

## **Construcción del liderazgo centrado en las personas**

José Villacide<sup>1</sup> y Germán Guaresti<sup>2</sup>

1 Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, EEA Bariloche, Bariloche Rio Negro, Argentina. Mail villacide.jose@inta.gob.ar

2 Universidad Nacional de Rio Negro, Carrera de Medicina, Bariloche Rio Negro. Mail ggguaresti@unrn.edu.ar

### **INTRODUCCIÓN**

En este trabajo abordamos las relaciones entre liderazgo, poder y autoridad en el contexto del rol de personas líderes para la conducción de equipos de alto rendimiento, a la luz de los alcances de la inteligencia emocional.

Analizamos los conceptos y constructos desde diferentes corrientes, problematizando y cuestionando imágenes cristalizadas. Así, el devenir de la problematización se vuelve pregunta que busca nuevas respuestas para dar forma a representaciones dinámicas y flexibles que permitan comprender que tanto los roles, las definiciones, los estilos como las conformaciones sociales no guardan sentido de eternidad y que es necesario deconstruir -sobre todo preconceptos- para dar lugar al desarrollo pleno del liderazgo.

Debatimos sobre los liderazgos y sus relaciones con el poder y la autoridad para acercarnos a la comprensión de las interrelaciones entre personas líderes y equipos como un todo, y a los componentes de autoconocimiento y gestión de habilidades y emociones.

En este sentido, no pretendemos enumerar características de los diferentes estilos de liderazgo o cómo relacionar los aportes de corrientes de pensamiento o investigaciones solamente; sino que cuestionamos ciertos conceptos que se instituyen como dogmas con el afán de entender cabalmente las potencialidades del liderazgo en diferentes contextos.

## **LIDERAZGO, AUTORIDAD Y PODER**

De las múltiples definiciones sobre el liderazgo y su ejercicio, basaremos el desarrollo de este manuscrito partiendo de la premisa que el liderazgo es una opción, construida desde adentro, sobre los cimientos de la personalidad (Covey 2014). Esto sitúa al individuo como el punto fundamental que determina el modo en que ejerce el liderazgo para consigo y para con otras personas. Podemos entender al liderazgo como un organismo vivo que se nutre y se brinda mediante un conjunto de herramientas sociales y humanas en la búsqueda de interacciones que promuevan la generación de ámbitos expansivos tanto para su desarrollo personal, como para el desarrollo de grupos o equipos de trabajos sinérgicos unidos bajo objetivos. El liderazgo inicia desde la persona, no es un rótulo que se obtiene como identidad, sino un rol que se construye y vivencia en un determinado contexto.

Uno de los principales paradigmas del liderazgo es aquel centrado en la influencia (Anzorena, 2019). Bajo este encuadre, se reconoce al liderazgo como el arte de influir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Implícitamente, el liderazgo así desarrollado se basa en una concepción conductista y en una ética de la manipulación. Si bien este modelo sigue con gran vigencia, ha demostrado ser inefectivo (o incluso nocivo) en muchos de los nuevos escenarios sociales y organizacionales actuales (Anzorena, 2019), en parte, porque aún enmascarado, se basa en una concepción de mando-control. Ejemplos sobre cómo el liderazgo basado en la influencia puede generar resultados adversos e indeseados son corrientes y pueden verse por ejemplo en los “líderes” de organizaciones violentas, sectarias o políticas.

Surge necesario pensar en nuevos modelos de liderazgo que promuevan relaciones basadas en un conjunto de principios y valores que focalicen sobre el desarrollo de las personas y la generación de las condiciones propicias para que esto ocurra. A diferencia de otras corrientes, bajo esta concepción de liderazgo se busca potenciar la expresión de las cualidades y conocimientos tanto individuales como colectivos, en un accionar basado en valores coherentes. El liderazgo así entendido, es inspirar a otras personas a descubrirse y desarrollar su máximo potencial de liderazgo (Covey 2005).

