

¿NECESITA PODER EL LÍDER?*

Carlos Largacha-Martínez** & Melissa Sierra-Miguéz***

RESUMEN

¿Qué trae a la mente la palabra poder? En este artículo se considera el poder como una fuerza positiva, usada continuamente para lograr metas organizacionales, grupales e individuales. No obstante, el poder puede llegar a ser maldad, corrupción, egocentrismo y manipulación. Estas palabras hablan del lado oscuro del poder. Hay, sin embargo, un lado positivo para lograr obtenerlo, desarrollarlo y usarlo (Collins, 2001). La literatura gerencial en general, analiza el tema del poder desde una perspectiva funcionalista. Esta visión reduccionista del estudio de las relaciones de poder en las corporaciones ha contribuido a la realización, por parte de grandes compañías y CEOs, de actividades lícitas, pero no éticas, e incluso se ha llegado a casos graves de corrupción. El artículo plantea que el liderazgo es un ejercicio de poder (Semler, 2003), y por ende, los líderes deben desarrollar bases organizacionales apropiadas para usar efectiva y éticamente su mando con el fin de influenciar positivamente a otros. Este análisis se logra contrastando el concepto de poder con el de liderazgo y buscando la relación real de ambos términos en la creación y el desarrollo de un liderazgo auténtico (Wernsing, 2009) y de prácticas humanistas en la gerencia (Von Kimakowitz et al., 2010).

Palabras claves: *liderazgo auténtico, liderazgo tipo 5, poder, autoridad, inteligencia emocional.*

ABSTRACT

Power. It can either be dark and evil or a positive force used to achieve individual, group and organizational

goals. This article considers the latter and studies, from a reductionist perspective, the power relationships inside corporations. Leadership is an exercise of power (Semler, 2003), and therefore, leaders must develop appropriate organizational power bases to effectively and ethically use their power to influence others. This article contrasts the two concepts of power and leadership, seeking to discover the true relation of both terms in the creation and development of authentic leadership (Wernsing, 2009) and humanist practices in management (Von Kimakowitz et al., 2010).

Keywords: *Authentic leadership, level 5 leadership, power, authority, emotional intelligence.*

Dos de los conceptos con mayor atractivo en el campo de la gerencia y que han sido estudiados por largo tiempo, son el poder y el liderazgo. Sin embargo, aun conociendo su estrecha relación, uno se puede preguntar ¿Hasta qué punto un líder necesita poder? ¿Cómo evita el líder corromperse¹ debido al poder? O por el contrario, el poder y el liderazgo son dos sistemas de acción complementarios con funciones, actividades y características propias necesarias para el éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo, competitivo y fluctuante. El presente artículo profundizará en los conceptos y cuestionamientos mencionados anteriormente, con el propósito de ver la relación positiva entre estos, así como el lado negativo de un liderazgo mal ejercido que tiende hacia un abuso del poder.

Para abordar el tema se empezará con una breve definición del término

liderazgo: "capacidad de influir sobre la conducta de otras personas, de modo persuasivo" (González & Guenaga, 2005). La anterior definición muestra claramente la relación del liderazgo con el concepto más amplio de poder. Max Weber (1947), definió el poder precisamente así: "capacidad de influir sobre la conducta de otras personas". El liderazgo efectivo supone, ante todo, poder, sin embargo, este término puede tener muchas expresiones, razón por la cual es importante definir el tipo real de poder que necesita un líder para ser exitoso dentro de su gestión.

En nuestra opinión, el verdadero reto consiste en combinar un fuerte liderazgo con una eficaz dirección, utilizando ambos aspectos de forma equilibrada, pero sobre todo, adoptando las características principales que llevan al líder a su máximo nivel, es decir, al nivel 5: la humildad y la determinación, desde la perspectiva de Jim Collins (2001). Analizamos el liderazgo y el poder, exponiendo algunos tópicos que permiten verificar su alcance, en todo aquello que beneficia o perjudica al líder, dependiendo cómo se usen. Gracias a lo anterior, este artículo constituye un aporte al esclarecimiento del término poder, su uso y su relación en las empresas, mediante las aproximaciones teóricas que han realizado gerentes, empresarios, sociólogos, psicólogos, académicos, humanistas, abogados e historiadores.

