

El poder como variable clave en el análisis de los procesos de cambio organizacional

Recepción: julio de 2010. Aprobación: julio de 2010
pp.65- 78

Gustavo García Chacón y Teodoro Campos López¹

Resumen del contenido:

En este artículo se ofrecen tipologías de respuestas al cambio y su relación con los niveles de poder de los individuos en las organizaciones. Partiendo de los diferentes tipos de factores individuales propuestos por García (2005b) para la medición de los niveles de respuesta al cambio de cada individuo o grupo en la organización, los autores presentan un análisis de los niveles de resistencia o flexibilidad ante los cambios y el nivel de poder de cada individuo o grupo a objeto de definir estrategias diferenciadas para el logro de un mayor aporte de las iniciativas de cambio en la organización. Finalmente se presentan algunas características esenciales de cada categoría y se identifican diferentes tipos de líderes basados en la forma en que éstos ejercen el poder para impulsar u obstaculizar los cambios en la organización.

Palabras claves: Poder, Cambio Organizacional, Liderazgo

Power as key variable in the analysis of organizational change processes

Summary of Content:

This article provides types of responses to change and their relationship to levels of power of individuals in organizations. Based on the different types of individual factors proposed by Garcia (2005b) to measure response rates to the change of each individual or group in the organization, the authors present an analysis of both the levels of resistance or flexibility to change and the power level of each individual or group to define a variety of strategies for achieving a greater contribution of change initiatives within the organization. Finally some essential features of each category are presented and different types of leaders are identified based on how individuals use the power either to promote or hinder organizational change.

Keywords: Power, Organizational Change, Leadership

1 Gustavo García es Licenciado en Relaciones Industriales y Magíster en Gerencia de Proyectos (Universidad Católica Andrés Bello). Es candidato a doctor del Doctorado en Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Simón Bolívar. Teodoro Campos es Doctor en Desarrollo de Recursos Humanos (The George Washington University), Master en Educación y Desarrollo de la Fuerza Laboral (The Pennsylvania State University) y Abogado (Universidad Central de Venezuela). Actualmente es facilitador de la asignatura Gerencia Organizacional y Liderazgo en el programa de Doctorado en Gerencia de la Universidad Central de Venezuela (UCV).

El poder como variable clave en el análisis de los procesos de cambio organizacional

A manera de introducción: los procesos de cambio (interacción entre fuerzas restrictivas e impulsoras)

Lewin (1988) plantea que todo proceso de cambio se inscribe en un marco de fuerzas en interacción: las fuerzas impulsoras, que apuntan a una situación deseada, y las fuerzas restrictivas, las cuales poseen una dirección contraria, sin plantear ninguna tendencia alternativa al cambio. Si ambas fuerzas son iguales se mantiene un equilibrio, de modo que para lograr cualquier cambio debe fortalecerse las fuerzas impulsoras y controlar las restrictivas.

La identificación de la situación deseada es subjetiva y refleja la visión de quien desea modificar la situación inicial. La necesidad asociada a la tendencia de locomoción hacia la meta no sólo lleva una tendencia real sino también un pensamiento sobre el tipo de actividad.

En la generación de las fuerzas impulsoras y restrictivas participan diferentes grupos de interés, que desde la perspectiva de la gestión de los procesos de cambio mantienen diferentes roles e intereses (Harrington, Conner y Horney, 2000): patrocinadores (individuos o grupos con el poder de sancionar o legitimar el proyecto de cambio), agentes (individuos o grupos responsables por la facilitación de la implementación del cambio) y blancos u objetivos (individuos o grupos afectados por el proceso de cambio).

Los patrocinadores y agentes poseen la responsabilidad fundamental de garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto de cambio, para lo cual no sólo deben asegurarse del adecuado desarrollo de los aspectos técnicos, sino que requieren una adecuada gestión de los aspectos humanos, lo que fundamentalmente se refiere al incremento de las fuerzas impulsoras que provienen de los diferentes individuos o grupos que serán afectados por el proceso de cambio.