Entender sobre qué principios y valores se desarrollará el liderazgo y cómo estos se relacionan con el poder y la autoridad, es el primer paso para el desarrollo de una imagen completa de la gestión de equipos. En una primera mirada, y de acuerdo a lo expresado con anterioridad, entendemos al desarrollo del liderazgo como un proceso basado en la inspiración, como herramienta principal para el logro de metas, en donde hay un rol de líder y un grupo que acepta este rol y, en consecuencia, se nutre de su guía. Liderar es estar atento a las necesidades de dicho grupo en el contexto en el cual se llevan a cabo las acciones (Riquelme Castañeda et al, 2022; UTN, s/f). Teniendo en cuenta este contexto social grupal, para Rico (2002) liderazgo hace referencia a las relaciones humanas, la cooperación y la unión de voluntades y fuerzas para la tarea.

Es interesante plantear en este punto la relación del liderazgo con el poder que, si bien es diferente entre la persona líder y el resto del equipo, éstos últimos no carecen del mismo –necesario para llevar adelante acciones- sino que es menor que en los primeros; quienes utiliza este poder para influir en el grupo en sí. El manejo del poder es un aspecto del liderazgo. En este sentido, poder se refiere a la capacidad de hacer, y no se da en exclusivo por tener determinados recursos sino también por las relaciones del grupo involucrado, de las percepciones y expectativas, ya que éstas tributan sobre el poder real (Cano Valle, 2012). Una de las habilidades/responsabilidades que la persona líder debe desarrollar para un sano ejercicio del liderazgo es la capacidad de delegar el poder necesario a las personas de su grupo/equipo y crear con ello la responsabilidad para la ejecución de las tareas acordadas. De este modo, el poder se descentraliza, y no solo se acortan las diferencias entre los roles, sino que se transversaliza la responsabilidad del cumplimiento de las metas (Anzorera 2019). Esto, asimismo, redefine el concepto de líder-equipo pues se basa ya no como unidades separadas, sino roles dentro de un mismo equipo.

En cuanto a la autoridad, se puede entender como el interjuego superior-inferior, uso de mandos y sumisión (Rico, 2002; UTN, s/f). Se puede entender asimismo a la autoridad únicamente como mando en la manifestación del autoritarismo (UTN, s/f), llevando a un estilo hipertrofiado y polar de liderazgo autoritario. Sin embargo, autoridad y autoritarismo no son sinónimos. Y liderazgo y autoridad pueden integrarse para resolver problemas: “son constructos relacionados y autoridad tiene a la gestión y

el mando como habilidades asociadas” (Riquelme Castañeda et al 2022, p.12). Galván y López (2016) analizan al liderazgo en relación a la autoridad y el poder, en cuanto a pensar a la autoridad como categoría que identifica a la persona líder cuando ocupa el cargo y al poder como característica íntimamente relacionada al liderazgo; donde debe existir interrelación para el éxito de la conducción de equipos. Sin embargo, más allá de la autoridad detentada por el rol o cargo, para la persona líder su propia autoridad es uno de los elementos centrales de su liderazgo. Su propia autoridad para conocerse en sus luces y sombras y actuar sobre ellas. Así, quien ejerce el liderazgo puede centrar su poder, su autoridad, ya no en un nombramiento o jerarquía sino en sí mismo, en su autoconocimiento, conocimientos y habilidades; ejerciendo una conducción que transforme (UTN, s/f).

#### EL CAMINO HACIA LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Retomando la idea de centrar la autoridad de la persona líder sobre sí, en su propia autoridad de autoconocimiento, conocimiento y gestión de sus habilidades y emociones; se puede encontrar la puerta hacia un desarrollo personal superador. Esta imagen superadora implica, además de los conocimientos, la capacidad de análisis y las habilidades mecánicas, entre otras; el desarrollo actitudes, habilidades y competencias involucradas tanto en la conducta como en sus relaciones y estados mentales; esto es la inteligencia emocional (Ortiz e Ysla, 2022).

Inteligencia emocional es la capacidad de (re)conocer nuestros sentimientos y los del resto, de gestionar nuestras emociones y la interacción humana, y tomar este registro para el desarrollo de las acciones tanto cotidianas como estratégicas de gestión para mejorar también el desempeño laboral (Peña Solis y Quintana Gimenez, 2022; UTN, s/f). Tanto la inteligencia intrapersonal, compuesta por empatía y habilidades sociales; como la inteligencia interpersonal -determinada por la autoconciencia, autodeterminación y automotivación- componen la inteligencia emocional, que se alimentan mutuamente (UTN, s/f). En la figura 1, se muestran los componentes de la inteligencia emocional en el flujo de interrelación continua.