Las anteriores referencias constituyen un soporte básico para demostrar que, aunque el poder se relaciona con el liderazgo, no son lo mismo (Mintzberg & Westley, 2001). Esta premisa lucha con la percepción

actual de la mayoría de las personas quienes todavía confunden a un líder con un ejecutivo de alto nivel con poder. Al contrario, el líder auténtico crea las estrategias y determina la dirección en la que debe avanzar la empresa, consiguiendo a la vez que sus subordinados lo sigan ya que están convencidos de su visión estratégica, mas del grado de coerción que se ejerza sobre ellos. Las relaciones de poder en las organizaciones se manifiestan tanto interna como externamente. Son una relación de fuerzas que no se excluyen sino que comparten relaciones de oposición y de complementariedad. Teniendo en cuenta lo anterior, existe una clara diferencia entre dominación y liderazgo, pues se considera que la dominación implica coerción de libertad, mientras que el liderazgo adquiere un estatus de legitimidad y de aceptación en todos los órdenes del espacio social; sin embargo, aunque no toda dominación emplea medios económicos, y menos aún, tiene estos fines, sí necesita, en algunos casos, de un aparato humano o administrativo (Weber, 2007) que se mueva dentro de un tipo de legitimación encargada de imponer órdenes en ambientes que encuentren recepción y obediencia.

Es interesante ver cómo el Siglo XXI es visto por muchos como la etapa en donde va a trascender la racionalidad fundacional de la Modernidad (Wallerstein, 2000; Cosgrove, 2007), y por ende, el acto de ser humano va a actualizarse a niveles pocas veces vistos en la historia universal de la humanidad, y nunca antes visto desde el Siglo XV, o la era conocida como Modernidad (Dussel, 2001). La crisis financiera global que estamos viviendo en los albores de este siglo XXI, también es para algunos una oportunidad de humanizar nuestra realidad, así como una muestra de lo que las instituciones sociales han venido promoviendo y que necesita trascender nuestros paradigmas. Es una época propicia para el cambio

(Kuhn, 1996). Desde otra perspectiva, las empresas a nivel global están adoptando cada vez más programas de Responsabilidad Social Corporativa y los portafolios financieros de empresas con altos niveles de responsabilidad social están entre los más demandados. Más aún, las empresas se están centrando cada vez más en el ser humano, en su conocimiento y su necesidad de reconocimiento (Robbins & Judge, 2008). Hablamos hoy en día de la era del conocimiento, la sociedad del conocimiento y la organización del conocimiento (Arboníez, 2006). Aunque no es nuevo tener en cuenta al ser humano como "algo" más que un *homos-economicus*, hoy está de moda.

Esta relación gerencia y liderazgo ha sido bautizada de diferentes formas, entendida dentro de múltiples paradigmas y estudiada científicamente con contradictorios resultados (Lyons, 2006). Muchas vertientes contemporáneas marcan el inicio en la Teoría X de Taylor, o gerencia científica, seguida por la teoría de Fayol, las cuales tuvieron una bifurcación con las ideas de Elton Mayo y Henry S. Dennis en los años 20 del siglo pasado (Bruce, 2006), y de otros pioneros como Douglas McGregor, Abraham Maslow y Frederick Herzberg, por mencionar sólo algunos. La lista de nombres que trabajan este espectro de la gerencia es larga pero se pueden mencionar algunos: Liderazgo Tipo 5 (Collins, 2001); Gerencia Humanista-Cuántica (Largacha-Martínez, 2006); *Alternative Frameworks for Sustainable Workplace: A Social-Philosophical Approach* (Largacha-Martínez, 2001); Liderazgo Transformacional (Zárate, 2010); *Decision Making* (Mintzberg, 2009); Estilos de Liderazgo (Goleman, 1998); Gerencia Participativa (Wu & Lee, 2001); Gerencia Humanista (Melé, 2003); Gerencia de las Relaciones Humanas (Bruce, 2006); Psicología Humanista (Lyons, 2006; Cosgrove, 2007); Gerencia del Comportamiento Organizacional (Robbins & Judge,

2008); Gerencia Compleja o Cuántica (Wheatley, 1992); Gerencia de la Tercera Fuerza (Maslow, 1998); Organizaciones Inteligentes (Senge, 2005); Gerencia Amigable con la Familia (Hochschild, 1997); Gerencia de Grupos de Trabajo Auto-Liderados—SDWT (Fisher, 2000); las Competencias Humanas de Thomas Gilbert (Boyett & Boyett, 1999), entre muchos otros. Incluso habría que hablar de la "Anti-Gerencia" (Semler, 2003).