En este sentido, se considera normal que los individuos posean actitudes disímiles hacia el cambio, ya sea de forma consciente o inconsciente. Aquellos individuos resistentes al cambio mantendrán pensamientos o acciones dirigidas contra el mismo, mientras que otros se mostrarán flexibles, absorbiendo altos niveles de cambio con mínimas disfuncionalidades de comportamiento. Normalmente, patrocinadores y agentes intentan intervenir sobre las actitudes de los blancos del cambio, dado que las mismas preceden a conductas que pudiesen ser adversas al logro de las iniciativas (Collerette y Delisle, 1988).

Gerenciar la dimensión humana exige, entonces, tomar en cuenta los diferentes factores que pueden incidir en los niveles de resistencia de los individuos hacia los procesos de cambio. García (2005a) agrupa estos factores en dos categorías: los asociados al individuo, los cuales residen en las características humanas básicas como percepciones, personalidades y necesidades, y los asociados a la organización,

los cuales están vinculados a la percepción del individuo sobre aspectos relacionados con la organización en la que se desarrolla el proceso de cambio.

Los aspectos individuales incluyen factores relacionados con el saber/conocer (formación, experiencia y competencias para soportar y contribuir con el proceso de cambio organizacional), factores relacionados con el hacer (comprensión y cumplimiento o disposición a cumplir con el conjunto de responsabilidades asociadas al proceso de cambio) y factores asociados al querer/sentir/desear (conjunto de sentimientos y deseos asociados al proceso de cambio organizacional).

Los aspectos organizacionales se refieren a la percepción de los individuos sobre factores globales (rasgos o características generales de la organización en la que se desarrolla el cambio), factores relacionados con el proyecto (desempeño de las iniciativas de cambio) y factores asociados a los otros grupos de interés (rasgos, características o cualidades de las personas involucradas, interesadas o afectadas por el proyecto de cambio).

La incidencia global de este conjunto de factores puede ubicar a los individuos en una zona de apoyo al cambio, en una zona de resistencia al cambio o en una zona neutra. Se entiende que la situación de cada individuo no es estática durante todo el proceso de cambio, sino que puede variar, en buena medida por la propia modificación de los factores personales o individuales, o también por la influencia de otras fuerzas poderosas. Debemos recordar que a medida en que se desarrolla el proceso de cambio, agentes y patrocinadores estarán intentando controlar las fuerzas restrictivas e incrementar las fuerzas impulsoras, a partir de la selección de la estrategia que consideren más adecuada, pero, adicionalmente, los individuos que se resisten al cambio también buscarán apoyo de los diferentes grupos de interés.

Poder y cambio (planteamientos generales)

Las variables poder y cambio se encuentran íntimamente asociadas y no es posible imaginar el ejercicio de una de ellas sin la presencia de la otra. Blau (1964) define el poder como la capacidad que tiene un individuo o un grupo de lograr que alguien haga o piense algo que, de otra manera, no hubiese pensado o hecho. Lograr un cambio exige influir en individuos y grupos para convencerles de pensar y actuar a favor de sus objetivos y resultados.

Es importante tener en cuenta, tal como lo plantean Collerette y Delisle (1988), que no existen formas buenas o malas de influir, como tampoco existe una única fuente de poder. El poder encuentra su origen en una posesión real o presunta de recursos valorados por las personas sobre las que se pretende influir. Esto implica que los patrocinadores, los agentes y los propios afectados tendrán poder en la medida en que posean o parezcan poseer recursos valorados por aquellos individuos cuyas conductas desean afectar. Dichos recursos podrían ser muy concretos o abstractos y permanecerán sometidos permanentemente a tensiones derivadas de los propios acontecimientos y de los rasgos culturales de la organización. Adicionalmente,

dichos recursos no son valorados de manera absoluta y permanente, sino de forma situacional. (Collerette y Deslisle, 1988). Es fundamental asumir que el poder constituye un recurso más con el que cuenta quien lideriza un proceso de cambio; como otros recursos, el poder también se agota, de modo que debe ser empleado con inteligencia.

Esto plantea una batalla en la que los diferentes individuos o grupos de interés deben mantenerse al acecho de la evolución de la situación, lo cual implica monitorear las variables que generan cambios en las actitudes de los individuos, a lo cual se asocian destrezas, características personales, contactos o información que puede ser de utilidad, y las valoraciones que dichos individuos hacen de los recursos que constituyen las fuentes de poder. Por supuesto, tan importante serán las valoraciones de cada individuo sobre el resto como aquellos procesos introspectivos, mediante los cuales cada quien reconoce sus propias actitudes y recursos, definiendo una estrategia para su empleo en pro del logro de sus objetivos. En este contexto, la mesa estará servida para la batalla entre las mencionadas fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas.

