a todos los “rafaeles” que mantiene adormecidos, más que todos los “aparatos ideológicos del estado”, los mecanismos responsables de ese monopolio. Aquellos a quien Prust¹⁶⁹ denomina las “personas con inteligencia de calidad” saben marcar su distinción de la manera más perentoria al destinar a la “élite” de los que saben descifrar los signos, tan discretos como irrefutables, de su pertenencia a la “élite” (como la altura de las referencias emblemáticas, que designan menos unas fuentes y unas autoridades que el muy selecto, muy exclusivo círculo de unos interlocutores reconocidos) y de la discreción que saben poner en la afirmación de esa pertenencia.¹⁷⁰

¹⁶⁷ Bourdieu, Pierre (2002). *La Distinción. Criterio y bases sociales del gusto*. México Editorial Taurus. P. 4005

¹⁶⁸ Bourdieu, explica el concepto de Doxa en su trabajo de la Distinción, en el fija los límites de la movilidad social en el espacio social a través de los límites impuestos a la característica social del consumo de cada persona, es decir la doxa le da sentido de pertenencia y marca límites a la posición social. Ver la Distinción. P. 54

¹⁶⁹ Proust, Marcel, Escritor francés. 1871-1922.

¹⁷⁰ Bourdieu, Pierre 2002 *La Distinción. Criterio y bases sociales del gusto*. México Editorial Taurus... P. 4005 P. 511

Si introducimos los conceptos de Bourdieu al espacio cotidiano, podemos precisar que: Los poderes de los hombres comunes, silvestres y de gustos bárbaros, muchos de ellos sin acceso a la educación formal, están limitados por los campos en que viven el cual se reduce y no se les permite participar en el juego como competidores, sino como simples observadores. A diferencia de aquellos que construyen el juego, los que ponen las reglas, los que se posicionan del espacio objetivo con una visión de cada ocupante en los diferentes campos. Puntualiza Bourdieu; “un campo se define, entre otras formas, definiendo aquello que está en juego y los intereses específicos, que son irreductibles a lo que se encuentra en juego en otros campos o a sus intereses propios y que no percibirá alguien que no haya sido construido para entrar en ese campo¹⁷¹. Pero, aún en esos campos del trabajo, de la familia y de la vecindad muchas veces parecen influidos por fuerzas que no pueden entender ni representar. Los cambios que se han venido dando en un mundo globalizado caen fuera de su control, pero no por eso dejan de influir en su conducta y en sus puntos de vista y participación. La estructura de gobierno, clase política o campo político,¹⁷² los limita a proyectos que no son suyos, sino que le son impuestos (modelo económico o concentración del capital) y dichos cambios presionan a los hombres y las mujeres de la sociedad de masas (sociedad civil dividida y confundida por un gobierno ineficiente, autoritario y represor), quienes, en consecuencia, creen que no tienen sentido en el momento que carecen de poder y representatividad, legislativo insensible, virtual y reprobado. Pero no todos los hombres y mujeres son ordinarios, vulgares, triviales, bárbaros o sin representación, en este

¹⁷¹ Bourdieu, Pierre. *Sociología y Cultura*. México Editorial Grijalbo. Págs. 135, 136.

¹⁷² El campo político se presentan como «espacios estructurados de posiciones (o de puestos), cuyas propiedades dependen de su posición en esos espacios y pueden ser analizadas independientemente de las características de sus ocupantes» Como hemos señalado, Bourdieu ha examinado diversos campos: el campo intelectual, el campo político, el campo del arte, el campo de la filosofía, el de la alta costura, el campo religioso. Se trata no de la suma de las personas que se consagran a la política o la producción cultural, sino del sistema de posiciones que ocupan esos agentes en la política o en la cultura.». Pierre Bourdieu, *Questions de sociologie, Op. Cit. p. 113. Citado en: Revista de Sociología - Volumen 11 - 1999 - Número 12.*

sentido, la excelencia y el buen gusto esta centralizado y se distingue en una la minoría de personas que detentan el poder en una sociedad.

Esta minoría es asimilable a una auténtica clase social, la clase dirigente o dominante, porque aquello que constituye su fuerza y le permite mantenerse en el poder es precisamente su organización, su estructuración y distinción de los demás. Existen, en efecto, diversos vínculos que unen entre sí a los miembros de una élite dominante. Estos lazos o vínculos aseguran a la élite una unidad suficiente de pensamiento y la cohesión propia de grupos característicos de una clase distinguida. Dotada de poderosos medios económicos, la élite se distingue, además, por su unidad, poder político y la influencia cultural sobre la mayoría mal organizada. Esto explica el papel histórico de la élite. En este contexto, participan algunos individuos distinguidos, exclusivos, singulares, brillantes e inteligentes, que llegan a ocupar posiciones en la sociedad mexicana desde las cuales pueden mirar por encima del hombro a los demás y con sus decisiones pueden afectar poderosamente los espacios cotidianos de la vida nacional. Los puestos que ocupan estos sujetos no son producto de su trabajo, sino por la relación interpersonal o familiar. Sus acciones van desde crear o suprimir empleos para miles de trabajadores. Se distinguen por vivir en grandes mansiones y hoteles donde ejercen todo su poder, su experiencia técnica, económica, social y política, para influir y trascender a la población que esta bajo su control.¹⁷³ En este campo, Bourdieu señala,¹⁷⁴ Esta oposición entre la visión de largo plazo de la "élite" esclarecida y las pulsiones de corto plazo del pueblo o de sus representantes, es típica del pensamiento reaccionario de todos los tiempos y de todos los países, pero adquiere hoy una forma nueva con la nobleza de Estado, que

¹⁷³ Wright Mills (1987) "*La Elite del Poder*" México, Editorial. F.C.E.. p.11

¹⁷⁴ Parte del discurso que fue pronunciado por Pierre Bourdieu, ante los trabajadores en huelga, reunidos en la Gare de Lyon en París, el día 12 de diciembre de 1995. (Publicado en Libération el 14 de diciembre de 1995. Traducción al español de O. Fernández) <http://cariari.ucr.ac.cr/~oscarf/index.html>

fundamenta la convicción de su legitimidad en el título escolar y en la autoridad de la ciencia, principalmente económica.

Para estos nuevos gobernantes de derecho divino, no solamente la razón y la modernidad, sino también el movimiento y el cambio, están del lado de los gobernantes, de los ministros, de los patronos o de los "expertos". La sinrazón y el arcaísmo, la inercia y el conservadurismo, del lado del pueblo, de los sindicatos y de los intelectuales críticos. Es esta la certeza tecnocrática que expresa Juppé¹⁷⁵ cuando escribe, "quiero que Francia sea un país serio y un país feliz", lo cual puede traducirse como: "Quiero que la gente seria, es decir, las élites, los "enarcas", los que saben adonde esta la felicidad del pueblo, puedan realizar la felicidad del pueblo, incluso a pesar de él, es decir, contra su voluntad. En efecto, enceguecido por esos deseos, de los que hablaba el filósofo, el pueblo no conoce su felicidad, particularmente la felicidad de ser gobernados por gente que, como Juppé, conocen su felicidad mejor que él". Así piensan los tecnócratas y así entienden la democracia. Comprendemos que ellos no comprendan que el pueblo, en nombre del cual pretenden gobernar, descienda por las calles, -¡colmo de la ingratitud!- para oponérseles. Esta nobleza de Estado, que predica la desaparición del Estado y el reino sin reserva del mercado y del consumidor, sustituto comercial del ciudadano, se ha apropiado del Estado, ha hecho del bien público un bien privado, de la cosa pública, de la República, su cosa. Lo que hoy está en juego, es la reconquista de la democracia contra la tecnocracia: hay que acabar con la tiranía de los "expertos" al estilo del Banco Mundial o del FMI, que imponen sin discusión los veredictos del nuevo Leviatán, "los mercados financieros", y que no pretenden negociar sino "explicar". Hay

¹⁷⁵ Alain Marie Juppé (15 de agosto de 1945) Político conservador francés. Fue, entre otros puestos, Primer Ministro de Francia entre 1995 y 1997. En diciembre de 2004 Juppé fue condenado por malversación de fondos públicos; desde entonces, su carrera política esta suspendida, y se desconoce si Alain Juppé pretende regresar a la política activa.

que romper con esa nueva fe en la inexorabilidad histórica que profesan los teóricos del liberalismo. Hay que inventar nuevas formas de un trabajo político colectivo, capaz de constatar las necesidades, principalmente económicas (lo que puede ser tarea de expertos) pero para combatirlos y, si es del caso, para neutralizarlos. Como se observa, esta minoría poderosa se compone de grupos cerrados cuyas posiciones les permite influir los ambientes habituales de diferentes capitales; ellos ocupan posiciones desde las cuales sus decisiones tienen consecuencias significativas. Esto porque tienen el control de las jerarquías y organizaciones más importantes de nuestro país: gobiernan la maquinaria del Estado y exigen sus prerrogativas, dirigen a las fuerzas armadas, ocupan los puestos de dirección de la estructura social (partidos políticos, ONG's, medios de comunicación, etc.) en los cuales están centrados los medios efectivos del poder, la riqueza y la celebridad y el buen gusto del que gozan. Agregamos que estos individuos de la minoría poderosa no son gobernantes solitarios, su capital global y estilo de vida son amplios. Se rodean de asesores, consultores de imagen, portavoces, líderes de opinión pública, intelectuales, etc. Son con frecuencia quienes consolidan sus “grandes ideas” y decisiones. Las cuales, influyen en los acontecimientos políticos, económicos, sociales, militares, culturales, religiosos, educativos etc. Conscientes de la dificultad de presentar una clasificación adecuada, de nuestra parte, señalamos el modelo de Pierre Bourdieu¹⁷⁶, para ilustrar esta idea. Son pertenecientes a la élite con un amplio capital, grupos con las siguientes características:

¹⁷⁶ Bourdieu Pierre, (1999) “*Razones Prácticas, sobre la teoría de la acción*”, Barcelona Editorial. Anagrama, Pág. 17,

Modelo de capitales

<ul style="list-style-type: none">• Capital Cultural; los artistas, hombres de letras y universitarios (profesores y estudiantes); los médicos, abogados, educadores (profesiones liberales), ingenieros, agrónomos, planificadores, economistas, expertos sociales, técnicos de comunicación social (tecnólogos);
<ul style="list-style-type: none">• Capital Económico-Social élite o clase de poder.; los industriales, empresarios, banqueros, líderes sindicales (profesores, obreros y campesinos), empresarios, comerciantes;
<ul style="list-style-type: none">• Capital Global, los poderes de la iglesia (Opus Dei, Compañía de Jesús, etc) Políticos (La Social Democracia, La Social Cristiana, La comunidad Judía, El Club de Roma, etc), los medios de comunicación (CNN, Televisa, BBC de Londres, New York Time, TV Azteca, Reforma, Universal etc.), empresas trasnacionales, (General Motors, Sony, Toshiba, grupo Carso, Bimbo, etc,) institucional, (el BM, BID), etc. Por citar algunos.

Para concluir esta idea, señalamos que en los altos círculos del poder se amplían los dominios y lo centralizan a partir de sus capitales y el desarrollo de actividades conjuntas con instituciones que trafican con el poder de sus decisiones en las políticas administrativas o en los diferentes campos de influencia. Estos círculos superiores son constituidos en el campo del poder como la superestructura¹⁷⁷. En relación al ejercicio y legitimación del poder, Bordieu nos ilustra con un pasaje del año 1670 con lo siguiente:

¹⁷⁷ Conjunto de elementos de la vida social dependientes de la infraestructura, en este conjunto se incluyen la religión, la moral, la ciencia, la filosofía, el arte, la política, el derecho. [HTTP://WWW.E.TORREDEBABEL.COM/FILOSOFIACONTemporanea.MARX -SUPERSTRUCTURA. HTL](http://www.e.torredebabel.com/filosofiacontemporanea.marx-superestructura.html)

“el rey se esfuerza por controlar la totalidad de la circulación de los honores a los que podían pretender los hidalgos; trata de adueñarse de los grandes beneficios eclesiásticos, de las ordenes de la caballería, de la distribución de los cargos administrativos y militares, de los cargos de la corte y sobre todo de postítulos nobiliarios”.¹⁷⁸ Como se observa en lo anterior no hemos cambiado mucho, los puestos políticos, hoy en día pueden considerarse un trofeo o recompensa en cuyo caso demuestran que sus ocupantes han ostentado una clase de poder en el pasado, ya sea que lo sigan teniendo, o lo han heredado. Los ocupantes de los puestos han triunfado en el campo de juego en la búsqueda de un puesto, son ganadores y en esta medida constituyen una élite propiamente definida. Así los campos políticos se han venido desarrollando en diferentes espacios de la vida nacional a través de la circulación de los grupos del poder.