Para efectos de este artículo, todas las vertientes anteriores se enmarcarán dentro del nombre del Liderazgo Tipo 5 de Collins (2001). Lo que se busca evidenciar, es que este tipo de liderazgo representa un gran descubrimiento en cuanto a lo que realmente enaltece a un líder. El liderazgo tipo 5 puede ofrecer especiales ventajas competitivas a las organizaciones de nuestros días, pues se muestra especialmente eficaz para generar "compromiso" en los colaboradores, requisito imprescindible para abordar cambios innovadores y alcanzar elevados niveles de excelencia empresarial.

El esquema bajo el cual se desarrolló el presente escrito es el siguiente. Primero, en forma breve, se hizo un recuento de algunos elementos recurrentes en las diferentes aproximaciones al liderazgo y sus características. Segundo, se planteó el tema del poder y la influencia de éste dentro de la construcción de un buen liderazgo. Tercero, se presentó la unificación y el análisis de ambos conceptos, con el fin de responder a las preguntas que se encuentran planteadas al inicio de ésta introducción. Y por último, se encuentran los comentarios a manera de conclusión.

LIDERAZGO

Algún tiempo atrás, el líder se concebía como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Al demostrar su superioridad ante la comunidad, el individuo se convertía en el líder. Se

consideraba que estos poderes exclusivos nacían con ellos. Hoy día, con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos. Según la Dra. Deborah Gruenfeld (2004), Psicóloga de la Universidad de Stanford, estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno. Así, como usualmente se conceptualiza al padre, como un ser perfecto e infalible, se reprodujo esta fijación hacia los líderes, considerándolos más grandes, más inteligentes y más capaces que uno mismo. Aunque en la actualidad ya no se piensa que estas habilidades son sobrenaturales, ni que son monopolio de unos cuantos elegidos, sí se acepta que los líderes llegan a desarrollar ciertas competencias de gerencia, orientación y empatía en mayor grado que los demás.

Conforme se consolida la teoría de la administración, el estudio del liderazgo ha cobrado fuerza como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva enfatiza las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos comunes. De acuerdo con esto, el líder es resultado de las necesidades de un grupo que tiende a actuar o a hablar a través de uno de sus miembros ya que cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente, el resultado por lo general, es confuso o ambiguo. Esto constituye, según Francisco Jaramillo (2008), una barrera para la comunicación, la cual podría crecer dependiendo de la capacidad que se tiene para juzgar o percibir lo que realmente se intenta comunicar, evitando matizar el mensaje de acuerdo a creencias personales o culturales. La necesidad comunicativa de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más amplios y complejos. Por ello, para

organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un equipo de trabajo son orientados por el líder cuyas habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo. Este individuo es una persona esencial para el desarrollo y el logro de las metas propuestas.

Considerando lo anterior, el liderazgo podría ser rápidamente definido como la "actividad de influenciar a las personas para que enfoquen sus esfuerzos voluntariamente en el logro de los objetivos" (Wernsing, 2009). Esta definición contiene una palabra clave: "voluntariamente". No se trata sólo de influenciar positivamente a la gente, sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñen en llevar a cabo los objetivos que correspondan. Por lo tanto, y teniendo en cuenta el concepto de Prentis (1961) que dice que se debe "rechazar el liderazgo como el ejercicio de poder y fuerza o como la posición de una habilidad analítica extraordinaria", se excluye del concepto de liderazgo la influencia basada en la coerción. De esta forma puede afirmarse que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, liderar es provocar motivación.

Cuando el líder se posiona y entiende que su actividad principal debe influenciar a las personas para que actúen voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo o sector de una organización con intereses afines. Sólo entonces se dará cuenta que para realizar dicho proceso, es necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo, lo cual se logra mediante la alianza cooperativa de un personal (recursos humanos) altamente calificado, motivado y comprometido que deseé convertir esa visión en realidad. Para Kouzes y Posner (2003) existen prácticas comunes a los logros de

liderazgo que ayudan a la movilización de los subordinados hacia las aspiraciones compartidas. Dicha movilización constituye uno de los más grandes retos del líder, pues depende del grado de motivación en el que se encuentren los empleados. Así, a mayor motivación, mayor compromiso y aunque la estrategia de implantar premios y castigos toma fuerza, no puede ser la única opción, ya que no garantiza la satisfacción del empleado ni su entrega hacia la compañía.