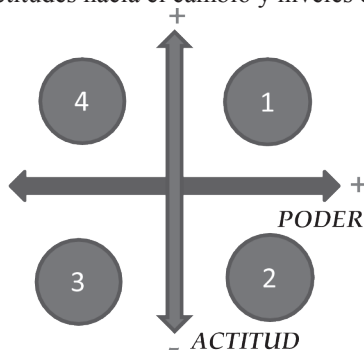
De manera general, McCall (1979) plantea que los individuos que se encuentran involucrados en un proceso de cambio tendrán más poder en la medida en que cumplen con las siguientes características: están en una posición que les permite lidiar con problemas importantes de la organización, tienen el control sobre recursos significativos valorados por otros, tienen las suficientes destrezas para enfrentar problemas, están conectados a aspectos medulares del flujo de trabajo en la organización, no son fácilmente reemplazables y han empleado el poder de manera satisfactoria en eventos pasados. Si bien, en principio, distinguimos entre dos grupos principales que interactúan durante un proceso de cambio, por un lado patrocinadores y agentes, que parten con el poder que les otorga su propio rol en el proceso de cambio y en la organización, y por el otro los afectados, que parecen estar en clara desventaja, es importante tomar en cuenta este conjunto de factores que inciden en todos los grupos, ya sea para el incremento o para la disminución del poder inicial. Esto plantea que la identificación del poder de los individuos implica el reconocimiento de al menos dos etapas durante el proceso de cambio: la etapa inicial donde se produce la identificación de quiénes serán los responsables del cambio y quiénes los afectados, y la etapa de cambio propiamente dicha, en la que cada grupo empleará todos sus recursos para influir en el proceso de cambio en correspondencia con sus percepciones y expectativas.

Poder y actitud en un eje de coordenadas

Los patrocinadores y agentes de cambio actúan para asegurarse de obtener el mayor soporte de la iniciativa por parte de todos los individuos que integran la organización. Esto les exige considerar, como se mencionó anteriormente, los niveles de resistencia o flexibilidad ante los cambios y el nivel de poder que posea

cada individuo o grupo. Tomando como referencia los planteamientos de Grundy (1998, c.p. Hayes, 2010) la consideración de estas dos variables da lugar a por lo menos cuatro tipos de individuos o grupos que exigen la definición de estrategias diferenciadas².

Figura 1. Tipología de individuos y grupos atendiendo a sus actitudes hacia el cambio y niveles de poder



1. *Individuos o grupos con alto poder y una actitud favorable al cambio:* es importante mantener su soporte, brindándoles la suficiente información acerca del proceso de cambio y sus resultados. Esto contribuye a la generación de fuertes coaliciones, lo cual exige mucha comunicación y la transmisión de una visión inspiradora, que exhiba los múltiples beneficios del cambio para la organización en conjunto.
2. *Individuos o grupos con alto poder y una actitud contraria al cambio:* con respecto a este grupo, es fundamental desarrollar estrategias que contribuyan con su fragmentación a partir del reconocimiento de las fuentes de su poder. El reto, en este caso, es procurar convertir a los bloqueadores o resistentes en patrocinadores del cambio, mediante el desarrollo de procesos de negociación o procurándoles un mayor control sobre los resultados del proceso de cambio.
3. *Individuos o grupos con bajo poder y una actitud contraria al cambio:* si bien, en principio, estos individuos pueden no constituir un problema para el proceso de cambio, resulta importante mantener un control sobre sus potenciales recursos de poder, ya sean estos visibles u ocultos.
4. *Individuos o grupos con bajo poder y una actitud favorable al cambio:* estos deben ser invitados a mantener una actitud favorable hacia el cambio,

2 Este análisis se hace más complejo si se considera que los propios patrocinadores y agentes de cambio también podrían desarrollar (de manera expresa o tras bastidores) una actitud negativa hacia el cambio sobre el cual tuvieron o mantienen la responsabilidad. Esta posibilidad plantea toda una maraña de fuerzas (impulsoras y restrictivas) que pueden determinar el éxito o fracaso de las iniciativas.

convirtiéndolos, al mismo tiempo, en nuevos campeones o factores claves en el proceso. La idea es identificar a los líderes desconocidos para persuadirlos de jugar activamente en el proceso, llamando la atención de otros que podrían estar oponiéndose a la iniciativa.