El potencial del poder y autoridad

Es importante destacar las diferencias entre poder y autoridad, ya que hablar de ello ofrece una complicación especial. Steven Lukes¹⁷⁹ señala: teorías y cosmovisiones diferentes y contrapuestas dan por resultado concepciones diversas sobre poder y autoridad y sobre sus nexos. Y continúa; el concepto de poder, su núcleo sustancial y común a todas las concepciones de poder, es la idea de producción de consecuencias; aquí no se incluye restricción alguna sobre la índole de las consecuencias ni sobre aquello que las causa. Si dirigimos la idea a hombres y mujeres en una relación social de correlación, el poder se atribuye a personas y a colectividades o en ocasiones en sistemas o estructuras que son su campo de acción. En consecuencia, dice Lukes¹⁸⁰, no sorprende que todas las concepciones del poder incorporen, obligadamente, una teoría

¹⁷⁸ Bourdieu Pierre, (1999) “*Razones Prácticas, sobre la teoría de la acción*”, Barcelona Editorial. Anagrama, Pág. 17

¹⁷⁹ Botomore Tom y Nisbet Robert. (1988) *Historia del análisis sociológico*. Texto de Lukes Steves. *Poder y autoridad*. Buenos Aires. Editorial Amorrortu. Págs. 718, 719, 720

¹⁸⁰ *Ibíd*em

sobre aquello a lo cual se lo imputa. Para discernir el poder de un individuo, de una clase o de un sistema social, es preciso tener, advertida o inadvertidamente, una teoría sobre la naturaleza, es decir, los poderes causales, de los individuos, las clases o los sistemas sociales. Para explicar esta idea básica, continua Lukes, a la vida política y social hace falta algo más que la sola idea de que personas, grupos o sistemas generan causalmente consecuencias; es preciso entender que esas consecuencias son significativas no triviales. Lukes señala, que la esencia del poder es la realización de un deseo o voluntad. Este pensamiento crea un concepto intencional del poder, que puede ser la potencia. Thomas Hobbes¹⁸¹ puntualiza, el poder de un hombre, universalmente considerado, consiste en sus medios presentes para obtener algún bien manifiesto futuro o actual. Puede ser original o instrumental. En este punto Spinoza¹⁸² escribe, el ser se da en la naturaleza bajo la forma de la proliferación de las potencias. La condición humana no es una excepción ni se da de otro modo. No hay así ningún estado de simetría inicial, sino una multiplicidad de potencias de potencias singulares de diversa magnitud. Por esto, en su estado salvaje, la proliferación de las potencias individuales la multiplicidad humana es causa de sometimiento, servidumbre e inseguridad para cada individuo. Esto genera relaciones de dominación y subordinación.

Distribución y formas de poder en las organizaciones

Hay muchas formas en que se puede distribuir el poder en las organizaciones escribe Henry Koontz¹⁸³. En primer lugar, las organizaciones pueden ser autocracias con el poder sustentado por un individuo o un pequeño grupo con poder absoluto. En segundo, las organizaciones pueden ser burocracias, donde las reglas están escritas y las relaciones de poder se especifican con claridad. En tercero, pueden ser tecnocracias,

¹⁸¹ Hobbes, Thomas. 2004. *El Leviatán*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Libertador. Cap. X. Pág. 62

¹⁸² Spinoza. Baruch. 2005 *Tratado Político*. Buenos Aires Argentina Editorial Quadrata... Pág. 11.

¹⁸³ Koontz Henry. 2007. *administración una perspectiva global*. México. Editorial Mcgraw-Hill.

donde los conocimientos y habilidades rigen el sistema. En cuarto, puede haber codeterminación, donde los partidos opuestos a la organización comparten el sistema de gobierno, En quinto, hay una democracia representativa, donde se elige a los funcionarios que sirven durante periodos específicos o hasta, en tanto, conserven el apoyo de los miembros. Por último existe la democracia directa donde todos participan y tienen derecho de gobernar. Algunas organizaciones son de tipo mixto, con elementos de una o más formas de gobierno, pero en general, la burocracia es la forma dominante en el ámbito organizacional mexicano.

Poder y autoridad en las organizaciones¹⁸⁴

La definición de los conceptos de poder, autoridad y liderazgo articulados a la estructura organizacional han estado fundamentados principalmente por los aportes teóricos de Max Weber. Los estudios sobre análisis organizacionales han recogido de alguna forma elementos de la propuesta weberiana¹⁸⁵. Sin embargo algunos autores han trascendido en sus aportes en la medida que reconocen en el poder organizacional una naturaleza intrínsecamente relacional. Esto es el poder sobre alguien, como influencia, o como control sobre las acciones de otros para promover nuestras metas sin el consentimiento de aquellos. El poder como la capacidad de influir en las conductas (el poder sobre, más que el poder con), de cambiar el curso de los acontecimientos, de vencer resistencias y conseguir que la gente haga algo que de otro modo no haría. La influencia y control social constituyen los procesos, las acciones y las conductas mediante las cuales este potencial de poder se utiliza y toma cuerpo¹⁸⁶. En ocasiones el poder y la autoridad,

¹⁸⁴ Sánchez Cabrera, Álvaro (2006) *Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC*. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social: Un estudio a la luz de la teoría de la organización (1980-2000) Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/>

¹⁸⁵ ibidem

¹⁸⁶ Sánchez Cabrera, Álvaro (2006) *Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC*. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter

puntualiza Gastélum¹⁸⁷, se ve como una forma de seducir de parte de quien lo tiene o quien lo ejerce hacia el subordinado. El poder y el liderazgo son generalmente concebidos como dos elementos, capaces de transformar naciones, crear nuevas organizaciones y modificar situaciones de crisis en el mundo entero. Escribir sobre el poder y autoridad, subraya Lukes¹⁸⁸, genera, para algunos autores, dificultades especiales. La teoría y la sociología política, en su acontecer histórico, no se han puesto de acuerdo en el modo en que se debe conceptualizar poder y autoridad. Ese desacuerdo surge de profundas raíces. Los conceptos no son rótulos de fenómenos deslindados: son diversos los papeles que se desempeñan la teoría y en la vida política y social. Teoría y cosmovisiones diferentes y contrapuestas dan por resultado concepciones diversas sobre poder y autoridad y sobre sus nexos. Algunas veces, los términos autoridad y poder se confunden en las diferentes formas de organización, porque se piensa que quien tiene la autoridad en forma inmediata también representa el poder. Sin embargo, es importante establecer la diferencia entre los conceptos.¹⁸⁹ Gastélum¹⁹⁰, señala que el poder, es un concepto más amplio que el de autoridad, es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos. En cambio, la autoridad en una organización es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupa) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas. Por supuesto, este concepto se refiere al poder en el marco de las organizaciones

social: Un estudio a la luz de la teoría de la organización (1980-2000) Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006>.

¹⁸⁷ Gastélum, Robert. (2006). *Organizaciones y Políticas Públicas Edición electrónica*. Pág. 192.

¹⁸⁸ Lukes, Steves. 1974 *Power: A Radical View*, Londres. Pág. 718. editorial. Macmillan

¹⁸⁹. *Ibidem*

¹⁹⁰ Gastélum, Robert. (2006). *Organizaciones y Políticas Públicas*. Edición electrónica. Pág. 193

2.- La autoridad

Escribe Antonio Gramsci,¹⁹¹ “la gran lección de mi vida fue que un país, una institución, un partido, un grupo social no pueden estar bajo la sombra de una persona. El primer deber, que se tiene, es dejar que crezcan los relevos generacionales. Si el maestro le hubiera dado cauce a eso, hubiese visto cómo se concretaban muchos de sus sueños personales”. La Autoridad desde el punto de vista del Estado, puede ser considerado como la fuerza ejercida por una persona legitimada por una institución, conforme a unas funciones que le son generalmente reconocidas. En este sentido cuando una persona tiene autoridad se deduce que tiene aptitud para mandar (o imponer su punto de vista o hacerse respetar). Así, cuando el individuo tiene la autoridad o si se quiere ésta, se está autorizada a actuar, a ejercer un determinado poder. En este ámbito, autoridad está ligada a potestad. Fuera del ámbito institucional del Estado, autoridad puede suponer en ocasiones algo distinto a la posibilidad de ejercer la fuerza para imponer las cosas o potestad. La autoridad también la tiene alguien que, debido a su capacidad en un ámbito, por sus conocimientos o dignidad, puede ejercer sobre otros una influencia a la hora de que tomen ciertas decisiones. En este sentido, muchos órganos consultivos tienen mucha autoridad sobre la materia objeto de las consultas. Si seguimos la definición del Diccionario de la Lengua, la autoridad es: "Potestad, facultad. Poder que tiene una persona sobre otra que le está subordinada. Persona revestida de algún poder o mando." Cada posición concreta tiene unos derechos inherentes que los titulares adquieren del rango o título de la posición. La autoridad por lo tanto se relaciona directamente con la posición del titular dentro de la organización y no tiene nada que ver con la persona en forma individual. Cuando una posición de autoridad es desocupada, la persona que ha dejado el cargo, entrega con él, la autoridad

¹⁹¹ *Ibíd.*

que el mismo representa. La autoridad permanece con el cargo y con su nuevo titular. Cuando se ejerce autoridad, se espera el cumplimiento intrínseco de las órdenes emanadas del titular de la autoridad. El término autoridad¹⁹² tiene origen romano y era comúnmente concebido como parte de una trilogía que incluía la religión y la tradición. El vocablo autoridad *-auctoritas-*, proviene del verbo *augere* que significa aumentar, escribe Arendt¹⁹³ Para Sartori¹⁹⁴, en este primer significado, se considera "que los que están en posición de la autoridad hacen cumplir, confirman o sancionan una línea de acción o de pensamiento".

En el sentido moderno del término, escribe Gina Zabudovsky¹⁹⁵, la autoridad se ha definido de varias formas: como atributo de una persona, cargo u oficio que otorga un derecho a dar órdenes; como una relación entre los cargos de superior y subordinado; como una cualidad que hace que una orden se cumpla, y como base de un comportamiento. Además de la variedad de definiciones, el concepto de autoridad también se puede abordar desde varios niveles. En la amplitud del ámbito sociológico existen varias relaciones que pueden ser consideradas de autoridad: dentro de una organización administrativa, dentro del gobierno o como autoridad académica (en este último sentido es sinónimo de "preparación" o "competencia"). En el campo estrictamente político, la cuestión de la autoridad ha sido abordada en dos dimensiones: en el terreno abstracto de la filosofía política (Platón, Aristóteles, y otros), donde frecuentemente el tratamiento de la autoridad se ha vinculado con la cuestión de la libertad y la soberanía, y en el nivel más concreto de la ciencia política de los siglos

¹⁹² Zabudovsky, Gina. "2002 *Sociología y Política, El Debate Clásico y Contemporáneo*. México Editorial. Porrúa. FCPYS. UNAM..

¹⁹³ Arendt, Hanna, 1968. *Los orígenes del totalitarismo*. Editorial Taurus. P. 121-125

¹⁹⁴ Sartori, Giovanni. (1987) *Los partidos políticos*. México. Editorial FCE. P. 230

¹⁹⁵ Zabudovsky, Gina. (2002) "*Sociología y Política*", *El Debate Clásico y Contemporáneo*. Edit. Porrúa. FCPYS. UNAM. México

XIX y XX, que se ha preocupado por el problema de la distribución y de las diversas modalidades que adquiere el ejercicio de la autoridad (por ejemplo, tipos de autoridad en Weber). Tanto en la sociología como en la ciencia política, el tratamiento de la autoridad frecuentemente se vincula con otros conceptos, como los de poder, influencia y liderazgo. A continuación nos detendremos en la vinculación de cada uno de ellos.

Todos los estudios sobre liderazgo establecen relaciones básicas entre éste y las nociones de autoridad y poder¹⁹⁶. Ambas nociones, muchas veces confundidas en el saber común sobre el tema, muestran algunas diferencias importantes, especialmente cuando se habla de liderazgo político. Vega Carballo¹⁹⁷ escribe, citando a Max Weber, “el poder se refiere a la relación social en la cual se produce la probabilidad de que un actor social imponga su voluntad, incluso a pesar de cualquier resistencia, sobre otro actor”. Este concepto es central en el ejercicio del liderazgo, dado que el uso de una determinada cuota de poder es condición básica para que la influencia del líder sea efectiva. Así, todo líder requiere poder para ejercer su liderazgo, con lo cual se establece que la búsqueda del poder es una condición natural al ejercicio del liderazgo. Por su parte, la autoridad hace referencia a la capacidad de influir sobre las otras personas con base en un mandato dado por esas personas. Dado ello, toda autoridad implica el uso de una cuota determinada de poder, pero no toda persona que encarna un cargo de autoridad tiene poder efectivo. La autoridad, si es legítima, es decir, si ha sido otorgada por el grupo como resultado de esa suerte de contrato social o por el pueblo a través de instituciones como las elecciones, tiene la ventaja de que permite el uso de la fuerza por parte de quien detenta esa autoridad, para asegurar la consecución de los objetivos que sustentan el liderazgo. Este enfoque tipifica al poder con un carácter más bien fáctico,

¹⁹⁶ *Ibíd*em

¹⁹⁷ Vega Carballo, José Luís. Op. Cit. Pág. 466

dado por la fuerza o capacidad de influencia que tiene quien lo detenta, mientras que la autoridad se identifica con la entrega de un mandato, implícito, en un grupo social equis, o explícito, en una institución política, el cual está dado y durará mientras el líder represente los intereses de aquellos que le otorgaron la autoridad formal.

Tipología de la autoridad

En tanto, Weber diferencia además entre tipos de autoridad, desarrollando su bien conocida tipología de autoridad legal, carismática y tradicional. La autoridad legal es el tipo de mayoría de las relaciones de poder en las organizaciones modernas; se basa en la creencia del derecho de aquellas personas que están en puestos superiores, de tener poder sobre sus subordinados. La autoridad carismática proviene de la lealtad hacia el tenedor de poder específico y se basa en las características personales del mismo. Por supuesto que este tipo se encuentra en las organizaciones modernas y puede representar una amenaza o un beneficio. Si una persona en una posición de autoridad carismática extiende más poder sobre sus subordinados que los que le otorgó la organización, entonces ahí se presenta un conflicto. La tercera forma, la autoridad tradicional, se basa en la creencia del orden tradicional establecido. Se encuentran vestigios de esta forma en organizaciones, cuyo fundador o figura dominante todavía esta presente

El autoritarismo en el liderazgo

El autoritarismo es una especie dentro del género dictadura que significa de manera peyorativa exceso de autoridad. Es verdad que el autoritarismo se encuentra entre la democracia y el totalitarismo, y es también cierto que los regímenes autoritarios han abundado más que los totalitarios y los democráticos¹⁹⁸. Los líderes¹⁹⁹ autoritarios

¹⁹⁸ Arriola, Federico, (2008). *Teoría general de la dictadura: reflexiones sobre el ejercicio del poder y las libertades políticas*. México Editorial Trillas, P. 162

¹⁹⁹ Ibidem.

suelen ser prácticos, no les gusta perder el tiempo en procesos políticos y tampoco quieren desperdiciar dinero en elecciones periódicas. Pretender perpetuarse en el poder y las masas entonces sólo se conforma con cierta estabilidad que les permita tener bienestar sin mayores riesgos. Regularmente las masas dan fe del culto a la personalidad y más, Theodor Adorno y Max Horkheimer denominaron personalidad autoritaria²⁰⁰. Como se observa, el régimen autoritario niega de cierta manera la igualdad de los hombres.