Igualmente, es importante recordar, que debido a que el liderazgo genera grandes cambios en diversas corrientes afectando los modelos mentales preexistentes, es una prioridad trabajar de manera cordial y amena manejando información de tal forma que le permita al líder guiar a su grupo bajo las bases del conocimiento, lo que arrojará mejores resultados. Sucedería lo contrario trabajando, únicamente, bajo parámetros de supuestos, hipótesis e incluso presentimientos. Kotter (1990) asevera que "debido a que un líder busca generar cambios, determinar la orientación de ese cambio es fundamental, por lo que deben recurrir a la reunión de una amplia gama de datos en busca de patrones, relaciones o vínculos que ayuden a explicar las diferentes situaciones". Una visión nace de la recolección y análisis de información, y las personas que articulan las visiones son estrategas de amplios conocimientos que están dispuestos a correr riesgos. Dichas visiones según Kotter no tienen que ser brillantes sino eficaces, por lo que los desafíos del liderazgo, para lograr el éxito, estarán dirigidos a la excelente comunicación y a la credibilidad en el mensaje.

Así por ejemplo, un individuo que se destaque como un líder en el sector de la producción, no necesariamente lo hará en el sector de *marketing*, y es aquí donde él o ella, debe evaluarse, visualizar cualidades, fortalezas, debilidades, y lo que Rafael Ortega

(2008) define como puntos ciegos, que no son más que la tendencia a creer que se es bueno en algo cuando en realidad no lo es. Esta autorreflexión es esencial y sirve para determinar, con base en dicho conocimiento, si es o no pertinente y si se cuenta con las competencias necesarias para asumir el liderazgo de otra división. El liderazgo puede recaer en personas diferentes, pero se debe tener en cuenta el clima de la empresa, los estilos de liderazgo y la cultura organizacional, todos estos factores que guiarán al líder en el desarrollo de su gestión (Largacha-Martínez, 2010). De hecho, el punto de que no exista la perfección total en un líder, es la razón principal por la que se elaboran tantos modelos de liderazgo, sin embargo, es seguro que al final se puede considerar que existen algunas características que están presentes en la gran mayoría de líderes excelentes tales como: visión; maestría para motivar; pasión por el desarrollo propio y de los demás; habilidad para delegar (Gruenfeld, 2004); voluntad profesional y humildad. Las dos últimas corresponden a la base de lo que Jim Collins (2001), llamó "Liderazgo de Nivel 5" y que según el resultado de sus investigaciones, marcan la diferencia entre una empresa buena y una empresa sobresaliente.

En consecuencia, es claro que el líder es producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica. El estudio del liderazgo es un problema complejo si se tienen en cuenta los rápidos cambios que se producen en la actualidad, por lo que Goleman (1998) en su escrito, sugiere que se deben considerar algunos factores condicionantes tales como: la cultura organizacional (clima existente en la empresa que influye en la eficacia de la conducción), estructura organizacional (la falta de definición de las líneas de autoridad puede ocasionar problemas de relación) y el estilo personal (la modalidad de dirección condicionada por factores

temperamentales). Un líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas. Adquiere *status* al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas; así mismo, le corresponde distribuir poder y responsabilidad entre los miembros de su equipo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, en el apoyo que el grupo le otorga, ya que si el líder logra integrar e inspirar alrededor de una visión común o compartida (Kouzes & Posner, 2003), no habrá duda de que el equipo seleccionado hará lo necesario dentro de su puesto de trabajo para llegar a la meta, e incluso, superar las expectativas planteadas. El sentimiento de obediencia y disposición que motiva a los subordinados y que se ve reflejado en el progreso de los proyectos, se da gracias al poder que ejerce el líder a través, no de la coerción, sino de su capacidad para comprender las necesidades de su grupo y ajustar su plan de trabajo para obtener beneficios conjuntos.