En términos generales, si bien el poder constituye un elemento a considerar en la selección de las estrategias más adecuadas para el logro de un mayor soporte a las iniciativas de cambio, debe partirse de la premisa de que la resistencia a los procesos de cambio tiene también una dimensión positiva, en la medida en que contribuye con la identificación de aspectos que deben ser corregidos, como una suerte de auditoría permanente acerca de la calidad del proceso y sus resultados. Como corolario, debe entonces considerarse que lo importante es disminuir la resistencia de los individuos e incrementar su flexibilidad, mediante estrategias que involucren mucha comunicación.

*Profundizando en la relación entre el poder
y los tipos de individuos en relación con su actitud hacia los cambios*

Considerando los diferentes tipos de factores individuales propuestos por García (2005a) para la medición de los niveles de resistencia al cambio de los individuos mencionados anteriormente, el autor propone algunas tipologías de respuesta de los individuos a los cambios (García, 2005b):

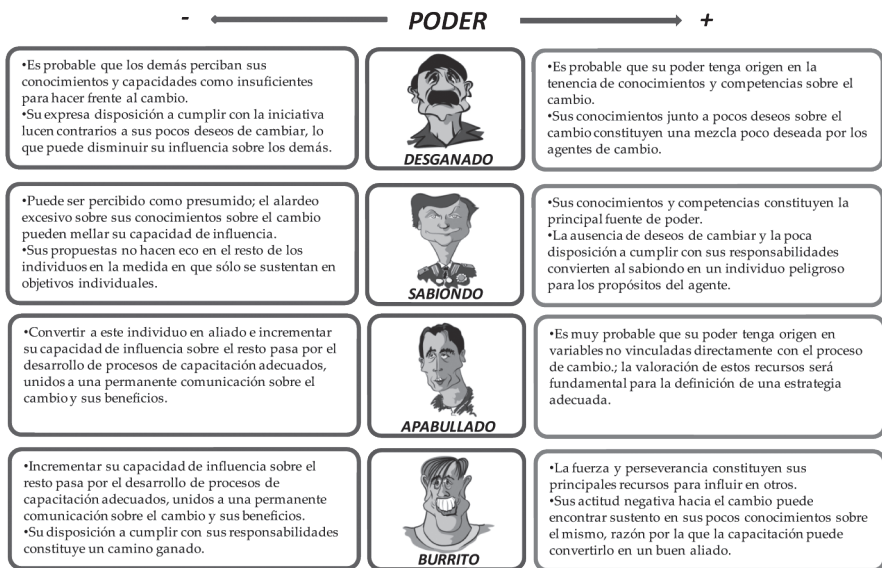
- *Desganado*: está poco motivado con la idea del cambio planteado, ya sea por tedio, disgusto o inclusive repugnancia. Aún cuando este tipo de individuo posee la formación, experiencia y las competencias necesarias para soportar e inclusive contribuir con el proceso de cambio y a pesar que parece tener un nivel adecuado de comprensión y disposición a cumplir con sus responsabilidades, realmente no desea que el cambio culmine con éxito.
- *Sabiondo*: presume de saber mucho acerca del cambio y sus exigencias, pero probablemente se encuentra haciendo alarde de lo que en realidad carece. Lo que nos hace pensar que el sabiondo tan sólo alardea sobre sus conocimientos es la carencia de deseo de que el cambio culmine con éxito y su poca disposición a cumplir con sus responsabilidades asociadas a este. Puede darse el caso en que el sabiondo, que se muestra crítico ante la iniciativa, sienta que sus ideas no están siendo consideradas para la mejora del proyecto, por lo que se hace necesario generar y mantener canales de comunicación adecuados, para lograr un cambio en su actitud.
- *Apabullado*: se encuentra atrapado en la confusión y realmente se ha intimidado con la idea del cambio. Este individuo no posee la capacidad necesaria para cambiar, tampoco está dispuesto a cumplir con sus responsabilidades y mucho

menos desea que la iniciativa culmine con éxito. El nivel de desconcierto de este individuo ha afectado sus ganas de aprender y colaborar con la iniciativa, de modo que está más cerca de convertirse en una fuerza restrictiva que impulsora.