Liderazgo por medio de la delegación de autoridad

El tener éxito en una organización está íntimamente relacionado con tomar las decisiones correctas en el momento exacto. En medio de una crisis la toma de decisiones se antoja más compleja, pero los administradores deberán de hacerlo en forma centralizada o descentralizada, según la circunstancia y su estilo de administrar. Millones de individuos y grupos de empleados están tomando las decisiones claves que afectan su trabajo. Desarrollan presupuestos, programan cargas de trabajo contratan inventarios, resuelven problemas de calidad y enfrentan actividades similares que hasta hace muy poco eran contempladas como exclusivas dentro de las funciones de un gerente. De acuerdo con Robbins²⁰¹ el creciente empleo de la delegación de autoridad es impulsado por dos fuerzas. En primer lugar está la necesidad de decisiones rápidas por parte de personas que más saben acerca del problema. Eso requiere mover el poder de la toma de decisiones a lugares más bajos. En segundo lugar, está la realidad de que la disminución del tamaño de las organizaciones a fines de la década de los ochenta y los primeros años de la de los noventa, dejó a muchos gerentes con intervalos de control mucho más grandes que los que tenían antes. Ante esa situación, tuvieron que aprender

²⁰⁰ *Ibíd*em

²⁰¹ Robbins, S. (1996) *Comportamiento organizacional*. México Prentice hall.

a delegar, pero eso no significa que cualquier miembro de la organización podrá tomar las decisiones, sino que tendrán que ser los más capacitados y conocedores de la organización.

Diferentes tipos de centralización

Existen diferentes significados de centralización en las organizaciones (Koontz, 1998) La centralización del desempeño, la cual corresponde a la concentración geográfica; es característica, por ejemplo, de una compañía que opera en un solo lugar. En tanto, la centralización departamental, se refiere a la concentración de actividades y especialidades, generalmente en un departamento. El mantenimiento de una planta, por ejemplo, puede ser responsabilidad de un solo departamento. Otro significado define a la centralización como el aspecto de la administración que tiende a restringir la delegación en la toma de decisiones. En este caso, los administradores de los niveles más altos ostentan un alto grado de autoridad.

Descentralización de autoridad

La autoridad en una organización es sencillamente la discrecionalidad conferida a los individuos que aplican su propio juicio a la toma de decisiones y el giro de instrucciones. La descentralización es en cambio, la tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. Este es un aspecto fundamental de la delegación: en la medida que no se delega autoridad se centraliza. En las organizaciones no puede existir centralización absoluta de la autoridad en una sola persona, porque implicaría, que la inexistencia de administradores subordinados, pero tampoco puede existir descentralización total, ya que se perdería el control en la toma de decisiones claves para la sobre vivencia y desarrollo de la organización. Es

importante tener presente que centralización y descentralización son tendencias, pero que no puede darse ninguna de las dos en forma absolutista. La descentralización implica algo más que la delegación de autoridad y se refiere a aquella política que sostienen algunas organizaciones en el sentido de establecer cuáles decisiones son tomadas por las altas jerarquías de la empresa y cuáles desplazan a los niveles subsiguientes, el establecimiento de políticas específicas para orientar la toma de decisiones, la apropiada selección y capacitación del personal, así como los controles adecuados, escribe Koontz²⁰²,

Delegación de autoridad

El delegar la autoridad es, sin duda, todo un arte en la toma de decisiones, porque no existe una sola persona que sea capaz de tomar absolutamente todas las decisiones de su organización. La autoridad se delega cuando un superior concede discrecionalidad a un subordinado para la toma de decisiones. Nadie puede delegar una autoridad que no tiene; por eso se entiende que quienes delegan autoridad son los miembros del consejo de administración, presidentes, vicepresidentes, supervisores, gerentes, jefes, etc. El proceso de delegación de autoridad implica, según Koontz²⁰³:

- 1) la determinación de los resultados de un puesto,
- 2) la asignación de tareas a ese puesto,
- 3) la delegación de autoridad para el cumplimiento de esas tareas y
- 4) responsabilidad de la persona que ocupa el puesto respecto al cumplimiento de las tareas.

²⁰² Koontz H. 2007. *“Administración una perspectiva global”*. México Editorial Mcgraw-Hill..

²⁰³ Ibídem

Las partes de este proceso están íntimamente relacionadas en la práctica, ya que sería injusto por parte de las personas que están en la cúspide de la jerarquía pensar que un subordinado puede cumplir una tarea determinada sin darle la autoridad necesaria para lograrla

Diferencias entre poder y autoridad

Para Soria²⁰⁴, existen diferentes clasificaciones de los tipos de poder, pero quizás el más conocido sea el de Weber. Este autor hace una distinción básica entre poder y autoridad. El poder involucra la fuerza o la coerción y sólo es un factor importante como proceso interno en las organizaciones en casos, tales como: campamentos, de mano de obra esclava, algunas prisiones, algunas escuelas y así en lo sucesivo. En cambio, la autoridad es una forma de poder que no implica poder, más bien involucra una “suspensión de juicio” de parte de sus receptores. Se ejecutan las directrices o las órdenes, porque se cree que deben de llevarse a cabo. Su cumplimiento es voluntario. Esto requiere un sistema de valores comunes entre los miembros de la organización y por lo general se satisface esta condición. En este momento es útil hacer la distinción entre autoridad e influencia. La autoridad involucra la aceptación del sistema de poder cuando una persona ingresa a la organización, mientras que la influencia es una situación de poder, donde se toma la decisión, de manera consciente o inconsciente, del momento específico en que se envía el llamado de poder de parte del detentador del poder, puntualiza Soria.

Esta relación entre poder y autoridad es esencial para la comprensión del liderazgo político. Muchas veces el liderazgo ha sido visto como una consecuencia de la autoridad, en tanto se entiende que el líder es aquel que detenta la autoridad en el grupo,

²⁰⁴Ibídem

organización o comunidad de que se trate. En este punto podemos agregar, que el liderazgo está dado no sólo por la autoridad conferida sino por el poder efectivo que el líder pueda ejercer. En este sentido el poder es una condición inherente al liderazgo, quedando al carácter o integridad del líder y a las normas del grupo y organización, el que ese poder sea usado para los objetivos establecidos.

3.- La dominación

El dominio del hombre no sólo se quedó al interior de las primeras sociedades. El ambiente también fue sometido en parte y a la postre el mayor cerebro del hombre le dio las facultades para imponerse en el más alto lugar de la evolución. El hombre terminó dominando a los demás²⁰⁵. Los primeros gérmenes de barbarie histórica hacen su aparición seis mil años atrás en el seno de los grandes imperios del Medio Oriente y se perpetuaron hasta hoy y han producido las diversas formas de la barbarie de conquistas y colonización, como las de Gengis Khan²⁰⁶ y Tamerlán²⁰⁷. A través de este cuadro evolutivo, el hombre se consolidó en el dominio del entorno y encontró en la guerra el vehículo ideal para el desarrollo de sus cualidades estratégicas y sus actitudes de

²⁰⁵ Morin, Edgar. (1992.) *El paradigma perdido*. Barcelona. Editorial Kaikos. P. 75

²⁰⁶ Gengis Kan (mongol.: Chèngjísī Hàn, significa en lengua mongol «el emperador de todos los hombres»), (Delún Boldaq cerca de Chitá c.1162 (?) - Gansu 18 de agosto de 1227), fue un príncipe mongol que unificó a las tribus nómadas de esta etnia del norte de Asia, fundando el primer Imperio Mongol. Su verdadero nombre era Temüjin (cuyo nombre significa "el mejor acero"). Bajo su liderazgo, los mongoles comenzarían una oleada de conquistas que extendería su dominio a un vastísimo territorio ocupando desde Europa Central hasta el sur de Asia. En el marco de esta expansión, las hordas mongoles conquistarían importantes reinos de Asia, como el Imperio Jin del norte de China (1211-1216), el Imperio Tangut, el reino Kara-Kitán y el Imperio de Jorasmia. <http://es.conquistadores.org>).

²⁰⁷ Tamerlán fue un conquistador, líder militar y político turco-mongol, el último de los grandes conquistadores nómadas del Asia Central. Se le da por nacido en Kesh, Transoxiana, Asia Central, el 10 de abril de 1336 aunque fecha y lugar son casi con certeza inventados y su nacimiento debería ubicarse entre finales de la década de 1320 y comienzos de la de 1330. Muerto en Otrar, en camino a conquistar China, el atardecer del 17 de febrero de 1405 (Este noble musulmán de origen turco conquistó enormes extensiones de Eurasia en poco más de dos décadas. Entre 1382 y 1405 sus grandes ejércitos atravesaron desde Delhi a Moscú, desde la cordillera T'ian Shan del Asia Central hasta los Montes Taurus de Anatolia, conquistando y reconquistando, arrasando algunas ciudades y perdonando a otras. Su fama se extendió por Europa, donde durante siglos fue una figura novelesca y de terror, mientras que para aquellos involucrados más directamente en su trayectoria su memoria, siete siglos después, permanece aún fresca, ya sea como destructor de ciudades del Medio Oriente o como el último gran representante del poder nómada. (<http://es.conquistadores.org>).

liderazgo. La guerra no sólo se convirtió en el espacio en el cual el líder afirmaba su dominio sobre sus subordinados sino que también lo fortalecía en su espacio de control. Pero, también en las formas de gobierno se generó la dominación de un solo hombre y esto es en la forma más restringida de lo que se conoce como oligarquía, la monarquía absoluta, que nace precisamente, sobre la voluntad de un solo hombre. Él manda y los demás obedecen. Aquí la voluntad de un individuo puede estar por encima de los deseos populares. La dominación²⁰⁸, es decir la probabilidad de hallar obediencia a un mando determinado, puede fundarse en diversos motivos: puede depender directamente de una constelación de intereses, o sea, de consideraciones utilitarias o ventajas e inconvenientes por parte del que obedece; o puede depender también de la mera “costumbre”, de la ciega habituación a un comportamiento tradicional, o puede fundarse, en el puro afecto, en la mera relación personal del súbdito. Sin embargo, la dominación que sólo se funda en tales móviles sería relativamente inestable. En la relaciones entre dominantes y dominados, en cambio, la dominación suele apoyarse interiormente en motivos jurídicos, en motivos de su “legitimidad”, de tal manera que la sedición de esa creencia en la legitimidad suele, por lo regular, acarrear graves consecuencias. En forma totalmente pura, los “motivos de la legitimidad” de la dominación sólo son tres, cada una de las cuales se halla enlazado, en el tipo puro, con una estructura sociológica fundamentalmente distinta del cuerpo y de los medios administrativos²⁰⁹.

Como lo hemos vivido en México, con la figura del presidencialismo y con el uso de antiguas prácticas del autoritarismo para conservar el poder, el uso de las reglas no escritas, como ejemplo podemos citar las acciones meta-constitucionales que ejerce el titular del ejecutivo, Aunque en este posicionamiento, existen dudas sobre si un solo

²⁰⁸ Di Tella, Torcuato. Lucchini Cristina.1998. *Fundamentos de Sociología*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Biblos

²⁰⁹ Ibidem. P. 153

hombre es capaz de tener el poder absoluto de dominar un país o es un grupo, élite, u organización, la que dispone de un solo hombre para que ejerza la autoridad y de manera formal. Es decir, el poder de derecho no de hecho. En su análisis del liderazgo, Max Weber parte de la comprensión de las formas de dominación. Este es el punto de inicio para el sociólogo alemán de introducirnos a su teoría sobre la dominación. Weber decía: “la dominación debe entenderse como; la posibilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para otorgar mandatos específicos o para toda clase de mandatos”²¹⁰. Aquí hay coincidencia con lo escrito al inicio de este trabajo, respecto al establecimiento de las posiciones jerárquicas entre las clases y los individuos. El dominio sobre una pluralidad de hombres requiere de un modo normal de hombres, no siempre, de un espacio administrativo conformado por un grupo de hombres expertos (burocracia) en el cual se pueda confiar respecto a la ejecución de sus instrucciones generales y mandatos concretos. Según Weber²¹¹, esta administración, debe estar ligada a la obediencia del señor o señores, por la costumbre, de un modo prominente efectivo, por intereses materiales o por motivos ideales (con arreglo a valores). En este sentido, Weber añade otro factor, la creencia en la legalidad y señala; “la dominación no tiene forma de sustentarse puramente con motivos materiales, afectivos o racionales con arreglos a valores.” Las dominaciones procuran despertar y fomentar la creencia en su legitimidad. Según sea la clase de legitimidad pretendida, continua Weber, es fundamentalmente diferente tanto el tipo de obediencia, como el grupo administrativo burocrático destinado a garantizarla, como el carácter que toma el ejercicio de la dominación y también sus efectos. Por eso, parece adecuado distinguir las clases de dominación según sus pretensiones típicas de legitimidad. En cambio, Maquiavelo²¹², no le interesaba la legitimidad sino la ilegitimidad, porque los príncipes más dinámicos

²¹⁰ Ibidem. P. 170.

²¹¹ Weber, Max. (1992). *Economía y sociedad*. México. Editorial. FCE. P. 170

²¹² Maquiavelo. Nicolás. (1998). *El Príncipe*. México .Editorial Sepan Cuantos.

de las ciudades renacentistas de su tiempo eran "nuevos" y sólo alguno de ellos podría unir a Italia. Los príncipes nuevos son advenedizos que no deben su llegada al poder de acuerdo a las normas preestablecidas o normas establecidas, sino a su audacia, su habilidad y su falta de escrúpulos porque carecen de legitimidad, señala el florentino²¹³.

