

## ¿Qué es el liderazgo? Contradicciones teóricas y alternativa de solución

What is the leadership? Theoretical contradictions and alternative solution

Mirlandia Odilia Valdés Florat <sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0001-9035-0861>

<sup>1</sup> Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz, Facultad de Ciencias Económicas, Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial.

\*Autor para la correspondencia: [mirlandia.valdes@reduc.edu.cu](mailto:mirlandia.valdes@reduc.edu.cu)

### RESUMEN

**Objetivo:** Elaborar una definición del concepto liderazgo desde la ciencia de la dirección, que esté en armonía con la concepción dialéctico materialista del papel del sujeto en la historia.

**Métodos y técnicas:** Revisión documental y análisis crítico de las consideraciones acerca del liderazgo presentes en textos de connotados estudiosos de la administración y el comportamiento organizacional, con el fin de delimitar las contradicciones presentes en ellos y elaborar una alternativa de definición que permitiera solucionar estas dificultades.

**Principales resultados:** Definición del liderazgo que considera este fenómeno, en esencia, como una emergencia social.

**Conclusiones:** Las contradicciones entre la preferencia de los autores por las teorías contingenciales al explicar el fenómeno del liderazgo y las definiciones que ofrecen sobre liderazgo se originan en un enfoque filosófico que otorga primacía al papel del individuo en la historia con respecto al contexto histórico y con respecto a las masas. Una definición del liderazgo como emergencia social puede solucionar esta contradicción a partir de una concepción materialista dialéctica del papel del individuo en la historia. Desde esta comprensión se niega la posibilidad de realizar la formación de líderes de manera deliberada para que ejerzan este papel en una organización, y se defiende la idea de que el desarrollo del líder debe efectuarse en el diálogo con los implicados durante el ejercicio práctico de sus funciones.

**Palabras clave:** Liderazgo, definición de liderazgo, teorías acerca del liderazgo.

## **ABSTRACT**

**Objective:** Develop a definition of the leadership concept from the science of management, which is in harmony with the dialectical materialist conception of the role of the subject in history.

**Method:** Documentary review and critical analysis of the considerations about leadership present in texts by renowned scholars of administration and organizational behavior, in order to delimit the contradictions, present in them and develop an alternative definition that would allow solving these difficulties.

**Main result:** Definition of leadership that considers this phenomenon, in essence, as a social emergency.

**Conclusions:** The contradictions between the authors' preference for contingency theories when explaining the phenomenon of leadership and the definitions they offer about leadership originate in a philosophical approach that gives primacy to the role of the individual in history with respect to the historical context and with respect to the masses. A definition of leadership as a social emergency can solve this contradiction starting from a dialectical materialist conception of the role of the individual in history. From this understanding, the possibility of deliberately training leaders to exercise this role in an organization is denied, and the idea that the development of the leader must be carried out in dialogue with those involved during the practical exercise of their duties is defended.

**Keywords:** Leadership, definition of leadership, theories about leadership.

Recibido:

Aprobado:

## INTRODUCCIÓN

La experiencia de casi treinta años de docencia relacionada con la administración y el comportamiento organizacional, ha enfrentado a la autora del presente artículo a múltiples preguntas de gran interés para directivos y estudiosos de la academia en relación con la temática del liderazgo. Estas preguntas pueden resumirse en las

siguientes: ¿Qué cualidades necesita tener un líder?, ¿cómo debe conducirse un líder para serlo?, ¿se nace líder o es posible desarrollarse para serlo?, y, en definitivas, ¿qué es el liderazgo?

Las reflexiones durante el estudio y el intercambio con colegas y profesores del posgrado y pregrado han permitido a esta docente ir delineando respuestas y, en el proceso de hacerlo, identificar contradicciones merecedoras de atención. En el intento de solucionarlas, se ha presentado la necesidad de elaborar una consideración personal acerca de la definición del liderazgo. Para su consecución se realizaron tres acciones:

- Análisis de la calidad explicativa de las principales teorías existentes acerca del liderazgo.
- Análisis de carácter esencial o no de los elementos contenidos en las definiciones de liderazgo.
- Distinción de la cualidad esencial del liderazgo desde una perspectiva dialéctico materialista.