**Figura 1:** Componentes de la inteligencia emocional y su interrelación. Modificado de UTN, s/f

La capacidad de conocer las propias fortalezas y debilidades, de gestionar las emociones, la motivación y el entusiasmo como ejes de la inteligencia intrapersonal, se combinan con la capacidad de comprender las necesidades y sentimientos de los demás y la habilidad de influencia social; características de la inteligencia interpersonal para conformar el entramado de la inteligencia emocional (UTN, s/f). El cultivo y trabajo en los distintos componentes de la inteligencia emocional resulta en una retroalimentación positiva cerrando un círculo virtuoso de mayor autoconocimiento, relaciones más efectivas y gestión más exitosa.

#### CONSTRUYENDO EQUIPO

La alineación de objetivos y trabajo conjunto para el logro de las metas en el tiempo propuesto es la característica de los equipos de trabajo de alto rendimiento. Significa un compromiso profundo, una actitud compartida (UTN, s/f), *ponerse la camiseta*, lograr sinergia. Para la conformación de un equipo de alto rendimiento son necesarias, entre otras características y condiciones, la gestión emocional, el liderazgo, la comunicación y motivación (Fernández, 2022), donde es clave el rol de líder transformacional (Quinde, 2022) con desarrollo de habilidades de la inteligencia emocional.

Asimismo, es importante considerar sobre cuáles valores se construye el equipo y con ello, reconocer el paradigma sobre el cual se desarrollará el ejercicio del liderazgo. Como mencionamos antes, el paradigma del liderazgo centrado en la influencia y haciendo uso de la inteligencia emocional por parte de la persona líder puede establecerse sobre una difusa línea donde expresiones del autoritarismo pueden ser enmascaradas. Sin embargo, sobre la base de la motivación como un recurso fundamental en la gestión de equipos, donde además los roles diferentes se dan dentro del equipo y no como células separadas, es posible favorecer la expresión de nuevas formas de gestión de equipos. Generar espacios sinérgicos sobre un modelo de integración horizontal de recursos y capacidades, con roles definidos a la vez que complementarios, es un modelo innovador altamente nutritivo y empoderador para las personas.

Cuando las personas tienen el poder y recursos necesarios para la toma de decisiones para desempeñarse en el alcance de un propósito significativo, no se necesitan conversaciones motivacionales (Laloux 2020). Esta es quizá, una máxima en la expresión del liderazgo dentro de un equipo de trabajo. El liderazgo en el equipo ya no es un recurso que implementa el líder antes situaciones determinadas, sino que es el modo de acción del conjunto de sus integrantes. Entonces, el equipo ejerce una autogestión del liderazgo, gestiona su propio desempeño, resuelve los conflictos y genera de modo sinérgico sus resultados, sin la necesidad de un rol específico de una persona líder. Esto fomenta que este tipo de equipo autogestionado de alto rendimiento mida sus resultados al nivel del equipo y no sobre el desempeño individual de sus integrantes. Muestra la esencia de las personas, sin la necesidad de que las mismas desarrollen su tarea bajo un rótulo o máscara (Laloux 2020).

## CONCLUSIONES

Hemos puesto foco en la idea central de la persona y su desarrollo, su búsqueda y autoconocimiento como la determinación del modo de liderazgo para sí misma y para el equipo; y concluimos que el liderazgo parte de la persona y se constituye como rol construido socialmente. Este liderazgo basado en principios y valores que velan por el desarrollo de las personas y el entorno, pueden promover nuevas formas de relación y

crecimiento. Este liderazgo asimismo inspira a otros y a sí mismo, para poder alcanzar el máximo potencial.

Planteamos las relaciones entre liderazgo y poder, haciendo hincapié en las habilidades que la persona líder debe desarrollar para delegar el poder necesario a las personas de su equipo, en descentralizar el poder y con ello crear una forma de liderazgo basado en el equipo.