En este punto queremos resaltar que el liderazgo no es eficiente o ineficiente por sí mismo, sino que es un medio cuya ventajas o desventajas está dado por sus objetivos, se tiene también que asumir que uno de los fines del liderazgo político social es la cuestión crucial para determinar si favorece o no la comunidad o al grupo que el líder pertenece. En el sentido de Maquiavelo, la legitimidad es intrascendente, lo que procede, a final de cuentas es el fin por sí mismo. Que en el caso del espacio político el fin sería el control o dominación del grupo en el poder y en consecuencia sobre la sociedad. Foucault²¹⁴ dice al respecto "La dominación, no es, ese tipo de dominación sólida y global que una persona ejerce sobre otras, o un grupo sobre otro, sino las muchas formas de dominación que pueden ser ejercidas en el interior de una sociedad", Escribir sobre la legitimidad de una dominación tiene una importancia, que no es puramente ideal, escribe Weber²¹⁵ aunque no sea más que por el hecho de que mantiene relaciones muy determinadas con la legalidad de la propiedad.

²¹³ Ibídem. Para Maquiavelo hay dos clases de principados: "hereditarios" y "nuevos". Los príncipes hereditarios se rigen por normas anteriores a ellos. Tienen "legitimidad". P 74

²¹⁴ Foucault, Michel *Historia de la sexualidad*. Ver Aldrich, Robert and Wotherspoon, Gary (Eds.) (2001). *Who's Who in Contemporary Gay & Lesbian History: From World War II to the Present Day*. New York: Routledge. ISBN 0-415-22974-X. Clastres, Pierre, *La société contre l'Etat*, 1974 Dowding, Keith (1996). *Power*. University of Minnesota Press. French, J.R.P., & Raven, B.

²¹⁵ Weber, Max. (1992). *Economía y sociedad*, México. Fondo de Cultura Económica, Pág. 708

²¹⁵ Ibídem. P. 171

²¹⁵ Ibidem

Tipos de dominación

Weber²¹⁶, señala básicamente tres tipos de dominación legítima, la dominación legal, la dominación tradicional y la dominación carismática, siendo la primera y la tercera las más representativas en la realidad contemporánea. Hablar de la dominación legal se da en virtud de la existencia de un estatuto, que establece que la obediencia de los seguidores no es hacia el líder o persona que detenta formalmente el poder, sino hacia la regla estatuida. Más aún, es la misma regla la que establece a quién y en qué medida se debe obedecer, obligando al líder a obedecer el imperio de esa ley o estatuto. Este tipo, dentro del cual su expresión técnicamente más pura es la burocracia, es sin duda alguna la forma de dominación que mejor responde a la idea que se tiene de la estructura moderna del estado y de la democracia. De acuerdo con Weber, como parte de este tipo de dominación, la asociación dominante es elegida o nombrada, de acuerdo con procedimientos o mecanismos establecidos por la ley o estatuto. En este sentido, hay que afirmar que ninguna dominación legal es estrictamente burocrática, dado que ninguna es ejercida únicamente por funcionarios contratados, sino que los cargos más altos son usualmente designados por la tradición o electos por instituciones tales como el parlamento o el pueblo en general. La dominación tradicional²¹⁷ nace en virtud de la creencia en la santidad de los ordenamientos y poderes señoriales existentes desde siempre. Su tipo más puro es el dominio patriarcal, como tal poco frecuente en la historia actual de la región, dándose una relación entre señor, dominador y súbditos, dominados. La obediencia se da en virtud de la dignidad propia de la tradición, respondiendo a la idea de que el súbdito debe serle fiel al señor. Los únicos límites del ejercicio de este tipo de dominación lo son las normas de la tradición y/o el sentido de equidad que tenga el señor.

La dominación carismática²¹⁸ se da en razón de la devoción que sienten los seguidores en relación con el líder, dadas sus características personales, casi siempre extraordinarias. Así, desde las facultades mágicas y revelaciones de los profetas del pasado, hasta sus habilidades políticas vinculadas al heroísmo, el poder intelectual o la capacidad oratoria, las cualidades personales se convierten en el factor que genera adhesión efectiva. En este sentido, la obediencia, condición inherente a la dominación, se da sólo en relación con el caudillo, y esa obediencia durará mientras existan las cualidades personales del caudillo que son objeto de reconocimiento por parte de sus seguidores. Precisamente esa sujeción a la persona del caudillo hace que este tipo de dominación sea extremadamente inestable, al carecer de procedimientos ordenados para el nombramiento o sustitución del líder, al punto de que las instituciones políticas no existen sino es en relación con la vigencia del caudillo y su carisma. Al desaparecer el caudillo o perder su carisma, las instituciones se quiebran o desaparecen, dando paso a un nuevo orden, sea basado en un nuevo caudillismo o en otra forma de dominación. Los tres tipos de dominación expresan en si mismos formas de ejercer el liderazgo; no obstante resulta poco frecuente encontrar casos reales que expresen literalmente el ejercicio de alguno de estos tipos, siendo lo más usual la combinación de características de uno u otro modelo. De una u otra manera, en la experiencia histórica lo que se ha dado es una tendencia marcada a ponerle límites a cualquiera de las formas de dominación, límites básicamente asociados al establecimiento de cauces institucionales.

En teoría, la expresión por excelencia de esos límites al ejercicio de la dominación, es precisamente la división de poderes que es inherente a la concepción moderna de Estado y al modelo democrático como sistema político. Ese instrumento clásico de contención

²¹⁸ Ibidem

del ejercicio de las formas de autoridad, se ve hoy ampliado por la renovada participación del ciudadano como sujeto de acción política-social. Si bien en México esas expresiones participativas son todavía incipientes, nuevos instrumentos le imponen límites al liderazgo político, tales como los mecanismos de rendición de cuentas, las consultas populares sobre temas específicos o el control ciudadano, a través de los medios de comunicación o de organizaciones no gubernamentales, sobre la gestión pública. Así, en una sociedad democrática es normal y válido que los líderes políticos encabezen esfuerzos para tomar el control del gobierno como instrumento de vital importancia para la transformación de la realidad. Es evidente que cada vez más procesos y fenómenos se dan en los márgenes externos de la política tradicional y de los Estados como aparatos institucionales, cada vez más se presencia la irrupción de nuevas formas de organización y de liderazgo que sin pasar por los canales tradicionales de la política, ejercen influencia política determinante por cuanto contribuyen a la transformación efectiva de la realidad social en la que existen.

La sumisión

El sometimiento de pueblos fue la constante en los primeros tiempos y fueron esos líderes los encargados de conformar los primeros imperios.²¹⁹ El hombre es un todo, tanto para su posibilidad como para su realización de sí mismo. Pero la existencia del líder no depende sólo de la necesidad natural de algunos de dominar a los demás. El pueblo también necesita de ese liderazgo. No todas las personas están preparadas para la responsabilidad que significa estar al frente y por lo mismo se sienten más cómodas siguiendo a otras. Este argumento puede ser terminante en una primera impresión, esto por las diferencias creadas entre las personas, en un espacio con formaciones políticas o

²¹⁹ Morin, Edgar. *El paradigma perdido*. Barcelona. Editorial Kairos. 1992. p. 39

educativas diferentes y por el hecho de que algunas poseen habilidades que los distinguen de los demás. Aristóteles²²⁰ enuncia con cierta severidad este concepto cuando dice: “mandar y ser mandado pertenece a las cosas no sólo necesarias sino provechosas, y aún en ciertas cosas, y directamente desde su origen unos seres se destinan a ser mandados otros a mandar.” Si bien este argumento refleja las desigualdades de una época en donde la esclavitud era permitida. Tratar de entender el desarrollo del ser humano en el sentido de la dominación y lo opuesto, el sometimiento, sería adentrarnos a otro tipo de estudio, ya que consideramos que la dominación y el sometimiento forman parte de un sistema de ida y vuelta que involucra tanto a los que ejercen el poder como a los que se someten a él.

Tal vez tendríamos que hacer un ejercicio sobre el concepto psicoanalítico de la autoridad; de los que ejercen el poder como los que se someten a él. La situación histórica nos permite cuestionar con relativa facilidad la forma como se desarrolla la autoridad, aunque esto en sí no resuelve inmediatamente el problema de la dominación o la sumisión. Lo que sí pone en marcha es un nuevo enfoque para captar la tensión entre el deseo de ser libre y el de no serlo. Quién está al frente y quienes lo siguen. Quien tiene la autoridad y quien no la tiene. Quien es el fuerte y quien es el débil. Hay todavía mucho por hacer, en este sentido, y concluimos este punto con una reflexión de Gramsci que dice. “Los hombres están solo barnizados de civilización, y en cuanto se les rasca aparece inmediatamente la piel de lobo. Los instintos se han amansado, pero no se han destruido, y el único derecho es el del más fuerte”²²¹.

²²⁰ Aristóteles, (1997) *La Política*, México. Editorial Porrúa. p.201

²²¹ Gramsci Antonio. (2005). *Antología*. Buenos Aires Argentina Editorial Siglo XXI. . P. 10

CAPÍTULO III

III.- Factores que condicionan el liderazgo.

“Quien dice organización dice oligarquía”

Robert Michels

1.- La organización²²².

La manada de lobos²²³ no es conducida por un macho que la domina, sino por una sociedad la cual esta representada jerárquicamente, a partir de establecer, según un ritual de sumisión, quién es el líder en base a su destreza y las estrategias que utiliza. Esto es, según uno de los tratados más antiguos sobre la guerra, el clásico de la estrategia Sun Tzu²²⁴, que dice; “el arte de la guerra se basa en la organización de la colectividad, tanto en el ataque como en la defensa, su despliegue de fuerzas para cortar el camino al enemigo, maniobras de distracción en la retaguardia para cubrir la retirada al grueso de la manada.” Por su parte, los hombres bajo el dominio de los animales, no sólo vivían presas del miedo inducido por el sometimiento, sino que su vida permanecía cargada de las tensiones y frustraciones que su condición les dictaba. En este sentido, decía Nicolás

²²² Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así valerse el medio que permite a una agrupación. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (humanos, financieros, materiales etc). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos. En sociología, la organización se considera como: la Estructura social es el concepto que describe la forma que adopta el sistema global de las relaciones entre individuos; introducido en la ciencia por el alemán Georg Simmel, a finales del siglo XIX y por Ferdinand Tönnies con 'comunidad íntima' y 'asociación impersonal', para explicar las relaciones sistemáticas que vinculan a miembros de una determinada comunidad aunque no se encuentren en ningún momento en contacto directo, ha resultado uno de los conceptos más problemáticos de la disciplina. La falta de un consenso acerca de en qué medida las estructuras tienen una existencia real, más allá de las acciones de los individuos —el llamado problema de la relación agencia-estructura y la posición de algunas corrientes, especialmente de origen empirista, que niegan la posibilidad de concebir adecuadamente la estructura social en su conjunto, han sido causa de numerosos debates. Ver *Manual de Sociología 'Una invitación al estudio de la realidad social'* de Antonio Lucas Martín en EUNSA, *una aplicación ante un problema: 'El dilema de la supervivencia'* de Juan Díez Nicolás en *Obra social caja Madrid* y otro Manual: '*Sociology*' de James M. Henslin en Allyn and Bacon.

²²³ Ibidem

²²⁴Tzu Sun, 2005. *El arte de la guerra*. México Editorial. Tomo. P.54..

de Maquiavelo²²⁵ “la buena organización y no los hombres valientes es lo que hace un ejercito valeroso”. O lo que escribió el sociólogo Bernard Baber²²⁶: “cualesquiera que sean los intereses que representa una organización particular, encontramos una minoría activa en su conducción”. Y si agregamos que esta minoría tiene un dirigente podemos señalar que un liderazgo se ejerce con eficiencia en función de una excelente organización. Michels²²⁷, especifica el trabajo de la organización partidista y expone claramente como éstas, tienen el control oligárquico a través del discurso democrático frente al Estado. Éste sentido democrático parte del estudio de los partidos socialistas alemanes que difunden su ideología revolucionaria con el fin de llegar a gobernar y subordinar el orden social, esto es, derechos públicos, justicia social, colaboración de los adversarios de la izquierda radical, etc. Y puntualiza Michels: “la organización política conduce al poder. Pero el poder siempre es conservador” nos dice el autor de “La Ley de Hierro” cuando señala que el trabajo político al interior de la organización partidista, demanda a sus militantes una política de disciplina y lealtad institucional, y hacia el exterior se transforma en una política revolucionaria y osada. La interpretación que se hace, es que, un partido es democrático hacia afuera pero el control interno lo tiene una minoría. Analizar la organización de un partido, requiere estudiar la estructura de poder. Significa conocer la elite de la organización, investigar cómo se reproduce y cómo se modifican estas elites. Según Ángelo Panebianco²²⁸, al hacer una referencia de Robert Michels, destaca que: “existe el debate entre los que mantienen la idea de que el poder es una propiedad, algo que se posee y se ejerce sobre los demás y lo opuesto nos dice, que el poder es una relación de influencia caracterizada por la reciprocidad,” por

²²⁵ Maquiavelo, Nicolás. (2006). *El arte de la guerra*. Editorial Fontamara. México. P. 37.