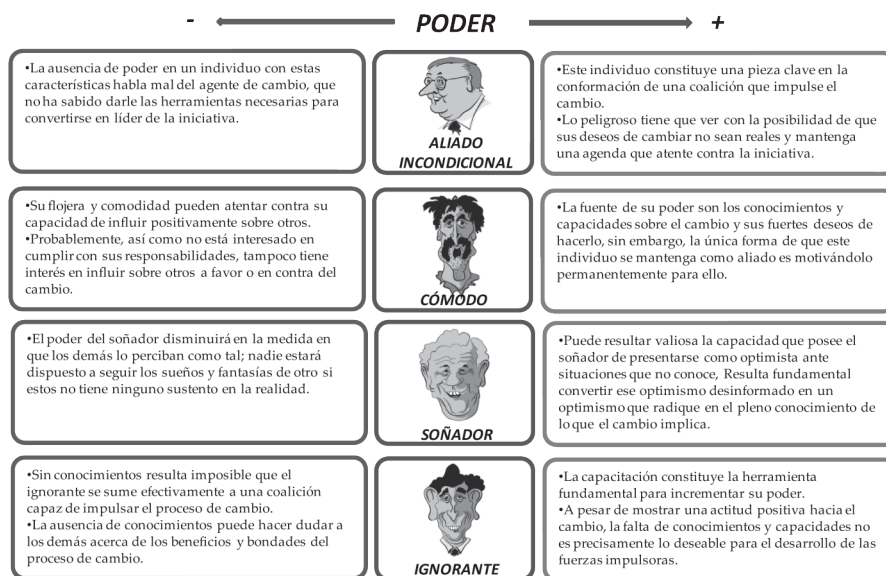
- *Burrito*: un individuo muy laborioso y de mucho aguante, pero probablemente sin las competencias necesarias para hacer frente al proceso de cambio y sin muchos deseos reales de que el cambio se produzca. La fuerza y perseverancia del burrito deben ser aprovechadas, de modo que dotarlos de la capacitación necesaria y dejarles claras sus responsabilidades puede ser un elemento clave en pro de la iniciativa de cambio.
- *Aliado incondicional*: en la medida en que logremos que estos individuos se sumen al equipo para alcanzar un objetivo compartido, el proyecto seguramente logrará culminar con éxito. Sin embargo, debemos permanecer alertas, sin confundir el apoyo de los individuos con una actitud poco crítica; se entiende que los aliados deben efectuar aquellas recomendaciones que consideren necesarias, pues de otra manera se trataría simplemente de un grupo de ovejas dispuestas a seguir al pastor a cualquier sitio. Los verdaderos aliados, aquellos dispuestos a comunicarnos de forma constructiva lo que piensan que está bien o mal, se convertirán en verdaderas fuerzas impulsoras del cambio; falsos aliados, aquellos dispuestos a seguir a cualquiera independientemente del destino, serán percibidos como fuerzas impulsoras pero correremos el riesgo de que aceleren el viaje del proyecto hacia su fracaso.
- *Cómodo*: no se muestra muy activo o con fortaleza frente a la iniciativa de cambio. Es probable que los demás lo describan como perezoso, negligente o descuidado y la verdad es que su amor por la comodidad no es un secreto. Este individuo parece contar con los conocimientos y competencias necesarias para hacer frente al cambio e inclusive parece desearlo, pero lo cierto es que no está dispuesto a cumplir con sus responsabilidades. El cómodo desea cambiar y sabe cómo hacerlo, pero simplemente le da flojera.
- *Soñador*: parece estar volando por las nubes, discurriendo fantásticamente sin tomar en cuenta la realidad, básicamente porque se muestra muy motivado y confiado por el cambio, pero no se ha detenido a reflexionar sobre sus pobres capacidades y la falta de consciencia sobre sus responsabilidades con respecto a la iniciativa.
- *Ignorante*: lo que le caracteriza es su falta de experiencia y de conocimientos asociados al proceso de cambio. Este individuo no posee la capacidad para dar respuesta a las exigencias derivadas del proyecto, sin embargo, se muestra motivado y está dispuesto a cumplir con sus responsabilidades, aspectos que resultan favorables al momento de desarrollar las estrategias de capacitación necesarias.