Para la realización de estas acciones se recurrió al método de análisis documental. Se tuvieron en cuenta textos empleados de manera frecuente en la enseñanza aprendizaje y las investigaciones en el área de la administración y el comportamiento organizacional, tales como: Amorós, 2007; Chiavenato, 2009; Dailey, 2012; Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2012; Goleman, 2018; Hellriegel y Slocum, 1999; Koontz, Weihrich y Cannice, 2012; Kotter, 2006; Maldonado, 2021; Newstrom, 2011; Robbins y Judge, 2013; Stoner, 2005; Whetten y Cameron, 2011.

En el proceso de análisis de los textos de referencia se seleccionaron las teorías y definiciones de mayor interés y se determinaron los aportes y contradicciones presentes en las comprensiones expuestas por los autores, que permitieron develar una delimitación insuficiente de las cualidades esenciales que determinan el fenómeno del liderazgo. Finalmente, se presentó una propuesta de consideración del liderazgo como emergencia social, que pretende dar solución a las contradicciones identificadas en el análisis bibliográfico y constituye el principal aporte del trabajo realizado.

## **DESARROLLO**

La dirección, al realizar el enlace entre todos los elementos del sistema, juega un papel fundamental en el logro de los objetivos organizacionales. No obstante, desde principios del siglo XX los estudiosos han notado que no todos los directivos logran la misma efectividad en el proceso y, poco a poco, se han distinguido hechos, asociados al modo en que se configura el proceso de dirección y las relaciones con los llamados subordinados, caracterizados por una mayor efectividad con respecto a los objetivos organizacionales y al logro del bienestar de los trabajadores en la organización. Al conjunto de estos hechos se le ha llamado liderazgo.

Con el fin de especificar los elementos esenciales que caracterizan a este importante fenómeno, se ha organizado la exposición en dos acápite: Teorías acerca del liderazgo y La definición de liderazgo. Elementos esenciales a considerar.

### **Teorías acerca del liderazgo**

En el proceso de comprender el fenómeno del liderazgo han aparecido múltiples teorías más o menos exitosas, que se han superpuesto o intentado complementarse. El análisis de las teorías acerca del liderazgo ha sido realizado por diversos autores reconocidos, entre ellos: Chiavenato, 2009; Codina, 2017; Gibson et al., 2012; Hellriegel y Slocum, 1999; Koontz et al., 2012; Maldonado, 2021; Newstrom, 2011; Robbins y Judge, 2013; entre otros.

A los fines del presente trabajo, la autora no precisa realizar una exposición exhaustiva de las referidas teorías, sino efectuar solamente una caracterización general de las más relevantes, intentando develar algunas contradicciones que abren el camino hacia una nueva comprensión de la definición del liderazgo desde la dirección, fundamentada en una concepción dialéctico materialista del papel de la personalidad en la historia.

Algunas preguntas que han desatado importantes investigaciones acerca de la temática del liderazgo, son las siguientes: ¿se nace líder?, ¿es posible formar a alguien para que se convierta en líder? y, si la respuesta fuera positiva, ¿qué tendría que aprender esa persona?

En un primer momento aparecieron las denominadas *teorías de las características* que, a partir de la consideración de que el liderazgo era innato, buscaban distinguir atributos de la personalidad, físicos e intelectuales que diferencian a los líderes de los que no lo son. En correspondencia con ello, se aspiraba a que el aporte práctico derivado del descubrimiento de los rasgos de los líderes efectivos estaría, fundamentalmente, en la elaboración de instrumentos evaluativos que permitieran distinguir a las personas que poseyeran estos atributos para asignarles funciones de dirección. La posibilidad de

formación para el liderazgo era muy exigua desde esta perspectiva: se nace o no se nace líder (Codina, 2017; Robbins & Judge, 2013)

Los resultados de las indagaciones acerca de los rasgos que definen al líder, no fueron tan provechosos como se esperaba. Los listados de rasgos eran extensos y no estaban presentes todos en la totalidad de los casos de líderes estudiados.