²²⁶ Véase Michel, Robert. 2003 *Los partidos políticos*. Edit. Amorrourtu. Buenos Aires, Argentina. P. 23

²²⁷ “La organización es lo que da origen a la dominación de los elegidos sobre los electores, de los mandatarios sobre los mandantes, de los delegados sobre los delegadores. Quien dice organización dice oligarquía”

²²⁸ Panebianco, Angelo. *Modelos de Partidos*, Edit. Alianza Universidad, Madrid 1990. Pág. 62

muy diluida y parcial que sea ésta. Además, del liderazgo que se ejerce a través de una estructura jerárquica que representa a la organización. Norberto Bobbio, escribe sobre una teoría de la organización, la cual en primera instancia se dice que es una ciencia social que estudia todas las organizaciones y las estudia desde una perspectiva interdisciplinaria; se trata de una disciplina social de segunda generación, cuyos antecedentes inmediatos son identificables por un lado con el reciente y auto consabido desarrollo de las ciencias sociales y, por el otro, con la consolidación de los estudios de la organización hacendaria y de las ciencias de la administración. Por lo tanto, continua Bobbio, “la matriz teórica es aquella común a las ciencias sociales que de inicio se han adentrado sistemáticamente en la investigación sobre el campo, con el fin de llegar a generalizaciones válidas por la verificación de hipótesis, a saber aquella del empirismo y, en unible más específico, según la escuela y las orientaciones científicas, la del conductismo, el neopositivismo, la de los conceptos estructurales-funcionales de la acción social.” En este último punto, vale la pena destacar el trabajo de Talcott Parsons,²²⁹ él inicia su análisis por cuatro imperativos funcionales de todo sistema de acción, su esquema AGIL, ilustra la satisfacción de una o varias necesidades del un sistema organizacional, esta es su definición:

²²⁹ Ritzer, George. (2002) Teoría sociológica moderna. Edit. The McGraw Hill. España. Págs. 118,119.

Imperativos funcionales

(A) adaptación: todo sistema debe satisfacer las exigencias situacionales externas. Debe adaptarse a su entorno y adaptar el entorno a sus necesidades.
(C) capacidad para alcanzar metas: todo sistema debe definir y alcanzar sus metas primordiales.
(I) integración: todo sistema debe interrelación entre sus partes constituyentes. Debe controlar también la relación entre los otros tres imperativos funcionales. (A, C, L)
(L) latencia (mantenimiento de patrones): todo sistema debe proporcionar, mantener y renovar la motivación de los individuos y así las pautas culturales que crean y mantienen la motivación.

Este esquema, según Parsons, puede usarse en todos los niveles de su sistema teórico. Por ejemplo, el sistema de personalidad del individuo, este, realiza la función de logro de metas mediante la definición de los objetivos del sistema y la movilización de los recursos para alcanzarlos. En este punto, se coincide con lo que se ha dicho sobre desarrollo del liderazgo, es decir, el líder en todo momento está en busca de lograr sus metas y consolidar su liderazgo a través del uso de recursos como el poder. Él integra a sus seguidores en función de la identificación, adaptación, integración y el mantenimiento de su organización, aquí encontramos los diferentes principios que conforman el esquema de Parsons

El control de la organización

¿Como puede una sola persona liderar a otras cien? Esta es una de las preguntas que se hacen en el examen de ingreso a la Universidad de Cambridge, hay personas que tardan

muchos años en tratar de darle respuesta, según escribe Andrew Roberts.²³⁰ Sin embargo, esa pregunta se encuentra en el corazón mismo de la historia y la civilización. Si una persona no pudiera mandar sobre otras cien no habría guerras, pero tampoco estados u organizaciones políticas, sociales, económicas, culturales o liderazgos. La capacidad de un solo individuo para que otros cien hagan lo que a él le convenga es el cimiento sobre el que se erige, para bien o para mal, todo empeño humano de carácter colectivo. ¿Pero, cómo es posible realizar esta tarea? A continuación trataremos de acercarnos a las respuestas. Como se escribió anteriormente, datos sobre el origen de la organización y la capacidad de liderar un grupo lo encontramos en la lectura “El Arte de la Guerra” de Sun Tzu, que data de quinientos años antes de Cristo, donde llama la atención el énfasis que se hace en el desarrollo personal del líder a partir de su organización interna. Si bien estos primeros tratados sobre estrategia militar y liderazgo podrían proponer un análisis de una cantidad de recursos tácticos sobre la guerra, por el contrario, reflejan los más profundos valores legados por el Confucionismo²³¹. El clásico de la guerra, señala, respecto a la organización de un grupo, “controlar a muchas personas como si fuera una, es cuestión de dividir las en grupos o sectores.”

Sun Tzu²³² dice, “por lo general, mandar sobre muchos hombres es igual a mandar sobre pocos. Todo es cuestión de organización”. Y señala: “para dirigir un ejército, es preciso asignar responsabilidades a los oficiales y sus ayudantes, y determinar los efectivos que formarán la tropa.” Un hombre es un simple soldado, dos, son una pareja; tres, un trío. Una pareja y un trío forman una escuadra; dos escuadras hacen, un pelotón,

²³⁰ Roberts, Andrew. (2003) *Los secretos del liderazgo*. Edit. Santillana México. Pág. 13

²³¹ El confucianismo (Chino:) a veces también llamado confucionismo, es el conjunto de doctrinas morales y religiosas predicadas por Confucio. El nombre en chino de su escuela se podría ser traducido por Escuela de los Letrados. El confucianismo ha ejercido una gran influencia sobre China, Korea, Vietnam y Japón. Fue la religión oficial de China hasta el siglo VII. El canon de la filosofía confuciana lo componen los Cuatro Libros.

²³² Tzu Sun, 2005. *El arte de la guerra*. México Editorial. Tomo. P.54.

Tres pelotones hacen una sección; cuatro secciones, una compañía; tres compañías, un batallón; tres batallones, hacen una brigada o regimiento, tres brigadas o regimiento hacen una división; tres divisiones hacen un cuerpo de ejército. Cada uno se subordina al superior y controla al inferior. Cada uno está debidamente adiestrado. De esta forma, el líder, puede manejar un grupo o ejército de muchos hombres como si fueran unos pocos. Es importante destacar, que las formas de organización varían según el contexto y la dirección que se le da al grupo en cuestión, en este caso un ejército en tiempos de guerra. Pero, también se aplica la buena organización en tiempos de paz. Por ejemplo, Maquiavelo²³³ escribió en su libro primero “El Arte de la Guerra” al referirse a la organización y a la libertad de los estados el papel que desempeñaba la milicia romana, “en las repúblicas y en los reinos bien organizados no se permite el ejercicio de las armas como única profesión como un oficio e instrumento de la tiranía”. Y puntualizaba, “los ejércitos permanentes, no sólo son perjudiciales a las repúblicas, sino también a los reinos, es inconveniente tener hombres de armas en tiempos de paz”.

Como se observa la organización de un liderazgo es pertinente en función de las necesidades y fines de quien lo persigue o lo ejerce y logra mantenerlo. Las antiguas ciudades, en especial los romanos, son dignas de imitación más en las cosas rudas que en las delicadas. Cuando un grupo político o social despliega la bandera de la reivindicación y es aspirante a un fin determinado, en todo momento necesita de la organización.

²³³ Los ejércitos pretorianos fueron la ruina del imperio romano. Maquiavelo, N. 2006. *El arte de la guerra*. Edit. Fontamara. México. P. 11

La jerarquía en la organización

Según Michels²³⁴, “la organización es el único medio para llevar adelante una voluntad colectiva. Por estar basada en el principio del menor esfuerzo, es decir, sobre la máxima económica posible de energía, la organización es el arma de los débiles en su lucha contra los fuertes. La probabilidad de triunfo dependerá del grado en que la lucha sea conducida sobre una base de solidaridad entre las personas cuyos intereses son idénticos.” En este punto, se considera que las sociedades contemporáneas, sobre todo si poseen un alto grado de complejidad, son sociedades de organizaciones. En estas, las organizaciones tienen un papel determinante en la conformación de la cultura, en la consolidación o el debilitamiento de los valores vigentes, en el nivel y la calidad de vida de las personas. Por lo tanto, sean o no plenamente conscientes de ello, los dirigentes, en los campos político, económico-productivo, social, etc. tienen una doble responsabilidad: primero sobre el nivel de desempeño de sus organizaciones, y segundo, sobre el impacto de ese desempeño que se tiene en la sociedad. La legitimidad interna del liderazgo se vincula cada vez más con la legitimidad social de la organización. En este contexto, Osvaldo Elissetche²³⁵ señala que, el líder es ungido como tal por su capacidad de interpretar lo que sus seguidores necesitan, aquí nuevamente surge las preguntas ¿cuáles son las características del liderazgo requeridas para hacerlo con claridad y certeza en tiempos turbulentos? Si el liderazgo no es imposición, sino influencia, ¿Cómo compatibilizar la urgencia del cambio con la relativa lentitud del proceso que lleva a la convicción y al consenso sobre las nuevas ideas? ¿Cómo promover el largo camino de la convicción en ámbitos institucionales acostumbrados a la imposición? Si el cambio y sus beneficios son de todos/as, y para

²³⁴ Michel, Robert. 2003. *Los partidos Políticos I*. Buenos Aires Argentina Editorial Amorrortu. P.67

²³⁵ Elissetche Osvaldo. *A Business Model to Assess and Improve Effectiveness in Nonprofits – TQM Approach in the Nonprofit Sector in Argentina*, Conference Nonprofit Organizational Effectiveness and Performance – Challenges and Advances in Theory and Practice, University of Missouri, Kansas, April 2002.

todos/as, ¿cómo evitar su apropiación por parte de uno o de unos pocos, acostumbrados a las prácticas sectarias y amparados en el secretismo, y promover la difusión, la participación, el aprendizaje que brinda su gestación, implantación y jerarquización?

Es importante destacar las palabras de Edgar Morin²³⁶ sobre este punto; “quiero mostrar que la idea de jerarquía, para todo lo que es organización viviente, comporta dos caracteres, dominación por una parte, integración/englobamiento por la otra, y que las organizaciones vivientes oscilan diversamente entre estas dos polarizaciones. Y señala, “la jerarquía es potencialmente arquitectura de sometimientos y arquitectura de emergencias a la vez. Puede ser considerada como movimiento ascensional hacia cualidades cada vez más ricas, entre ellas la libertad, y como un constreñimiento cada vez más penoso que desciende de arriba abajo” Continúa el escritor francés “la anarquía es lo primero en la organización viviente, en el sentido de que es ella la que produce la vida. Un organismo se auto-produce de manera anárquica al mismo tiempo que se organiza de manera jerárquica. Hay, pues, una componente anárquica absolutamente necesaria para la vida, y produce, compensa, corrige la componente jerárquica. Es decir, que la jerarquía es una dimensión organizacional, no es la organización misma”. La claridad con que Morin²³⁷, extrayendo esta enseñanza de la naturaleza, plantea el problema: la posición que identifica la organización con la jerarquía, con la estructura de mando, asumiendo que a más control externo mejores resultados, que predomina en muchas de nuestras organizaciones por desconfianza o temor hacia las capacidades y el potencial de sus integrantes, conduce a un triple efecto probablemente no buscado: peores resultados, controles más costosos y más ineficientes, afortunadamente, lo más

²³⁶ Morin, Edgar, *El Método* 1998 *La Vida de la Vida*, Madrid, Editorial. Cátedra,

²³⁷ *Ibidem*

valioso del ser humano no puede ser controlado externamente²³⁸, y el ahogo de la creatividad y la imaginación, recursos fundamentales para una organización en tiempos turbulentos.

Decía Maquiavelo²³⁹ que, teniendo el Príncipe que elegir entre ser amado o ser temido y siendo el amor algo voluntario y el temor algo impuesto, más le conviene elegir aquello que puede imponer él, y no lo que depende de la voluntad de los otros. Del año de 1414 DC a la fecha, no han ayudado a despejar las dudas de muchos dirigentes ante la misma disyuntiva, frente a la opción de la prudencia maquiavélica. En este punto, podemos añadir que difícilmente el líder puede generar sentimientos de odio, ya que el miedo o temor paraliza y el odio como el amor moviliza. Se trata de adoptar, o no, un liderazgo capaz de organizar sin reprimir la innovación, de proponer ámbitos estimulantes para que cada uno desee dar lo mejor de sí, de crear y transmitir una noción de disciplina que nace de la mente y del corazón de las personas, y de su compromiso con la tarea y la misión del conjunto. Como se puede observar, el liderazgo es uno de los elementos más valiosos con los que puede contar una organización o una comunidad, pero, también uno de los más escasos. Maquiavelo²⁴⁰ escribe, “en una nación bien organizada se procurará hacer el estudio del arte militar durante la paz, y ejercitarlo en la guerra por necesidad y para adquirir gloria; pero sólo cuando el gobierno lo ordene, como acontecía en Roma. Cualquier otro fin que se proponga un ciudadano no es bueno, y el Estado en que dominen otros principios carecerá de buen régimen, Si el espacio social está formado por un conjunto de prácticas y valores de confianza, responsabilidad,

²³⁸Frankl, Víctor. lo ilustra como pocos en sus estudios sobre la capacidad de las personas para conservar su dignidad e integridad en situaciones extremas, como la supervivencia en campos de concentración (Frankl, Viktor, (1991). *El Hombre en Busca de Sentido*, Barcelona, Editorial Herder, Véase. Elissetche Osvaldo.

²³⁹Maquiavelo, Nicolás, 1984.*El Príncipe*, Barcelona, Editorial Bruguera,

²⁴⁰Maquiavelo, Nicolás. (1997). *El Arte de la Guerra*. México DF Editorial Fontamara.. Pág. 19

capacidad de asociarse y organizarse para la producción y reproducción social, el liderazgo efectivo es indudablemente uno de sus elementos clave, y puede representar el factor desequilibrante entre el fracaso y el éxito de la organización en los momentos de su consolidación. Es decir, si la persona en quien recae el liderazgo se comporta de acuerdo a lo establecido por la organización

La estructura organizacional.

Álvaro Sánchez Cabrera²⁴¹, en su estudio sobre el enfoque administrativo de las organizaciones señala: que cualquier organización por pequeña que sea posee una estructura organizacional, la cual está constituida por los patrones de relaciones y obligaciones formales, por la descripción de puestos, las reglas formales, las políticas de operación, los procedimientos de trabajo etc. Esta situación genera que en el interior de la organización existan relaciones entre iguales, pero también entre subordinados y jefes. En este sentido encontramos que existen personas que ejercen un mayor poder que otras en las organizaciones. En síntesis las organizaciones y el poder van de la mano por el mismo camino. La estructura organizacional es un sistema de poder y se representa en el momento en que sus miembros acuerdan y se someten a las reglas del juego de la organización. El poder se distribuye entre las élites o los líderes en función. En esta terminología de Koontz, 1997, citado por Mintzberg²⁴² 1983, podemos pensar en el poder “en y alrededor” de las organizaciones.