Discutimos sobre la autoridad detentada por el rol o cargo, en contraposición a ser el líder su propia autoridad para conocerse y actuar en consecuencia; de la autoridad en sí mismo, en su propia autoridad de autoconocimiento, conocimiento y gestión de sus habilidades y emociones. Asimismo, problematizamos la idea de estilo autoritario de liderazgo y compartimos la postura de Anzorena (2019) que una forma autoritaria de conducción no marida con la definición de liderazgo. La autoridad sobre sí mismo permite el desarrollo de actitudes, habilidades y competencias enmarcadas en el desarrollo de la inteligencia emocional para un mayor autoconocimiento, relaciones más efectivas, conducción de equipos y gestión exitosa.

El liderazgo transformador, la autoridad sobre sí mismo para el mayor desarrollo, el ejercicio del poder compartido, la comunicación, motivación y demás elementos de la inteligencia emocional; son clave para la conformación de un equipo de alto rendimiento.

Es necesario fomentar la construcción de estilos de liderazgo basados en el autoconocimiento, la gestión emocional, la motivación de los equipos, la conformación de redes de delegación del poder y el desarrollo del talento humano. Por ello, conocer el paradigma sobre el cual se basará el liderazgo es esencial para la construcción y desarrollo de equipos de trabajo sinérgicos y proactivos que se adapten a los escenarios actuales y futuros en el ámbito laboral y social.

## BIBLIOGRAFÍA

Anzorena, O. (2019). *Lider-coach: Un modelo para el Liderazgo y el Coaching organizacional*. Ediciones Granica

Covey, E. (2005). El octavo hábito, de la efectividad a la grandeza. *Barcelona, España: Editorial Paidós*.

Cano Valle, F. (2012). Comunicación, autoridad, liderazgo y derechos humanos.

Cirujano General, 34 (supl 2). Disponible

en: <https://www.medigraphic.com/pdfs/cirgen/cg-2012/cgs122q.pdf>

Fernández, J. (2022). Hasta el límite... y un poco más allá: Método GEO en 10 pasos: cómo formar un equipo de alto rendimiento. *Emprendedores: las claves de la economía y el éxito profesional*, (293), 38-40.

Disponible

en: <https://www.emprendedores.es/gestion/equipo-alto-rendimiento-metodo-geo/>

Laloux, F. (2020). *Reinventar las organizaciones*. 7<sup>ma</sup> ed. Arpa.

Galván, H y López, D (2016) Liderazgo, autoridad y poder. En Fajardo Ortiz, G. *Nuevas fronteras en el pensamiento y práctica de la administración hospitalaria: 1-226*. 2016

México: CONACYC. Disponible

en:

<https://www.anmm.org.mx/publicaciones/CANivANM150/ANM-ADM-HOSP-BAJA.pdf>

Ortiz, E., Ysla, P. (2022). Inteligencia emocional como herramienta eficaz para la mejora del desempeño laboral en funcionarios públicos: Una revisión. *Apuntes Universitarios*, 12(2), 97-113. Disponible

en:

<https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/1035>

Peña Solis, M., & Quintana Jiménez, M. (2022). Inteligencia emocional y desempeño laboral en el equipo de salud del servicio de emergencia del hospital regional Guillermo Díaz de la Vega de Abancay frente al covid-19 durante el periodo 2020.

Disponible en: <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/6549>

Quinde Paucar, J. B. (2022). *Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en equipos de alto rendimiento en el sector financiero* (Master's thesis, Universidad Técnica de



Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Maestría en Gestión del Talento Humano).. Disponible en: <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/35280>

Rico, Carlos Antonio (2002). Reflexiones a propósito del liderazgo y la autoridad. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, X(2),11-17.[fecha de Consulta 8 de Agosto de 2022]. ISSN:

0121-6805. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90910202>

Riquelme-Castañeda, Jaime A., Meza-Martínez, Alberto E., & Carvalho, Roberto J.. (2022). Liderazgo y autoridad en la resolución de problemas complejos: hacia un método de gestión. *Información tecnológica*, 33(2),

321-330. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000200321>

Universidad Tecnológica Nacional (UTN) Facultad Regional Buenos Aires (s/f). Curso Liderazgo estratégico. Módulo 1: El liderazgo y la gestión estratégica del recurso humano.