Ante el fracaso en la búsqueda de los atributos que, de manera natural distinguieran a líderes de los que no lo eran, se desarrollaron otros intentos explicativos que centraban su atención en las conductas características de los mismos, que dieron lugar a las *teorías del comportamiento*, referidas por autores como Amorós, 2007; Codina, 2017; Koontz et al., 2012. Estas teorías partían de la premisa de que el liderazgo no era innato porque, de acuerdo con ellas, lo que determina que una persona lo sea, o no, son las conductas que asume. La conducta se aprende como consecuencia de la interacción social; si se descubrieran los comportamientos característicos asociados al liderazgo efectivo, sería posible la formación de líderes.

Así, investigadores de la Universidad de Ohio (ver, por ejemplo, las referencias realizadas por Koontz et al., 2012; Robbins y Judge, 2013 y Stoner, 2005) pudieron distinguir como relevantes dos clases de conductas que determinaban ejercicios diferentes del liderazgo que llamaron: estructura de inicio (medida en que el líder define y estructura su papel y el de sus subordinados, en el proceso de alcanzar los objetivos) y consideración (medida en la cual el líder tiene relaciones de trabajo, caracterizadas por la confianza mutua, respeto a las ideas de los subordinados e interés por sus sentimientos).

Los propios autores de referencia exponen que, de otro lado, los investigadores de Michigan encontraron dos dimensiones del comportamiento que determinaban el liderazgo: *orientación al empleado* (énfasis en las relaciones interpersonales, grado de interés por los intereses y necesidades de los subordinados y respeto a sus diferencias), y *orientación a la producción* (preocupación por el logro de resultados y consideración de los miembros como medios para ese fin).

Hasta el momento, no existen estudios conclusivos en cuanto a la efectividad de uno u otro tipo de conducta. En unos contextos, como el militar, el estilo orientado a los resultados ha demostrado mayor efectividad; entretanto, la orientación al empleado o una combinación de orientación al empleado con la orientación a los resultados, ha mostrado mayor efectividad al estudiar otras organizaciones (Robbins & Judge, 2013); por lo que los investigadores comenzaron a considerar también variables situacionales para explicar el liderazgo, dando lugar a las *teorías contingenciales del liderazgo*.

Existen muchos ejemplos de teorías contingenciales que pueden consultarse en los textos de autores reconocidos en el ámbito de la administración y el comportamiento organizacional. Tales son los casos del *modelo de Fred Fiedler* y la llamada *teoría situacional de Hersey – Blanchard* (citados en Amorós, 2007; Codina, 2017; Robbins & Judge, 2013).

Como elementos contingenciales determinantes en la emergencia del liderazgo se han considerado: las características del líder, de los seguidores, de la tarea, de la situación, entre otros. De acuerdo con Amorós (2007), la integración adecuada de estos elementos daría lugar a un *liderazgo transaccional*, que guía o motiva a sus seguidores

en la dirección de las metas establecidas al aclarar los papeles y los requerimientos de la tarea (p.157).

Actualmente, se han elaborado listados extensos de elementos contingentes y, las propuestas formativas resultadas de estas consideraciones, se ven afectadas por la cantidad de elementos a considerar. Algunas se han orientado a enseñar a los líderes a cambiar la situación para que se ajuste a sus características personales propias y, de ese modo, poder conducirla de un mejor modo, pero no siempre el líder puede manipular todos los elementos de la situación (Robbins & Judge, 2013).