²⁴¹ Sánchez Cabrera, Álvaro (2006) *Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC*. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social: Un estudio a la luz de la teoría de la organización (1980-2000) Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/>

²⁴² Véase Sánchez Cabrera

El poder en las organizaciones tiene que ver con la relación entre dos o más personas, donde el comportamiento se ve afectado por el otro. Robert Dahl²⁴³ define el poder de esta manera: “A tiene poder sobre B en el grado en que hace que A realice algo que B no haría de otra manera” Con base en este concepto advertimos que poder es una variable que implica relaciones y determina en algunas organizaciones su vida interna, los ascensos, promociones y aumentos de sueldos. Las relaciones de poder dentro de las organizaciones van mucho más allá del poder interpersonal y pueden ser, por ejemplo: los trabajadores frente a la administración. En este tema además es importante tomar en cuenta que la relación de poder entraña dependencia mutua. Esto significa que ambas partes necesitan una de la otra La administración necesita de los obreros para producir bienes y servicios. A su vez, los trabajadores necesitan de la administración para recibir su pago. Por lo general, las relaciones de poder son fáciles de observar. En las organizaciones muy burocratizadas el poder de la autoridad tiende a ser jerárquico: cada nivel tendría justo aquella cantidad de poder necesario para desarrollar sus responsabilidades: los niveles superiores en la jerarquía tendrían mayor poder, con base en un mayor conocimiento de la organización y/o una mayor habilidad para las tareas”. El diseño de este tipo de organizaciones descansa en gran parte en la variable del poder, con el propósito de asegurar que cada nivel en la organización tenga suficiente poder, señala Cabrera²⁴⁴. Sin embargo, esta situación sería la ideal, porque en la realidad observamos que las relaciones de poder se ven determinadas también por relaciones informales elaborados con el tiempo y con las diferencias personales que en el ejercicio del poder dispone cada organismo.

²⁴³ Dahl, Robert. (1996) *La poliarquía*. México. Editorial REI. P. 23

²⁴⁴ Sánchez Cabrera, Álvaro (2006) *Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC*. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social: Un estudio a la luz de la teoría de la organización (1980-2000) Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/>

2.- La estrategia en el liderazgo.

El término estrategia es de origen griego. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar). En el diccionario Larouse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones o grupos, sociales o políticos, una guía para lograr un máximo de efectividad en la gestión de todos los recursos en el cumplimiento de la misión. El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. En este punto nos enfocaremos a dos clásicos de la estrategia, nos referimos a: Nicolás Maquiavelo y Sun Tzu. Esto es, porque en nuestras lecturas sobre el tema, algunos autores, ya citados, hacen referencia a la teoría de la competencia y la dominación y esta se traduce a la rivalidad lo que evidencia la influencia del término y su origen militar, esta idea se acentúa al trabajo de estos hombres. El naciente concepto de estrategia emerge en Europa durante el Siglo XVII. Antes de esa época pocos libros existen sobre estrategia, aparte de los textos del chino Sun Tzu²⁴⁵ y del filósofo italiano Nicolás Maquiavelo. El gran estratega Sun Tzu vivió en el Siglo IV, antes de Cristo. Sun Tzu, consiguió notoriedad cuando en China las luchas cambiaron de peleas feudales familiares, a batallas entre Estados. Este gran general tenía como principio, al presentarse con los reinados que solicitaban sus servicios de comandante en jefe,

²⁴⁵ Sun Tzu, personaje real o imaginario, parece ser que vivió los tiempos míticos de "los reinos combatientes", hace más de veinticinco siglos, de los primeros tiempos de la China clásica. Prácticamente no se conoce nada sobre él, pero el prestigio que posteriormente logró con sus escritos, lo han situado en un puesto de honor entre los tratadistas militares. Tzu Sun, 2005. *El arte de la guerra*. México. Editorial Tomo.

señalaba con propiedad; Sun Tzu dice, “el que gana un combate es fuerte, el que vence antes de combatir es poderoso. La verdadera sabiduría es vencer sin combatir”. ¿Las estrategias del líder hacen la diferencia? En este punto nos queremos detener y reflexionar sobre este hombre, Sun Tzu, y los trece artículos que escribió sobre el arte de la guerra. En esta era nace el líder como combatiente efectivo y conquistador. Ya que si existe arte o sabiduría en un hombre al vencer sin combatir, es como decir ahora, la política es el arte de la negociación. Estos capítulos constituyen el más antiguo de los tratados conocidos sobre esta materia, pero, según sus protagonistas, nunca ha sido superado en amplitud y profundidad de conceptos. Se dice que inspiró a Napoleón²⁴⁶, Maquiavelo, Mao Tse Tung²⁴⁷ y muchas más figuras históricas. Puede muy bien considerarse la esencia concentrada de la sabiduría en lo referente a la conducción de la guerra, que, aunque no es nuestro punto de partida si ejemplifica nuestro trabajo. Buscando entre los teóricos militares del pasado, sólo podría hallarse en Clausewitz²⁴⁸ al único capaz, en cierto modo, de comparársele.

Sun Tzu dice que la guerra hay que valorarla en términos de cinco factores fundamentales, y hacer comparaciones entre diversas condiciones de los bandos rivales, con vistas a determinar el resultado de la guerra. El primero de estos factores es la

²⁴⁶Napoleón Bonaparte (1769-1821), emperador de los franceses (1804-1815) que consolidó e instituyó muchas de las reformas de la Revolución Francesa. Asimismo, fue uno de los más grandes militares de todos los tiempos, conquistó la mayor parte de Europa e intentó modernizar las naciones en las que gobernó. http://es.wikipedia.org/wiki/Mao_Zedong

²⁴⁷Mao Tse-tung; Shaoshan, Hunan, 26 de diciembre de 1893 - Pekín, 9 de septiembre de 1976) fue el máximo dirigente del Partido Comunista de China (PCCh) y de la República Popular China. Bajo su liderazgo, el Partido Comunista se hizo con el poder en la China continental en 1949, cuando se proclamó la nueva República Popular, tras la victoria en la Guerra Civil contra las fuerzas de la República de China. La victoria comunista provocó la huida de Chiang Kai-shek y sus seguidores del Kuomintang a Taiwán y convirtió a Mao en el líder máximo de China hasta su muerte en 1976. http://es.conquistadores.org/wiki/Mao_Zedong.

²⁴⁸Clausewitz, autor de la famosa sentencia: La guerra no es simplemente un acto político, sino un verdadero instrumento político, una continuación de las relaciones políticas, una gestión de las mismas con otros medios". La guerra no es sino la continuación de las transacciones políticas, llevando consigo la mezcla de otros medios. Decimos la mezcla de otros medios, para indicar que este comercio político no termina por la intervención de la guerra"

doctrina; el segundo, el tiempo; el tercero, el terreno; el cuarto, el mando; y el quinto, la disciplina.

- La doctrina significa aquello que hace que el pueblo esté en armonía con su gobernante, de modo que le siga donde sea, sin temer por sus vidas ni a correr cualquier peligro.
- El tiempo significa el Ying y el Yang, la noche y el día, el frío y el calor, días despejados o lluviosos, y el cambio de las estaciones.
- El terreno implica las distancias, y hace referencia a dónde es fácil o difícil desplazarse, y si es campo abierto o lugares estrechos, y esto influencia las posibilidades de supervivencia.
- El mando ha de tener como cualidades: sabiduría, sinceridad, benevolencia, coraje y disciplina.
- Por último, la disciplina ha de ser comprendida como la organización del ejército, las graduaciones y rangos entre los oficiales, la regulación de las rutas de suministros, y la provisión de material militar al ejército.

Si nos remitimos a la definición de estrategia de Augusto Benjamín Rattenbach²⁴⁹ “la estrategia es el arte de hacer que una fuerza concurra para alcanzar las metas de la política” o la definición del diccionario del Departamento de Defensa de los Estados Unidos “estrategia es el arte y ciencia del desarrollo y uso de las fuerzas políticas,

²⁴⁹ Rattenbach Augusto Benjamín. *Introducción a la Estrategia*. P. 23

económicas, psicológicas, y militares como sean necesarias en tiempos de paz y de guerra, para alcanzar el máximo soporte de las políticas, en orden de incrementar las probabilidades y las consecuencias favorables de victoria y la lectura de las posibilidades de derrota” lo que permite ver que la frontera entre liderazgo y estrategia es muy imperceptible. Hasta este punto se podría decir que el líder es el encargado del diseño de estrategias a través de la definición de objetivos y la obtención de los medios necesarios para el logro de éstos²⁵⁰. Estos autores sugieren que el liderar entonces significa una gran responsabilidad, en el diseño y elaboración de su estrategia, para el actor encargado de salir adelante. Esta responsabilidad descansa en la realidad que es posible liderar tanto hacia el éxito como hacia el fracaso. Lo anterior exige entonces que para alcanzar el éxito el líder deba legitimarse a partir de tres grandes planos: el estratégico, el psicológico y el visionario. En su aspecto personal, se deben encontrar los más profundos valores de la cultura en la cual se desenvuelve. El líder debe ser capaz de convertirse en ejemplo, de modo tal que la autoridad moral ganada le permita el apoyo popular, que en otras palabras es la legitimación de su poder.²⁵¹ Y agregan, en el segundo plano, el conductor debe ser un visionario capaz de trascender el presente para ver a sus gentes proyectadas al futuro. Es esta capacidad prospectiva la que le permite a éste la definición de objetivos y el cómo lograrlos. Si concurren en el líder la legitimación de su gente y la capacidad visionaria se obtendrá lo que se llama “El Líder Trasgresor”, o aquella persona capaz de marcar nuevos rumbos a sus seguidores no necesariamente en el torrente regular de su cultura²⁵².

²⁵⁰ Escobar V J. David y Londoño A I Mesa. *Liderazgo Trasgresor*. El liderazgo según la concepción militar y diplomática.

²⁵¹ *Ibidem*

²⁵² *Ibidem*.

En este punto, vale la pena mencionar uno de los conceptos más mencionados en el trabajo de Nicolás de Maquiavelo y así detallar lo que se viene señalando. Alguna ocasión hemos oído hablar o alguien ha dicho "es maquiavélico". A partir de una selección de citas, que a continuación se presentan y que corresponden al libro del Arte de la Guerra²⁵³, queremos ejemplificar el concepto. Quizás tras la lectura de estas líneas se puede inferir lo que llamamos "maquiavélico"²⁵⁴. El trabajo de Maquiavelo es un tratado sobre el arte de la guerra, y lo que ahí se expone. Se advierte, que es parecido en algunos conceptos y estrategias a "El Arte de la Guerra" de Sun Tzu. Aquí presentamos algunas de las reglas generales de dicho documento.

- Lo que favorece al enemigo nos perjudica a nosotros, y lo que nos favorece a nosotros perjudica al enemigo.
- Aquel que durante la guerra esté más atento a conocer los planes del enemigo y emplee más esfuerzo en instruir a sus tropas incurrirá en menos peligros y tendrá más esperanzas de victoria.
- Jamás hay que llevar a las tropas al combate sin haber comprobado su moral, constatado que no tienen miedo y verificado que van bien organizadas. No hay que comprometerlas en una acción más que cuando tienen moral de victoria.
- Es preferible rendir al enemigo por hambre que con las armas, porque para vencer con éstas cuenta más la fortuna que la capacidad.
- El mejor de los proyectos es el que permanece oculto para el enemigo hasta el momento de ejecutarlo.
- Nada es más útil en la guerra que saber ver la ocasión y aprovecharla.

²⁵³ Maquiavelo, Nicolás. 2006. *El arte de la guerra*. México. Editorial Fontamara.

²⁵⁴ El termino tal vez requiera un profundo estudio psicológico del ser humano y un gran sentido común, con esto no queremos describir a un líder con este perfil, sino es una forma de ilustrar nuestro trabajo

- La naturaleza produce menos hombres valientes que la educación y el ejercicio.
- En la guerra vale más la disciplina que la impetuosidad.
- Si algunos enemigos se pasan a las filas propias, resultarán muy útiles si son fieles, porque las filas adversarias se debilitan más con la pérdida de los desertores que con la de los muertos, aunque la palabra desertor resulte poco tranquilizadora para los nuevos amigos y odiosa para los antiguos.
- Al establecer el orden de combate es mejor situar muchas reservas tras la primera línea que desperdigar a los soldados por hacerla más larga.
- Difícilmente resulta vencido el que sabe evaluar sus fuerzas y las del enemigo.
- Más vale que los soldados sean valientes que no que sean muchos, y a veces es mejor la posición que el valor.
- Las cosas nuevas y repentinas atemorizan a los ejércitos; las conocidas y progresivas les impresionan poco. Por eso conviene que, antes de presentar batalla a un enemigo desconocido, las tropas tomen contacto con él mediante pequeñas escaramuzas.
- El que persigue desordenadamente al enemigo después de derrotarlo, no busca sino pasar de ganador a perdedor.
- Quien no se provee de los víveres necesarios, está ya derrotado sin necesidad de combatir.
- Quien confía más en la caballería que en la infantería, o al contrario, escogerá en consecuencia el campo de batalla.
- Si durante el día se quiere comprobar si ha entrado algún espía en el sector propio, se ordenará que todos los soldados entren en sus alojamientos.
- Hay que cambiar de planes si se constata que han llegado a conocimiento del enemigo.