Con esta somera revisión, se da paso en los siguientes párrafos, al análisis del poder, así como su contextualización en la gerencia y el liderazgo.

PODER

Dentro del entorno organizacional ya se ha escuchado hablar sobre los efectos negativos de la gestión bajo el uso del poder coercitivo en el clima de una empresa y en el desempeño de sus empleados (Herzberg, 1968). Muchas empresas con gestión dictatorial tiene buenos resultados, pero quizás esto no se sustente a largo plazo, ya que los entornos opresivos tienden a ahuyentar a la

gente con talento, produce infelicidad e insatisfacción, aumenta la rotación de personal y no es el clima propicio para crear y generar valor (Semler, 2003). Cada vez más, los empleados tienen una expectativa mayor sobre su papel a la hora de participar e interactuar con el liderazgo; cada vez menos, la gente con talento quiere trabajar en empresas cuyos valores no se comparten. Tanto la experiencia como los estudios demuestran que, quién se desempeña en lo que le apasiona alcanza el éxito laboral y la realización profesional con mayor facilidad y mejores resultados. Por esta razón, las organizaciones modernas deben crear oportunidades para que los empleados den lo mejor que tienen, lo que significa abrir espacios para que ellos entreguen sus ideas, digan lo que piensan y tengan una autonomía responsable a la hora de actuar (Herzberg, 1968). "La pasión es la raíz del compromiso y la calidad que brindamos, sea cual sea nuestro trabajo. Uno no puede elegir emplear o no la pasión, ésta se siente y da sentido a lo que hacemos, a lo que somos", explica Sofía Carrasco, especialista en Recursos Humanos de ZonaJobs y Licenciada en Relaciones de Trabajo en la Universidad de Buenos Aires, Argentina ("Diario Portafolio," 2012).

De acuerdo con Prentis (1961): "En cualquier situación grupal, nada destruye más el estado de ánimo que una falsa democracia, por lo que no es bueno pretender que los subordinados pueden tomar ciertas decisiones, cuando en la práctica no pueden". Hoy es imposible que los subordinados puedan confiar en el CEO aun cuando lo escuchan hablar acerca de cosas como la política de las puertas abiertas (cuando las reuniones de la "cúpula" se hacen a puerta cerrada), el consenso (cuando no cuenta mi consentimiento), la participación (cuando no hay democracia) y hasta la libre expresión (cuando soy reprendido por opinar). El vínculo de familiaridad que podría llegar a existir entre el equipo de trabajo y el líder aumenta cuando las

posibilidades de manipulación por autoritarismo y mal uso del poder psicológico disminuyen. Esta adaptación de las personas de acuerdo con el ambiente que les brinde el exterior, es la forma como la literatura gerencial analiza el poder, dicha corriente filosófica se denomina funcionalismo².

Al hablar sobre poder, es importante introducir a uno de los investigadores más estudiosos de los mecanismos del poder y la insurrección de los saberes, no contra los métodos, contenidos o conceptos de una ciencia, sino una insurrección contra los efectos o consecuencias de poder centralizadores que están ligados al discurso científico y a su funcionamiento dentro de toda la sociedad: Michael Foucault. Cuando se analiza éste término, lo importante para el autor de *Las palabras y las cosas* (1966), es determinar cuáles son sus mecanismos, sus implicaciones, sus relaciones y los distintos dispositivos de poder que se utilizan en los diferentes niveles de la sociedad. Para Foucault (1999) el poder no es algo que está en manos de la clase dominante, tampoco es una propiedad, es una estrategia. Éste autor francés estudió el poder desde la óptica de "los operadores de dominación," donde no se preguntaba cómo, por qué y bajo qué derechos el sujeto aceptaba ser sometido, sino que indicaba, de qué forma, se fabricaban las relaciones concretas de sometimiento.