La tenencia de un mayor o menor poder sobre el resto de los individuos o grupos de la organización plantea consecuencias distintas en el caso de cada uno de los tipos de individuos³. Las notas se refieren específicamente a las posibilidades de que estos individuos posean o carezcan de fuentes de poder particulares que deberán ser conocidas y analizadas por quienes tienen la responsabilidad de liderar estos procesos⁴.

Figura 2. Tipologías de respuestas al cambio y su relación con las fuentes de poder de los individuos.



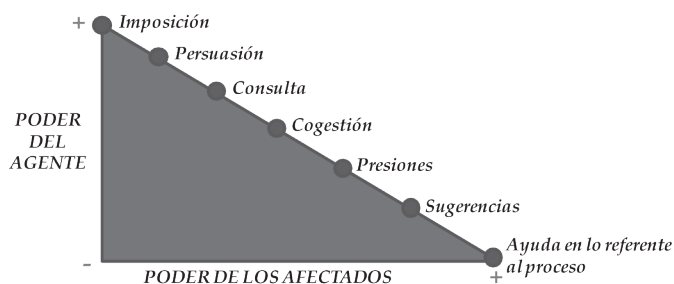
- Las notas sobre las características de cada individuo y sus fuentes de poder se fundamentan en aspectos relacionados directamente con los procesos de cambio, pero debe quedar claro que existen otras fuentes de poder de los individuos no consideradas en el análisis y que pueden tener la misma o inclusive una mayor importancia al momento de definir estrategias acertadas.
- Estas referencias podrían también ser empleadas para analizar la pertinencia del nombramiento de los agentes de cambio a partir del reconocimiento de las que podrían ser sus fuentes de poder, determinando en buena medida la capacidad para influir en el resto para el logro de los objetivos.



Algunas notas adicionales sobre poder, liderazgo y la elección de una estrategia para el cambio

Según la cantidad y calidad de los recursos que posea, el agente podrá recurrir a toda una gama de estrategias que abarcarán desde la imposición hasta la no intervención. Se entiende, tal como lo plantean Collerette y Delisle (1988), que mientras más recursos valorados por los destinatarios posea el agente en relación con la meta del cambio, más poder tendrá y, por consiguiente, más libertad tendrá para emplear estrategias cercanas a la imposición. Inversamente, mientras menos recursos valorados por los destinatarios posea el agente, menos poder tendrá y, por consiguiente, menor será su libertad para emplear estrategias coercitivas.

Figura 3. Siete estrategias en función del poder del agente (Collerette y Delisle, 1988, p. 140)



- *Imposición*: el control, en la mayoría de los casos legítimo, de los mecanismos de sanción y recompensa dentro del sistema, colocan al agente en una posición de autoridad; en otros casos, el agente puede recurrir a medios ilegítimos para imponer sus objetivos, usando la fuerza.
- *Persuasión*: el agente no impone formalmente su punto de vista, aunque, para todos los fines prácticos, intenta imponerlo de una manera informal insistiendo ante los destinatarios para que éstos acepten sus objetivos de cambio.
- *Consulta*: los afectados poseen una cantidad y calidad suficiente de recursos como para que el agente se sienta obligado a hacerse eco de sus posturas; sin embargo, al final de cuentas, por el hecho de disponer de mayor poder que los destinatarios, el agente podrá intentar imponer su punto de vista.
- *Cogestión*: el agente y los afectados poseen el mismo poder, por lo tanto, el agente debe transigir con ellos, si es que le resulta imprescindible su apoyo o autorización para materializar sus propios objetivos; ambas partes necesitan compartir las decisiones concernientes a la oportunidad del cambio y de sus objetivos, sin lo cual corren el riesgo de neutralizarse mutuamente.
- *Presiones*: en casos en que el agente posee menos poder que los afectados, cuando de todas formas posee suficientes recursos valorados por los últimos, podrá intentar ejercer presiones sobre los afectados con la finalidad de que afecten sus decisiones, conduciéndolos eventualmente a aceptar sus propuestas de cambio.
- *Sugerencias*: el agente dispone de muchos menos recursos valorados que los afectados, los cuales se sienten poco obligados a prestarle atención; en todo caso, posee suficiente cantidad de recursos para no ser ignorado por completo, de modo que el agente puede, cuando menos, sugerir propuestas.
- *Ayuda en lo referente al proceso*: en este caso, si el agente, a pesar de no tener recursos valorados por los afectados, desea involucrarse en lo relativo al cambio, puede hacerlo brindando apoyo a los destinatarios en el transcurso del proceso; si este tipo de acción no le permite asumir control alguno sobre el contenido y las orientaciones del cambio, por lo menos le permite incrementar las posibilidades de que dicho cambio sea instrumentado correctamente.