- Hay que aconsejarse con muchos sobre lo que se debe hacer, y con pocos sobre lo que se quiere realmente hacer.
- En los acuartelamientos se mantendrá la disciplina con el temor y el castigo; en campaña, con la esperanza y las recompensas.
- Los buenos generales nunca entablan combate si la necesidad no los obliga o la ocasión no los llama.
- Hay que evitar que el enemigo conozca nuestro orden de combate; cualquiera que sea éste, debe prever que la primera línea pueda replegarse sobre la segunda y tercera.
- Si se quiere evitar la desorganización en el combate, una brigada no debe emplearse para otra misión distinta de la que se le tenía asignada.
- Las incidencias no previstas son difíciles de resolver; las meditadas, fáciles.
- El eje de la guerra lo constituyen los hombres, las armas, el dinero y el pan; los factores indispensables son los dos primeros, porque con hombres y armas se obtiene dinero y pan, pero con pan y dinero no se consiguen hombres y armas.
- El no combatiente rico es el premio del soldado pobre.
- Hay que acostumbrar a los soldados a despreciar la comida delicada y la vestimenta lujosa.

Estas son algunas generalidades que presentamos. Sabemos que a lo largo de la exposición, en lo que respecta este punto, se hubiera podido tratar de ciertas cosas que resultan interesantes en el estudio de las acciones de un sujeto considerado como líder; por ejemplo, de cómo y según qué modalidades se ordenaban las líneas de ataque en la antigüedad; qué vestimenta usaban y qué otros tipos de instrucción practicaban, así como otros muchos detalles en los que no hemos creído necesario entrar en detalle. La

intención no es la de explicar cómo fueron los ejércitos de la antigüedad, sino cómo se podría instaurar, adaptando estas estrategias, en tiempo y espacio, hoy un grupo, ejército o un equipo de trabajo con más efectividad de la que actualmente podemos apreciar y como se genera un liderazgo en función de una eficiente organización. Por esto, no hemos considerado oportuno traer a colación otros aspectos de la antigüedad, sino, lo que realmente nos interesa,

Cómo convoca el líder a la realización de tareas

Una de las principales funciones del líder es la realización de tareas a partir de objetivos y líneas de acción. Antonio Natera,²⁵⁵ señala tres cuestiones fundamentales de los líderes para convocar a sus seguidores en el trabajo político social, a continuación se presentan: ¿Cuál es el contenido concreto de su trabajo? ¿Cuáles son sus roles principales? Y ¿Cuál es la pauta general que tienen los líderes de hacer su trabajo, de acometer y poner en práctica su agenda, si es que la tiene? Respecto a la primera interrogante, hay que señalar, que no es inmediatamente aprehensible, ni evidente por si mismo, conocer a qué se dedican los líderes o en que consiste su trabajo, de las posiciones políticas que suele ocupar, la atención que presta a sus responsabilidades, unas más que otras, por economía de esfuerzo. Aquí lo interesante es identificar las tareas dominantes en el trabajo de los líderes y a las que dedican preferentemente su tiempo. Natera,²⁵⁶ en su investigación, destaca que; los líderes²⁵⁷ dedican preferentemente su tiempo a tareas presentes, concretas y definidas. Manipulando la información con una gran capacidad de adaptación al estímulo respuesta y se muestra preferente a la acción inmediata, restando interés a la planeación. Es decir, los cargos

²⁵⁵ Natera, Antonio. (2001) *Liderazgo político en la sociedad democrática*. Madrid, España Editorial CEPC. P. 89.

²⁵⁶ *Ibíd.* P. 91

²⁵⁷ Natera hace referencia a líderes españoles, principalmente alcaldes.

administrativos de carácter político, utilizan las responsabilidades que se le otorgan como un espacio de relaciones públicas donde predomina la comunicación verbal, llamadas telefónicas y reuniones concertadas. La segunda premisa que plantea Natera²⁵⁸ genera relevancia desde una óptica general, determinar en cada caso los roles en los líderes, aquellas facetas de los predominantes de su trabajo político que tiene que integrar de manera similar. Los roles que destaca el investigador de acuerdo al trabajo antes mencionado son: el gestor, que es un buscador de apoyos, impulsor político, jefe de la administración, impulsor de proyectos económicos, buscador de recursos, mediador entre intereses, buscador de mayor poder, representante de determinados sectores o grupos de interés económico, y un excelente negociador. El tercer punto que se menciona, en relación a las tareas o roles específicos y poner en práctica su agenda, sería pertinente explorar con mayor grado de abstracción las pautas generales de realización de tareas que presentan los líderes. En este sentido, señala Natera²⁵⁹ si se adopta como criterio de clasificación la capacidad de realización de tareas en función de los recursos de movilización, sean estos tangibles o intangibles.

Categorías ideales del líder

El trabajo político del líder se puede contemplar en función de cuatro perfiles globales o pautas de realización de tareas. De nuevo se trata de categorías ideales, cada líder se aproximará en mayor o en menor medida a alguna de ellas, y, en cierto modo, son susceptibles de concebirse a lo largo de un continuo, en orden creciente del volumen de recursos movilizados y probablemente del impacto del liderazgo. El líder ausente, el líder individualista, el líder gestor y el líder emprendedor, son los que destacan estas categorías ideales.

²⁵⁸ *Ibíd.* P. 92

²⁵⁹ *Ibíd.* P. 93

- El gestor, desarrolla su actividad como si fuera un administrador que desea el máximo de rendimiento en su organización, a la que dirige en virtud de su autoridad formal, y a la que utiliza como instrumento exclusivo para desempeñar la mayoría de sus objetivos. Por ello, resultará fundamental para él tener una noción adecuada de las capacidades de la organización que gestiona, de los recursos con que cuenta y el mapa de poder²⁶⁰ de la misma para saber cómo movilizarla.
- Por su parte, el emprendedor emplearía en menor medida un aparato organizativo para la realización de tareas, ya que el líder se comporta como si careciera de autoridad formal, como un empresario que promueve, crea e intenta conseguir la ayuda de otros. Su principal reto, entablar relaciones de cooperación con otros actores políticos y sociales para movilizar una mayor cantidad de recursos. Además, requiere de un amplio conocimiento de los miembros de la red con los que interactúa.
- En cambio, el modelo individualista contrasta con los otros dos tipos, ya que ni se sirve principalmente de los recursos de la organización ni busca la ayuda de otros actores políticos y sociales. No se comporta como gestor ni emprendedor, sino que ejecuta infinidad de tareas directamente, por sí mismo, al entender que tiene la habilidad y el conocimiento para ello. Esto tiene un costo de oportunidades, ya que se limita a un reducido número de tareas especializadas, regularmente de carácter ceremonial que lo hace sentir cómodo y por supuesto evita aquellas que lo hacen sentir molesto. Los recursos que moviliza son escasos.

²⁶⁰ Véase Panebianco, Angelo, (1990). *Modelos de partidos políticos*. Madrid, Editorial Alianza

- Por último, el supuesto del líder ausente, corresponde aquel que opta por voluntaria e involuntariamente por la inacción, es decir, se presenta en él la predisposición a no actuar ante los problemas o demandas que se le presentan.

En este sentido Bobbio²⁶¹, escribe las tipologías que distingue tres tipos de liderazgo:

- Los líderes que arrasan a la muchedumbre, que son capaces de concebir una gran idea, de formar una muchedumbre suficientemente grande para realizarla y de forzar a la muchedumbre para realizarla.
- Los líderes intérpretes de la muchedumbre, que son hábiles sobre todo para ser claramente explícitos los sentimientos o ideas vagas y oscuras de la masa.
- Los líderes representantes de la muchedumbre, que se limitan a manifestar la opinión conocida y establecida por la muchedumbre.

A su vez, aunque desde un punto de vista distinto, relativo a las razones por la que se unen al líder. Los seguidores pueden dividirse en dos tipos:

- Los fieles, que se comprometen por razones de carácter moral. Y:
- Los mercenarios, que lo hacen por motivo de interés.

Se trata de una distinción que desarrolla John Bailey²⁶², pero al mismo tiene que señalar que la relación entre líder y seguidores sigue siendo de la misma naturaleza en ambos casos. Un líder no puede influir y dirigir los actos de sus seguidores sino en la medida

²⁶¹ Bobbio, Norberto. Matteuci, Nicola. Pasquino, Gianfranco (1997) *Diccionario de Política*. México, Editorial. Siglo XXI. P. 916 Propuestas por M, Conway, 1915.

²⁶² Bailey John, F.G. (1969) Véase Bobbio, Norberto. Matteuci, Nicola. Pasquino, Gianfranco (1997) *Diccionario de Política*. México, Editorial. Siglo XXI. P.917

en que distribuyen los recursos y las relaciones morales. Por otra parte si los mercenarios pretenden una paga directa, también los fieles imponen obligaciones a su líder, por lo menos la obligación de servir a la causa y comportarse como el modelo de sus ideales. Tanto en un caso como en el otro se realiza, por lo tanto, una relación de transacción. De acuerdo con Bobbio²⁶³, en realidad, en materia de relaciones entre el líder y sus seguidores, el problema de fondo es el de conocer por qué el que es guiado sigue al que lo guía, pero, en sus términos generales, éste es el mismo problema del poder y de su legitimación. La posición del líder no es una posición cualquiera de poder sino una posición central, es el punto focal de la actividad de su grupo, demuestra que esta centralidad distingue las iniciativas del líder de las iniciativas de un seguidor. Se combinan al mismo tiempo los dos conceptos importantes de poder y decisiones cruciales. Se concluye este punto, sin la pretensión de ser una definición total, en el que se puede decir que son líderes; los que dentro de una organización detentan tal posición de poder que influye de forma concluyente en las decisiones de carácter estratégico, o aquel que ejerce el poder activamente y que encuentra una legitimación en su correspondencia con las expectativas de grupo.

²⁶³ *Ibíd*em

Conclusiones

Como lo hemos señalado, la concepción actual del fenómeno del liderazgo no es coherente con la dinámica dominación, obediencia, poder y autoridad introducida por Max Weber. La conciencia cívica y democrática de la sociedad actual, de algunos países, impide continuar con la concepción tradicional del poder concebido como la habilidad de una persona para que otras hagan cosas que no quieren hacer. La influencia del líder sobre las personas se consigue convenciéndolas, no forzándolas a asumir valores o creencias inicialmente extrañas. Liderar no es manipular, como se señaló en su momento. Claramente definimos al liderazgo como, la influencia que se ejerce sobre otros con determinado propósito y definimos al seguidor como alguien que es influenciado por otros para un determinado propósito, entonces el líder y el seguidor resultan ser dos entidades autónomas e independientes, pero complementarias a la vez. En este contexto, el liderazgo, sin adentrarnos aun si es o no exitoso, no ocurre hasta que al menos un seguidor decide señalarlo. De la misma forma, no existe seguidor sin alguien o algo que lo identifique, no necesariamente un líder, que pueda ser seguido por así convenir a su interés. Aunque en ciertos casos, el liderazgo no requiere ser deliberado o consciente, ya que los seguidores pueden unirse a alguien que ni siquiera está considerado, por algunas de las características antes mencionadas, como un líder. Aún así, hay quienes consideran al sujeto activo como líder, esto representa el estudio de un concepto opuesto al que nos referimos. Como se escribió, algunos estudiosos del tema, utilizan un concepto diferente de liderazgo, citarían que ni siquiera puede llamársele liderazgo porque no existe una intención deliberada de ser líder.

La palabra liderazgo en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales, místicas, de una figura célebre, como un héroe o un

elegido. Como se anotó, algunos individuos nacen grandes y su grandeza es una cuestión innata otorgada por la aspiración, ya sea divina o no. Su grandeza les capacita para cambiar el curso de la historia, persiguen el bien común y sus acciones son moralmente buenas, difícilmente encontramos, hoy en día, a un individuo con las características anteriores. También existen otros usos para esta palabra, en los que un líder no dirige o convoca, sino simplemente es una figura de respeto. Junto con el rol de prestigio que es asociado algunas veces a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra liderazgo puede designar a entidades innovadoras, aquellas que durante un periodo de tiempo toman la delantera en algún ámbito, como alguna organización política o un candidato que toma la primera posición en algún proceso electoral. Derivado de la noción genérica que postula este trabajo y de la revisión del enfoque clásico sobre el liderazgo político, este puede ser definido como el conjunto de actividades, relaciones y comunicaciones interpersonales, que permiten a un ciudadano movilizar personas de una organización, comunidad o sociedad específica, de manera voluntaria y consciente, para que logren objetivos socialmente útiles. Para ello, ese liderazgo busca hacerse con el poder y la autoridad que confiere el aparato del Estado, en su sentido weberiano de asociación política, o en caso de que no pueda detentar su administración, de aquellos mecanismos que le permitan influir sobre el rumbo y objetivos de ese estado y de la sociedad en general.

De esta manera, si bien el liderazgo político, en el sentido aquí fundamentado, comporta la administración del Estado, aparato como una condición y expresión natural de su ejercicio, no se reduce a ella, reconociendo que en las sociedades contemporáneas se constituyen espacios crecientemente autónomos del poder y autoridad del Estado, aparato, que también coadyuvan a la consecución de objetivos socialmente útiles. Esta

definición asume el liderazgo político con una clara dimensión normativa, en tanto la gente piensa y actúa bajo la visión de ese líder con las imágenes implícitas de un contrato social. Es decir, se firma una suerte de contrato entre el líder y sus seguidores o su grupo, en el sentido de que el líder político recibe un mandato legítimo de parte de su comunidad o pueblo, a cambio de que aporte su capacidad y su visión para que la citada comunidad alcance sus objetivos más importantes. Aquí aplica la idea de que el buen líder político no es el que genera influencia para que las personas asuman su visión y le permitan conseguir sus propios objetivos, sino aquel que encauza las energías y capacidades de esa comunidad para hacer viables los objetivos de la misma. Ahora bien, si el horizonte del liderazgo político son los fines de la comunidad o sociedad a la que pretende conducir, resulta importante establecer criterios para determinar qué son objetivos socialmente útiles. En este sentido, lo socialmente útil está dado por la capacidad de proponer una visión de sociedad, que sea integradora de intereses y perspectivas diversas, que brinde coherencia y sentido a la acción del líder y que facilite la incorporación de todos –o al menos de la mayoría – en los diversos esfuerzos por alcanzar las metas establecidas. Por ello el liderazgo político se define en términos de autoridad legítima, basándose esta legitimidad en un conjunto de procedimientos mediante los cuales muchos otorgan poder a unos pocos.