Foucault, en su texto *El Sujeto y el Poder* (1991), sostiene que el ejercicio del poder no es simplemente una relación entre parejas, individual o colectiva, es una forma en la que ciertas acciones modifican otras. El poder existe únicamente cuando es puesto en acción y actúa no sobre otros, sino sobre sus acciones presentes o futuras. El poder, en consecuencia, podría definirse como un juego de acciones sobre otras acciones, dado que los sujetos, en términos de Foucault son "actuantes y cuyas acciones incitan, inducen y

seducen; si el poder se define como acción, se comprende que es un proceso dinámico que se ejerce sólo sobre sujetos libres y solamente en la medida en que son libres" (Foucault, 1991). El poder sin libertad sería esclavitud, por lo que en este orden de ideas, los sujetos se encuentran en un campo de posibilidades en el que pueden, como sujetos libres, conducir sus acciones y sus reacciones. Así, el ejercicio del poder acepta la confrontación y la desobediencia con las consecuencias que estas implican; el poder es una lucha de acciones que necesitan ser gestionadas y que persiguen un fin. Sin embargo, dicha gestión no debe ser ejecutada sobre los empleados, ya que las personas no se gestionan (a diferencia de las cosas u objetos materiales), las personas se lideran.

Por otro lado, al considerar las organizaciones como sistemas funcionales, partimos de la premisa según la cual estos sistemas se unen mediante relaciones de un poder que se ejerce y se acepta. Foucault (2001) sostiene al respecto que "en todo lugar donde hay poder, el poder se ejerce, no sabemos quién lo tiene pero sabemos quién no lo tiene". Por ejemplo, hace algunas décadas, los comportamientos arbitrarios (de dominación) eran, por así decirlo, más transparentes e inequívocos. En general, los empleados no podían decir claramente lo que pensaban si ello era distinto a las expectativas del jefe. En el caso que no hubiese obediencia, había menor duda en aplicar lo que Herzberg (1968) definió en su momento como KITP³ físicamente negativo, donde quien claramente ostentaba el poder era el jefe y solo él. Hoy día, a pesar de que este modelo de dominación se rechaza notablemente, no se ha extinguido del todo, ya que aunque la forma como se demuestra poder no es tan explícita y el jefe ya no golpea la mesa (o al subordinado) como antes, esto no significa que los valores hayan cambiado. Lo que cambió fue la manera en la que esos valores empezaron a ser aplicados, y

que al final ha generado un sin número de nuevas prácticas que buscan generar motivación en los empleados de una forma tradicional (salarios, castigos, etc.), en vez de apelar a los sentimientos o deseos de estos, lo cual haría que su desempeño fuera mejor.

Para Herzberg, los factores que más afectan las actitudes en el trabajo y la motivación son de origen intrínseco (ej. Logro, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento personal, etc.) e higiénicos (ej. Políticas de la empresa, supervisión, condiciones de trabajo, salario, etc.). El autor basa esta afirmación en las múltiples investigaciones que han estudiado estas actitudes y que llegaron a la conclusión de que de "todos los factores que contribuyeron a la satisfacción laboral, el 81% fueron motivadores intrínsecos, mientras que de todos los factores que contribuyeron a la insatisfacción de los empleados en su trabajo, el 69 % incluyó elementos higiénicos" (Herzberg, 1968). Por lo tanto, las cosas que motivan y causan satisfacción a las personas en el trabajo, son diferentes a las que causan insatisfacción. Así que, un liderazgo basado únicamente en las recompensas tradicionales, solo puede tener como resultado el hecho de que el único motivado va a ser el gerente, pues el subordinado solo se interesa por la recompensa del momento, aquello que lo obliga a moverse, más no a motivarse. En conclusión, el tipo de poder que se ejerce a través del KITP³ no motiva, pues no es un generador propio sino que necesita ser alimentado, y en esta instancia es indispensable la existencia de uno que no requiera de estimulación externa sino que induzca hacia voluntad de hacer el trabajo.

La cadena de limitaciones en la que se encuentra una gran parte de la fuerza laboral, no se relaciona únicamente con la baja motivación, sino también con la falta de democracia. Es importante entender,

que generar un ambiente democrático y franco dentro de una empresa es un desafío grande, y más aún cuando la organización está inserta en sociedades donde los valores y la cultura no forman el medio más propicio para tanta apertura (Zaleznik, 1977). Es necesario ir en contracorriente de comportamientos muy arraigados. Las tradiciones relacionadas con el poder son algo que va mucho más allá del mundo de los negocios; están impregnadas en todo el tejido social desde los primeros años de cada persona. Es por ésta razón que la democracia no puede ser sólo un asunto cosmético o superficial (Semler, 2003), ya que el cuerpo social desde sus inicios, identifica rápidamente la inconsistencia entre el discurso y la práctica, hecho que sin duda afecta de forma implacable la credibilidad del liderazgo; y cuando no hay compromiso, se corre el riesgo de que las personas reaccionen mucho más en beneficio propio que en favor de la organización.