La forma en que los individuos hacen uso del poder permite identificar diferentes tipos de líderes: el líder percibido como un hombre fuerte basa su poder en su posición de autoridad y la fuerza; el negociador basa su liderazgo en el otorgamiento de recompensas; el líder inspiracional se basa en su capacidad de influir en otros mediante el estímulo y la inspiración de sus seguidores; finalmente, los autores hacen referencia a un tipo de liderazgo distinto ejercido por el denominado superlíder, cuyo poder es compartido y se mantiene mientras actúe de manera colaborativa y bajo el consentimiento del colectivo (Gordon, 2008).

El arquetipo del hombre fuerte tiene su origen en la teoría de liderazgo autoritario enfocada en lo que hacen los líderes y no en los rasgos que estos poseen (Mulder & Stemerding, 1963; Mulder, de Jong, Koppelaar & Verhage, 1970). Este tipo de líder basa su poder en su posición formal de autoridad. Los hallazgos de las investigaciones realizadas sugieren que el líder exhibirá conductas decisivas, asertivas y de comando al enfrentarse a situaciones adversas y de inestabilidad (Mulder et al, 1963). En esa misma línea, Mulder et al. (1970) encontraron que oficiales ejercían mayor poder y actuaban de manera más autocrática y orientados al logro de metas en situaciones críticas que en situaciones no-críticas.

Tabla1. Tipos de liderazgo y relación con los cambios organizacionales

Tipo de Líder	Hombre Fuerte	Negociador	Inspiracional	Participativo (Superlíder)
Orientación de Liderazgo	Autoritario	Reciprocidad	Articulación de una visión compartida (orientación vertical de líder a seguidor)	Democrático y protagónico
Base de Poder	Posición/ Autoridad	Relaciones de Intercambio/ Recompensa	Relacional/ Inspiracional	Líderes y seguidores comparten el poder
Fuente de Sabiduría y Direccionamiento	Dominación y control de recursos	Influencia mutua entre líderes y seguidores en base a relaciones de intercambio progresivas	Credibilidad basada en superioridad intelectual y capacidad retórica para comunicar una visión "superior"	Seguidores participan en las decisiones
Tipo de Involucramiento	Los seguidores cumplen con los designios de líder por temor a ser castigado o desfavorecido por el líder	Involucramiento "calculado" entre los miembros dentro un sistema de recompensas basado en el cumplimiento de metas y necesidades satisfechas	Compromiso emocional de los subordinados en base a su identificación con el líder y la visión	Internalización de los objetivos perseguidos y "apropiación" de las estrategias empleadas para su logro

Nota: Esta tabla constituye una adaptación del Modelo de Estrategias de liderazgo de C.C. Manz y H.P. Sims (1993, en Gordon, 2008).

El líder negociador tiene su origen en diversas teorías y enfoques de liderazgo transaccional, entre las cuales destacan: la *teoría de intercambio de líder y miembro* (Graen & Cashman, 1975) y la *teoría de trayectoria-meta de liderazgo* (House, 1971). Los líderes transaccionales despliegan toda su sabiduría y emplean recompensas como fuente primaria de poder. El negociador influye sobre otros apelando a sus propios intereses mediante el intercambio de recompensas por servicios prestados u otras

conductas deseada. La relación entre el líder y el seguidor es vista como una serie de intercambios racionales que hacen posible que cada quien logre su ansiada meta.