Otras alternativas de formación derivadas de las teorías contingenciales procuran enseñar al líder a diagnosticar los elementos situacionales y el modo en que se relacionan para que, en consecuencia, tome decisiones que garanticen el logro de las metas con la mayor eficiencia posible. Sin embargo, resulta difícil en corto tiempo realizar un diagnóstico tan extenso, por lo que también puede suceder que, al término del diagnóstico, las características de la situación hayan cambiado (Robbins & Judge, 2013).

Más recientemente, se han efectuado investigaciones que han dado luz acerca de aptitudes, capacidades y competencias relevantes para el ejercicio del liderazgo que, de acuerdo con los investigadores, pueden ser desarrolladas hasta cierto punto, como por ejemplo: *la inteligencia emocional* (Goleman, 2018); *las siete competencias fundamentales para el liderazgo* (Hellriegel & Slocum, 1999); el *liderazgo transformacional* que “*produce niveles de esfuerzo y desempeño de los subordinados que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque transaccional solamente*” (Amorós, 2007, p.157); el *liderazgo visionario* “*que se sustenta en la capacidad de crear y*

*articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora” (Amorós, 2007, p.157)*

En general, los autores consultados coinciden al reconocer la mayor capacidad explicativa de las teorías contingenciales con respecto a las teorías de las características y de la conducta, muestran su acuerdo con respecto a que en la aparición o no del liderazgo participan múltiples variables como las capacidades y competencias de quien asume el liderazgo; las características de los superiores, de los subordinados, de la cultura organizacional, del grupo de que se trate, de la tarea; el tiempo disponible, etc. Sin embargo, las definiciones que asumen acerca del concepto liderazgo resultan incongruentes con ese posicionamiento, lo cual será argumentado en el siguiente acápite.

### **La definición del liderazgo: Elementos esenciales a considerar**

Si se desea definir un concepto, es preciso distinguir las características esenciales propias de aquello que se intenta delimitar. Una vía efectiva para realizar distinciones de carácter esencial, es comparar el concepto que se intenta definir con otros bastante semejantes en sus manifestaciones fenoménicas, determinar las semejanzas y diferencias fundamentales y precisar qué elementos esenciales dan lugar a las cualidades singulares del fenómeno que se pretende definir.

Al analizar el papel de la cooperación en el despliegue de la producción capitalista, **Marx (1973)** apunta, como funciones esenciales de la dirección, *la vigilancia y el enlace*. El enlace es la cualidad fundamental que permite la emergencia de las propiedades sinérgicas de una organización; la calidad de la vigilancia y enlace que

realice el dirigente determinarán, en gran medida, las propiedades que emerjan del organismo productivo total. (p.286)

Justamente las funciones de vigilancia y enlace son comunes a la dirección y el liderazgo. No obstante, en la literatura consultada existe consenso en cuanto a que la efectividad del liderazgo en la conducción de las personas, supera a la efectividad de la dirección. Se hace necesario distinguir, entonces, qué otra cualidad esencial aparece en el liderazgo que no está presente en la dirección como condición indispensable. Veamos lo que dicen los diferentes autores.

Kotter (2006: 19) especifica que la administración tiene funciones como: planificar y presupuestar, organizar y proveer personal, controlar y resolver problemas; lo que da lugar a cierto grado de orden y facilidad para predecir situaciones y produce, de manera consistente, los resultados a corto plazo esperados por los distintos grupos interesados en la empresa. En cambio, *el liderazgo desarrolla una visión de futuro, alinea a la gente, motiva e inspira; lo que le otorga el potencial de generar cambios que pueden ser muy útiles para la organización.*

En esta misma línea, Chiavenato (2009) considera que el liderazgo y la administración son dos conceptos que con frecuencia se confunden y no siempre se depositan en una misma persona. La administración está en manos de la gerencia y *“consiste en enfrentar complejidades, busca el orden y la congruencia por medio de la elaboración de planes formales, el desempeño de la organización y la comparación de los resultados con los planes”* (p.339). Entretanto, *“el liderazgo se refiere a enfrentar el cambio”* (p.339). El líder desarrolla una visión de futuro, la comunica a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos. La administración implanta la

visión y la estrategia que desarrollan los líderes, realiza la gestión del personal que se requiere y trata problemas cotidianos.