En el ejercicio del liderazgo político, como en cualquier otro, confluyen dos dimensiones claramente definidas, aunque complementarias: una subjetiva y otra objetiva. La subjetiva tiene que ver con las capacidades del individuo y sin lugar a dudas con el carisma; la objetiva hace referencia a la realidad que le rodea, con sus específicos y diversos problemas y necesidades. Desde esta perspectiva, la consistencia entre las capacidades del líder y las condiciones históricas en las cuales actúa es

determinante. Dicho de otro modo, en el liderazgo político contemporáneo confluyen los valores sociales imperantes y las capacidades o aptitudes personales para encarnarlo. De la habilidad que tenga el líder para poner sus condiciones naturales y sus capacidades aprendidas al servicio de los fines de la sociedad de que se trate, dependerá que ese liderazgo sea legítimo y eficaz. De igual modo, se extraen dos visiones claramente diferenciadas: una, aquella que indica que el liderazgo es la capacidad de influir sobre la comunidad para que siga a un líder, en donde la característica esencial es la influencia del líder como condición que permite que la gente acepte su visión y la haga suya; esta visión es extremadamente frecuente en la historia política, dado que favorece la existencia de liderazgos carismáticos, de tinte autoritario, paternalista o pseudo-democrático. Otra, la que ve el liderazgo como la capacidad de influir sobre la comunidad para que enfrente sus problemas y consiga sus objetivos; aquí, la característica esencial del liderazgo es el progreso en la solución de problemas y en la consecución de los objetivos de la comunidad. Es evidente que esta segunda visión favorece el liderazgo de tipo participativo y democrático, y por tanto, coadyuva a la creación de esquemas institucionales que permitan la subsistencia del contrato social establecido entre el líder y su comunidad. La posición del líder no es una posición cualquiera de poder sino una posición central, es el punto focal de la actividad de su grupo, demuestra que esta centralidad distingue las iniciativas del líder de las iniciativas de un seguidor

En este sentido, el liderazgo político social es necesariamente un proceso de doble flujo entre el líder y sus seguidores; aunque siempre prevalezca una relación desigual entre el que gobierna y el que es gobernado, ambos se reconocen como actores válidos e influyentes en la construcción de los objetivos socialmente útiles. Pero, también

podemos mencionar que; en ocasiones, el líder por si mismo, no es capaz de utilizar o generar recursos de poder y en consecuencia ejercerlo. Estamos hablando de un liderazgo compartido entre diferentes actores que participan al interior de una élite. Es decir, y, retomando la idea de Pierre Bourdieu, en la actualidad el líder no concentra en si mismo el poder absoluto, difícilmente podemos encontrar a una persona que reúna, por si sola, los diferentes tipos de capital, que detallamos en su momento, como el: capital de fuerza física o de instrumentos de coerción, capital político, económico y social, capital cultural o mejor dicho, informacional, el capital simbólico, concentración que, convierta al líder en poseedor de una especie de meta-capital, otorgando poder sobre las demás clases de capital y sobre sus poseedores. Los que marcan la diferencia en la concentración del poder, los que diseñan la agenda, los que tienen la capacidad de producir un discurso sobre el espacio político social y con ello, la capacidad de trazar las líneas de acción sobre ese mundo, es un pequeño grupo o élite de los dominantes y la masa dominada. De esta manera, sigue presente la personificación del poder dentro de la organización y la dominación, a partir de un liderazgo fuerte y legítimo, generando sumisión y obediencia a los más débiles. Como en las manadas de lobos, con un líder al frente que de la cara.

BIBLIOGRAFÍA

Arendt, Hanna, 1968. *Los orígenes del totalitarismo*. Editorial. Taurus. P. 121-125

Arriola, Federico, 2008 *Teoría general de la dictadura*. Editorial. Trillas México, P. 162

Aristóteles. (1998) *La Política*. Editorial. Sepan cuantos. México

Aznar. José .María. (2005) *Retratos y perfiles*. De Fraga a Bush. Editorial Planeta.

Bierstedt, Robert 1964, "*The problem of Authority*" Berger and Abel ed. Freedom and Control in Modern Society, Octagon Books Inc. New York, 1964.

Bobbio, Norberto. Matteuci, Nicola. Pasquino, Gianfranco (1997) *Diccionario de Política*. México, Editorial. Siglo XXI. P. 916 Propuestas por M, Conway, 1915

Bourdieu Pierre, 1999. "*Razones Prácticas, sobre la teoría de la acción*", Barcelona, Editorial Anagrama. Pag. 99

Bourdieu. Pierre 2002 *La Distinción. Criterio y bases sociales del gusto*. México Editorial Taurus. P. 4005

Bourdieu, Pierre. 2000 "*La Miseria del Mundo Argentina.*" Editorial FCE. Pág. 532.

Bourdieu, Pierre. 2003. *Intelectuales política y poder*. Buenos Aires Argentina .Editorial Eudeba.

Bourdieu Pierre. 1999 *Questions de sociologie*, Op. Cit. p. 113. Citado en: Revista de Sociología - Volumen 11 -- Número 12

Bourdieu, Pierre. 1988. *Sociología y Cultura*. México Editorial. Grijalbo. DF. Págs. 135, 136

Caryle, Thomas. 2001 *Los héroes*. Edit. Porrúa, México. DF. P. 18.

Cordova, Arnaldo. (2003) *La formación del poder político en México*. México. Editorial. Era.

Dalh, Robert. 1996 *La poliarquía*. México. Editorial. REI. P. 23

Deusdad Blanca. 2001 *El carisma político en la teoría sociológica*. Tesis

Doctoral. Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales. Universitat de Barcelona.

Duverger, Maurice. 1987 *Los partidos políticos*. México Editorial. FCE., P. 163

Einstein. (1989) *Mi Visión del Mundo*. Barcelona Edición de Carl Seelig.

Elissetche Osvaldo. *A Business Model to Assess and Improve Effectiveness in Nonprofits – TQM Approach in the Nonprofit Sector in Argentina*, Conference Nonprofit Organizational Effectiveness and Performance – Challenges and Advances in Theory and Practice, University of Missouri, Kansas, April 2002

Foucault, Michel (1976), *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*, Siglo XXI, México.

Foucault, Michel *'Historia de la sexualidad.* Ver Aldrich, Robert and Wotherspoon, Gary (Eds.) (2001). *Who's Who in Contemporary Gay & Lesbian History: From World War II to the Present Day.* New York: Routledge. ISBN 0-415-22974-X. Clastres, Pierre, *La société contre l'Etat*, 1974 Dowding, Keith (1996). *Power.* University of Minnesota Press. French, J.R.P., & Raven, B.

Frankl, Victor 1991 *El Hombre en Busca de Sentido*, Barcelona Edición. Herder,

Gastélum, R. (2006). *Organizaciones y Políticas Públicas* Edición electrónica. Pág. 192.

Gramsci A. 2005. *Antología.* Edit. Siglo XXI. Buenos Aires Argentina. . P. 10

Handel, Michel I. *Master Of War: 1992.Sun Tzu, Clausewitz And Jomini. London: Edición Frank Cass,*

Harold Kein y Heinz, W 1999 *Administración una Perspectiva Global.* México Editorial. Mcgraw- Hill interamericana de editores, SA..

Koontz H. 2007. *Administración una perspectiva global.* Edit. Mcgraw-Hill. México.

Lasswell, Harold.D. y Kaplan, 1963, *Power and Society*, Yale University Press, New Haven and London.

Lasswell, Harold.D. (1960) *Psicopatología y política*. Edit. Paidos. Buenos Aires Argentina.

Lipset, Robert, (1979), "*Introducción*" en Robert. Michels *Los Partidos Políticos*, Amorrortu, Buenos Aires.

Lukes Steve. 1985. *El Poder, Un enfoque Radical*. Edit. Siglo XXI España,

Lukes Steve. Botomore Tom y Nisbet Robert. (1988) *Historia del análisis sociológico*. Texto, *Poder y autoridad*. Buenos Aires. Editorial Amorrortu.

Maquiavelo, Nicolás. 1993 *El Príncipe*. Edit. Porrúa. SA. México. DF.

Maquiavelo, Nicolás. 2006. *El arte de la guerra*. Editorial. Fontamara. México. P. 37

MacFarland, (1969) *Power and Lidership in Pluralistis Society* Standford University Press.

Michels, Robert, (1979), *Los partidos políticos*. Tomo I y II, Argentina Amorrortu, Buenos Aires.

Morin, Edgar, 1998*El Método – La Vida de la Vida*, Madrid, Editorial. Cátedra,

Morin Edgar. 1996 *El Paradigma Perdido*. Barcelona. Editorial. Kairos. España.

Natera. P. Antonio. (2001) *El liderazgo político en la sociedad democrática*. Edit. Centro de estudios políticos constitucionales. Madrid.

Nixon Richard. (1987) *Lideres*. México. Editorial. Planeta. Pág. 62

Peters, Robert .B. "*La autoridad*" (1977), en *Filosofía Política*, México Brev. FCE

- Panbianco, Angelo *Modelos de Partidos*, Madrid Editorial. Alianza Universidad,
- Platón. 1998 *Diálogos*. Madrid: Editorial Gredos, p.595. Biblioteca Clásica Gredos, 117.
Citado en Deusdad A. M. B. 2001. p 12)
- Rattenbach A. B. 2006 *Introducción a la Estrategia*. Editorial. Buenos Aires P. 23
- Redorta, Joseph. (2005) *El poder y sus conflictos*. Barcelona Editorial. Paidos.
- Robbins, S. 1996 *Comportamiento organizacional*. México, DF. Editorial Prentice Hall.
- Robbins S. 1996, *Administración Teoría y Práctica*, Prentice Hall, México, 560 pp.
- Seligman, Lester G. 1975, "*Liderazgo, aspectos políticos*" en Enciclopedia Intemacional de las Ciencias Sociales, Aguilar.
- Sartori, Giovanni. 1987 *Los partidos políticos*. México Editorial. FCE.. P. 230
- Simon Raymond (1988), *Relaciones Públicas y Humanas*, México, 2a edición, Limusa, vol.4, 390 pp.
- Soria, Rigoberto. 2004 *La construcción del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal: Poder y toma de decisiones en una esfera institucional*. Tesis doctoral
- Soria Romo, Rigoberto, *Poder y toma de decisiones en la coordinación fiscal: El caso México, 1980-2004*, Universidad de Occidente, Culiacán.
- Spinoza, Baruch. 2005, *Tratado político*. Buenos Aires Argentina Editorial. Quadrata..
- Shuré Eduardo. 2005. *Los grandes iniciados*. México D.F Editorial Tomo, SA de C.

Strauss, Leo. Cropsey, Joseph. 2004 *Historia de la filosofía política*. México Editorial. FCE.

Seligaman, Lester G. 1975, "*Liderazgo, aspectos políticos*" en Enciclopedia internacional de las Ciencias Sociales, Aguilar. P. 603

Tannenbaum, Arnold S., (1975), "*Liderazgo, aspectos políticos*", en Enciclopedia Intemacional de las Ciencias Sociales, Aguilar.

Rost, Joseph. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century* New York: Praeger.

Weber, Max, 1999. *Conceptos Básicos de Sociología*. México Editorial FCE. P. 36

Weber, Max, 1992, México *Economía y sociedad*, FCE,

Weber, Max, 1966 *The Religion of India, 1962, The Free Press of Glencoe, USA; The Religion of China*, , Macmillan; Canadá; 1974, *Economía y Sociedad*, Folios Ed. F.C.E., México; *Escritos Políticos*, 1982, México.

Wright Mills "*La Elite del Poder*" México Editorial. F.C.E., 1987. p.11

Tzu Sun, 2005. *El arte de la guerra*. Editorial. Tomo. P.54. México.

Zabludovsky, Gina. 2002 *Sociología y Política, El Debate Clásico y Contemporáneo*. México Editorial. Porrúa. FCPYS. UNAM.

Zweig, Stefan. (2000) *Fouché*. Edit. Porrúa. México. P. 135

Páginas electrónicas consultadas

www.ajoblanco.org

http://argijokin.blogcindario.com/

http://cariari.ucr.ac.cr/~oscarf/index.html

http://www.ciudadpolitica.com/modules/

http://www.europa1939.com/documentos/liderazgo.html)

Escobar V J. David y Londoño Mesa A I. Liderazgo Trasgresor. El liderazgo según la concepción militar y diplomática.

(http://www.europa1939.com/documentos/liderazgo.html)

Friedman, T. Periódico El Espectador. Colombia, Semana del 15 al 21 de Enero de 2006, pag. 17A. www.webdianoia.com/glosario/main.php

Gastélum, R. 2006. Organizaciones y Políticas Públicas Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006b/192/

(http://www.historiasiglo20.org.)

http://www.biopsychology.org/biopsicologia/articulos/que_es_la_emocion.htm

Sánchez Cabrera, Álvaro (2006) Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social: Un estudio a la luz de la teoría de la organización

(1980-2000) Tesis doctoral accesible a texto completo en
<http://www.eumed.net/tesis/2006/asc>.

<HTTP://WWW.E.TORREDEBABEL.COM/FILOSOFIACONTEMPORANEA.MARX> -
<SUPERSTRUCTURA.HTL>

http://urantia_guainia.zoomblog.com/archivo/2006/08/

<http://losprofetasyasprofecias.com/2007/01/604-jeremas-diferencias-entre-el-texto.html>.

Zabludovsky, G. (1993) <http://biblioteca.itam.mx>. (estudios/letras34/textos2html)

.