El líder inspiracional tiene su origen en la teoría de liderazgo transformacional de Bass (1985). Bass encontró que las características predominantes en los líderes era la de influir en otros mediante la articulación de una visión y el empleo de recursos racionales e inspiracionales. El poder comunicacional del líder inspiracional cautiva a los seguidores provocando una devoción emocional en estos hacia la materialización de la visión logrando elevar, como consecuencia, los niveles de compromiso estos respecto a la agenda del líder.

El superlíder tiene su origen en las investigaciones sobre equipos autogestionarios realizadas por Manz y Sims (1984) y se basa en la idea de que el superlíder fomente el autodesarrollo y autodependencia entre sus subordinados directos para que estos desarrollen habilidades de autogestión a lo largo del tiempo. En línea con esta idea, Sashkin y Rosenbach (1998) en su teoría de liderazgo visionario sostienen que los líderes “empoderan” a los seguidores para que actúen de manera autónoma e independiente. En ese proceso, sostiene los autores, los seguidores utilizan el poder e influencia para el logro de propósitos organizacional y socialmente deseables, y no para su autoagrandamiento y satisfacción narcisista.

A diferencia de otros enfoques de liderazgo, el superliderazgo parte de la idea de que el poder es compartido entre líderes y seguidores a lo largo de toda la organización. Ello implica, entonces, que el liderazgo es algo que no necesariamente es practicado por una entidad sino que se trata de algo que mucha gente puede hacer. En tal sentido, es razonable pensar en una forma pasiva de liderazgo democrático en la que el poder se manifiesta, tal como lo sostiene Hanna Arendt (1973), como “la capacidad humana para actuar de manera concertada” (p.46). De acuerdo a Arendt, el poder nunca pertenece a un individuo sino a un grupo de individuos y continúa existiendo mientras el grupo se mantenga unido. En otras palabras, un hombre tiene poder cuando actúa en nombre de un grupo de personas; sin el consentimiento del grupo, la persona deja de tener poder. El hombre como individuo, por sí mismo, carece de poder sólo tiene potencia.

Lista de referencias

- Arendt, H. (1973). *Crisis de la República*. Madrid: Editorial Taurus.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power Life*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Collerette, P. y Delisle, G. (1988). *La planificación del cambio*. México D.F: Editorial Trillas.
- García, G. (2005a). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. *Estudios Gerenciales*, N° 96. Cali: Universidad ICESI. pp. 57-106.
- García, G. (2005b). Tipo/factor RF (resistencia/flexibilidad): tipología de respuestas ante el cambio asociado a proyectos, tomando como referencia una metodología

- para el diagnóstico de la resistencia al cambio. *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*, N° 41. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. pp. 63-104.
- Gordon, R. (2008). Dispersed leadership, power and change: An empirical study using a critical management framework. Bond University (ePublications@bond). Consultado en: http://epublications.bond.edu.au/business_pubs/113, en fecha: 1/1/2011.
- Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In James G. Hunt & Lars L. Larson (Eds.). *Leadership frontiers* (pp. 143–165). Kent, OH: Kent State University Press.
- Harrington, J.; Conner, D y Horney, N. (2000). *Project Change Management: Applying Change Management to Improvement Projects*. Nueva York: Mc. Graw Hill.
- Hayes, J. (2010). *The theory and practice of change management*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16 (3), pp. 321- 339.
- Lewin, K. (1988). *La Teoría del Campo en la Ciencia Social*. Barcelona.
- Manz, C.C. y Sims, H.P. (1993). *Superliderazgo: Como enseñar a otros a autoliderarse en la empresa*. Barcelona: Paidós.
- McCall, M.W. (1979). Power, influence and authority, en S. Kerr (ed.) *Organizational Behaviour*. Columbus: Grid Publishing.
- Mulder, M. y Stemerding, A. (1963). Threat, attraction to group, and need for strong leadership. *Human Relations*, 16, 317-334.
- Mulder, M., de Jong R.D., Koppelaar y Verhage, J. (1970). Power, situation, and leader effectiveness: An organizational study. *Journal of Applied Psychology*, 71, 566-570.
- Sashkin, M. y Rosenbach, W. A new vision of leadership. In W. E. Rosenbach and R. L. Taylor (Eds.). *Contemporary Issues in Leadership*. (4th ed.). Boulder, CO: Westview Press.