Es decir, de acuerdo con Kotter (2006) y Chiavenato (2009), las diferencias fundamentales entre el liderazgo y la administración pudieran resumirse en que el primero rompe los esquemas establecidos de funcionamiento de una organización, propicia cambios relevantes en ella puesto que realiza transformaciones que se originan en una nueva visión, y motiva e inspira a las personas para que la alcancen; mientras que la administración planifica, organiza, regula y controla el trabajo de las organizaciones para el logro de objetivos definidos.

Las definiciones del concepto de liderazgo realizadas por los autores muestran, además, que la capacidad de influir en los otros es una de las cualidades fundamentales que los autores consultados les atribuyen a los líderes, y consideran que los distingue de los administradores. A continuación, se presentan ejemplos de definiciones acerca del concepto liderazgo ofrecidas por autores de prestigio en el ámbito de la administración.

Gibson et al (2012) apuntan la siguiente definición acerca del liderazgo: *“Una orientación al uso de la influencia para motivar a los individuos al cumplimiento de alguna meta”* (p.314). Estos investigadores afirman que, al estar habilitados para afectar la conducta y el desempeño de los seguidores, los líderes constituyen agentes de cambio. También aseveran que la efectividad del líder puede estar en lograr coherencia entre las metas individuales, grupales y organizacionales. Este último aspecto resulta muy interesante por el valor explicativo que posee para entender el fenómeno del liderazgo.

Para Newstrom (2011):

El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas. Los tres elementos importantes de la definición son la influencia/apoyo, el esfuerzo voluntario y el logro de las metas. (p.169)

De acuerdo con este autor, *“la función principal de un líder es influir en los demás para que busquen de manera voluntaria objetivos definidos”* y apunta que la influencia de un líder tiene carácter informal (Newstrom, 2011, p.169).

Considera, además, que la capacidad de liderazgo se adquiere mediante el estudio de las investigaciones sobre liderazgo, la observación de buenos modelos de conducta, la participación en la capacitación administrativa y el aprendizaje de las experiencias de trabajo. Es decir, de acuerdo con este autor, el desarrollo de un líder es consecuencia de su trabajo intensivo para lograrlo.

Una definición muy similar se realizó por Koontz et al., 2012. Para ellos, el liderazgo es *“el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo”* (p.413).

Por su parte, Maldonado (2021) coincide con los autores Kotter (2006) y Chiavenato (2009) al establecer una relación estrecha entre el liderazgo y los procesos de cambio en las organizaciones. De acuerdo con Maldonado, el liderazgo se relaciona con el manejo de los procesos de cambio y su eficacia, con el logro de la atracción de sus seguidores hacia esa visión y la inspiración para superar obstáculos.

En la mayoría de estas consideraciones, se enuncian cualidades fenoménicas distintivas del liderazgo, pero no se explica con suficiencia cuál es el elemento esencial que permite al líder serlo. Como resumen de estas citas, se puede describir de manera fenoménica al liderazgo a partir de estos elementos:

- El líder es una persona que realiza de manera informal las funciones de vigilancia y enlace en una organización.
- Influye sobre los demás para el logro de determinados objetivos, en mayor medida que lo que lo hacen otras personas.
- Los seguidores muestran disposición y entusiasmo para el logro de los objetivos que promueve el líder porque logra coherencia entre los objetivos individuales, grupales y organizacionales.
- Las personas desarrollan sus capacidades y su motivación como consecuencia de seguir al líder, pues este los ayuda a identificar mejor sus metas y los auxilia para alcanzarlas.
- Permite la evolución de la organización hacia nuevos niveles de desarrollo.

A pesar de dedicar esfuerzos a la precisión de estas cualidades, la mayoría de los autores consultados emplean este concepto y los conceptos de directivo, gerente o administrador de manera indistinta a través de sus obras, lo cual puede ser consecuencia de no haber delimitado con suficiencia la esencia del fenómeno liderazgo.

Por otro lado, al realizar el análisis crítico de las consideraciones de los autores referenciados con respecto a las teorías del liderazgo y confrontar esas ideas con las

definiciones de liderazgo que aportan, aparece, en opinión de la autora de este trabajo, una contradicción relevante:

*Los autores referenciados convergen, por una parte, en señalar el mayor potencial explicativo que tienen las teorías contingenciales en la explicación del liderazgo. En su opinión, el liderazgo es consecuencia de una integración que se da, en una situación específica, entre las características de una persona, de sus subordinados, de la cultura organizacional, la tarea particular, el tiempo disponible, etc. Entretanto, sus definiciones se centran en la capacidad que posee una persona de influir sobre otras, como factor explicativo fundamental en la aparición del fenómeno del liderazgo.*

Esta es, sin dudas, una contradicción relevante. Puede afirmarse que esta también es una manifestación de que, *los conceptos referenciados, no alcanzan a expresar el elemento esencial que caracteriza el fenómeno del liderazgo en tanto resultado de la interacción de los elementos contingentes. Las definiciones solo manifiestan los rasgos fenoménicos más connotados de este proceso.* En opinión de la autora que suscribe este trabajo, esta contradicción tiene su origen en una concepción burguesa acerca del papel determinante del individuo en el curso de la historia. Resulta particularmente curioso que, a pesar de reconocer, a partir de los hechos, el relevante papel de las condiciones histórico concretas en la determinación del fenómeno del liderazgo, esto no trasciende hacia la comprensión de la esencia del mismo y, consecuentemente, no se expresa en las definiciones realizadas por los autores consultados que se ocupan del fenómeno desde la ciencia de la dirección.

En opinión de esta autora, el liderazgo, al ser producto de la interacción de todos los elementos contingenciales ya mencionados, constituye *una emergencia social*, no es

solo la consecuencia de la capacidad de influencia de una persona. Las funciones fundamentales del líder son, al igual que las del directivo, la vigilancia y el enlace, pero no aparece por designación o gracias a una formación deliberada. No es posible designar, de manera premeditada, quién asumirá el papel de líder en un proceso de trabajo en función del logro de objetivos de mayor envergadura para una determinada organización social. El liderazgo recaerá, de manera no deliberada, sobre aquella persona que mejor pueda realizar las funciones de vigilancia y enlace en función de las necesidades sociales de solución de problemas de manera conjunta en un determinado contexto, donde convergen condiciones históricas particulares y singulares de todo tipo. En consecuencia, se puede afirmar que un sujeto es líder, no por su capacidad de influir, puesto que su posibilidad de influencia depende de la anuencia de los seguidores para permitirlo. Esa anuencia depende, a su vez, de los requerimientos que poseen los seguidores de un modo particular de ejercicio de la vigilancia y el enlace para satisfacer necesidades sociales histórico-concretas.

*El liderazgo es una emergencia social, surge ante una necesidad social, y se deposita en la persona que sea capaz de dar soporte a las demandas fundamentales que se le hacen a quien personifique las funciones de vigilancia y enlace en ese contexto.*

Esta consideración no es nueva, está presente en la comprensión materialista dialéctica de la historia. Lo novedoso es su concreción en una definición de liderazgo desde la perspectiva de la ciencia de la dirección que se funda en el mencionado enfoque filosófico, el cual se expresa de una manera explícita y argumentada en las consideraciones de Plejánov (2007), quien en 1898 afirmaba: *“El carácter del individuo*

*constituye un “factor” del desarrollo social sólo allí, sólo entonces y exclusivamente en el grado en que lo permiten las relaciones sociales”* (p.38). Y además expresó:

*Un gran hombre lo es no porque sus particularidades individuales impriman una fisonomía individual a los grandes acontecimientos históricos, sino porque está dotado de particularidades que le convierten en el individuo más capaz de servir a las grandes necesidades sociales de su época, surgidas bajo la influencia de causas generales y particulares. (Plejánov, 2007, p.55)*

Tales consideraciones están presentes en el pensamiento de Fidel Castro y Ernesto Guevara de la Serna. Sus ideas acerca de cuál es la causa de la génesis de los grandes hombres, se encuentran plasmadas, entre muchas otras, en obras resultadas de entrevistas, como las conocidas *Un grano de maíz (transcripción de la entrevista concedida a Tomás Borge)* y *Nada podrá detener la marcha de la historia* (que reproduce las ideas expuestas por el Comandante en la entrevista concedida a Jeffrey Elliot y Marvin Dimally). Al ser interrogado sobre el tema, Fidel expone su convicción acerca de que, para que surja un gran hombre, lo relevante es que de manera coyuntural se requiera de alguien que asuma la función de dirección ante determinados acontecimientos históricos, y que son las características de la época histórica las que determinan que se privilegien unas cualidades sobre otras para la determinación de quién asume ese papel.

Asimismo, el Che, en su ampliamente divulgada carta a Carlos Quijano, director del semanario uruguayo *Marcha*, apunta que, en las condiciones del socialismo, *“la personalidad juega el papel de movilización y dirección en cuanto que encarna las más*

*altas virtudes y aspiraciones del pueblo y no se separa de la ruta”* (Guevara, 2007, p.22).

Esta perspectiva está presente también en las posiciones asumidas con respecto al liderazgo por el expresidente venezolano Hugo Rafael Chávez Frías quien, en el acto de entrega del *Premio Libertador al Pensamiento Crítico 2009* al filósofo argentino-mexicano Enrique Dussel por su obra *Política de la liberación. Volumen II. Arquitectónica*, resalta como aspecto relevante del texto premiado:

*Para Dussel, (...), el liderazgo es un ejercicio y un magisterio obediencial, democrático y político. Ello es así porque el liderazgo aparece simultáneamente con la emergencia del pueblo como actor colectivo y solo puede entenderse dentro de los límites de una democracia participativa y representativa. El liderazgo es obediencial con respecto al pueblo y debe ser obediente a sus exigencias y necesidades: solo se puede gobernar obedeciendo.* (Chávez Frías, 2010)

La emergencia de un líder no se debe, esencialmente, a la capacidad de alguien de influir en los otros, sino a su capacidad de ejercer las funciones de vigilancia y enlace en consecuencia con las exigencias y necesidades de los otros en un contexto determinado, siendo obediente con respecto a ellas. Un ejercicio de poder que se realice gracias a las habilidades personales de influenciar y manipular a las masas, es demagogia, no liderazgo.

Al considerar que el liderazgo es una emergencia social, se excluye la posibilidad de que se pueda formar a alguien deliberadamente para que asuma esa función. No se puede prever ni planificar quién emergerá como líder en una determinada situación; sí

se puede trabajar para desarrollar la efectividad del liderazgo existente, que no puede evolucionar fuera del diálogo con los implicados, reconociendo sus necesidades y expectativas para responder a ellas desde las funciones de vigilancia y enlace.

La problematización de la práctica, de los contextos, en comunión con los implicados es una condición indispensable para el desarrollo del líder como tal, y es, consecuentemente, inseparable del desarrollo de todos los que participan del proceso de transformación. Como decía Paulo Freire (1987), el liderazgo revolucionario sucumbe al pensar sin las masas (p. 118).

## **Conclusiones**

Como colofón del presente trabajo, se pueden delinear las siguientes conclusiones:

1. Al realizar el análisis de las exposiciones de múltiples autores acerca del liderazgo, se observan algunas contradicciones como:
  - Uso indistinto de los conceptos de líder, administrador, dirigente y gerente, lo que muestra una delimitación insuficiente de estos conceptos.
  - Por una parte, se aprecia una clara preferencia de los investigadores por las teorías contingenciales a la hora de explicar el liderazgo y, de otra parte, al definir esta categoría hacen mención a uno solo de los elementos contingentes: las cualidades de la persona que asume el papel de líder.
2. Tales contradicciones son una expresión concreta de la asunción de enfoque filosófico que otorga primacía al papel del individuo en la historia con respecto al contexto histórico y con respecto a las masas.
3. El enfoque dialéctico materialista acerca del papel del individuo en la historia, permite ser coherente con una consideración contingente del fenómeno del

liderazgo. Desde esa posición se define en este artículo al liderazgo como *emergencia social, que surge ante una necesidad social, y se deposita en la persona que sea capaz de dar soporte a las demandas fundamentales que se le hacen a quien personifique las funciones de vigilancia y enlace en ese contexto.*

4. De lo anterior se deduce la imposibilidad de formar a alguien para que se erija como líder en un determinado contexto. Una colaboración para el desarrollo del liderazgo solo tendrá éxito si se enfoca al perfeccionamiento del diálogo del líder con los implicados durante el ejercicio práctico de sus funciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: Lambayeque: USAT - Escuela de Economía.
- Borge, T. (1992). *Un grano de maíz*. Cuba: La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado.
- Chávez Frías, H. R. (21 de noviembre de 2010). *Cubadebate*. Recuperado de Las líneas de Chávez: ¡Política de la liberación!: <http://www.cubadebate.cu/especiales/2010/11/21/politica-de-la-liberacion/amp/>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Codina Jiménez, A. (2017). Enfoques contemporáneos en los estudios sobre liderazgo. *COFIN* 0(1), 1-18. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612017000100012](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000100012)
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento organizacional*. Reino Unido: Edinburgh: Heriot-Watt University.

- Elliot, J., & Dimally, M. (1985). *Nada podrá detener la marcha de la historia*. La Habana: Editora Política.
- Freire, P. (1987). *Pedagogía del oprimido* (Trigésimosexta ed.). Mexico D.F., México: Siglo XXI.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations. Behavior, structure and processes*. Estados Unidos de América: New York: McGraw-Hill.
- Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona, España: Penguin Random House.
- Guevara de la Serna, E. (2007). *El socialismo y el hombre en Cuba*. México D.F., México: Ocean Press y Ocean Sur.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1999). *Comportamiento organizacional* (Décima ed.). Mexico D.F., México: Thomsom.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (Catorceava ed.). Mexico D.F., México D.F.: McGraw Hill.
- Kotter, J. P. (2006). *El líder del cambio*. Mexico D.F., México: McGraw-Hill.
- Maldonado, J. Á. (2021). *Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional*. Recuperado de <https://docer.com.ar/doc/n8cv5ne>
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (Decimotercera ed.). New York, Estados Unidos de América: McGraw-Hill.
- Plejánov, J. (2007). *El papel del individuo en la historia. Cant contra Kant o el legado espiritual del señor Berstein*. Madrid, España: Fundación Federico Engels.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Administración* (Decimoquinta ed.). México D.F., México: Pearson.
- Stoner, J. (2005): *Administración*. México D.F., México: Mc Graw Hill,
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (Octava ed.). Mexico D.F., México: Prentice Hall.

### **Declaración de conflictos de interés y conflictos éticos**

La autora declara que el presente manuscrito es original y no ha sido enviado a otra revista. La autora es responsable del contenido recogido en el artículo, y en él no existe: ni plagios, ni conflictos de interés, ni éticos.

### **Declaración de contribuciones de los autores**

Mirlandia Odilia Valdés Florat:

Conceptualización.

Análisis formal.

Redacción - borrador original (igual).

Administración del proyecto.