Dentro del contexto anterior, en el que existe una clara necesidad de participación e inclusión, no es extraño encontrar en el mercado laboral, superiores y subordinados que se consideran desiguales por naturaleza, escenario en el cual, el jefe ideal para los subordinados (o por lo menos el que esperan), es un autócrata benevolente, lo que sin duda constituye una carga de emociones y dependencia dentro de la relación. Según Prentis (1961) "es difícil trabajar con subordinados que creen que sus empleadores son sus enemigos naturales" y que además "el hecho de recibir órdenes, limita el alcance de su juicio independiente". La anterior cita lleva a reflexionar sobre cómo la desigualdad de poder y la fuerte subordinación pueden representar una situación latente de conflicto entre los miembros de un equipo, debido a los prejuicios sobre lo que un líder representa verdaderamente.

No obstante, no todo es prejuicio,

pues existe un punto positivo que nace cuando la lealtad está dirigida al líder y no a la organización. Así pues, la principal arma de compromiso y de cohesión social es la seducción afectiva (liderazgo afiliativo), lo cual confirma una vez más que el tema de la inteligencia emocional (Zaleznik, 1977) está fuertemente relacionado con la mejor forma de establecer y mantener un buen liderazgo, ya que es dicha habilidad la que marca la diferencia entre comprender la situación y actuar conforme a esta, utilizando los mismos elementos de poder para obligar al desarrollo de cierta estrategia sin tener en cuenta la forma como estas decisiones afecten a los empleados. Lo interesante respecto a la inteligencia emocional es que puede ser aprendida; aunque necesita de tiempo y dedicación para dominar nuevos comportamientos que se deben repetir y practicar para que a su vez eliminen los antiguos hábitos para reemplazarlos con los nuevos. Por lo tanto, éste ejercicio debe ser tomado seriamente con el fin de que el cambio sea eficiente, duradero, y se vea finalmente reflejado en los resultados dentro del desarrollo de un buen liderazgo.

LIDERAZGO Y PODER

Dentro del contexto de este documento, la palabra liderazgo es usada para expresar "el proceso de usar el poder para obtener influencia" (Hunt et al., 1985). La pregunta entonces sería, ¿Por qué los líderes deben lograr el éxito a través de la influencia en el comportamiento de otras personas en el trabajo? Porque como claramente lo dice Harry Truman "el liderazgo es la habilidad para lograr que el hombre haga lo que no quiere hacer y le guste" (Cohen, 1984). En conclusión, el foco del problema para un líder en cualquier organización involucra el hecho de obtener de otros lo que se requiere para cumplir con las metas propuestas (Cohen, 1984), lo cual requiere de un alto nivel de autoridad. En sentido general, la adquisición y el uso del poder,

pueden tener un fuerte impacto en el progreso profesional, en el desempeño laboral, en la efectividad organizacional y en la vida de numerosas personas (Kotter, 1979). Hoy día, los líderes trabajan en organizaciones sociales complejas donde necesitan asistencia no solo de sus subordinados, sino de pares, superiores y elementos externos. La tarea de movilización requiere de un liderazgo efectivo ligado a unas bases fuertes de poder y estrategias dinámicas de influencia viables.

El liderazgo no auténtico, inevitablemente requiere del uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas. Un líder goza de toda legitimidad para perseguir el poder siempre y cuando sus deseos y acciones sean apropiados. Además, según Weber (2007), teniendo en cuenta que uno de los orígenes del poder es el liderazgo, "se debe aceptar la legitimidad de su búsqueda, pues de otro modo no funcionaría el sistema de imposiciones en el cual se admite lo que la mayoría (democracia) o quien ostenta el poder diga, no solo con obediencia sino con la creencia de que existe un orden legítimo basado en el principio de autoridad". El liderazgo es la fuente más ennoblecida de poder. Desde el liderazgo elitista⁴, es muy difícil objetar sobre el derecho a perseguir el poder. Es más, puede ser pertinente aceptar como natural y con una elevada calidad ética que, quien piensa que su juicio es mejor que el de quienes con menor categoría maneja mal las riendas del poder, lo busque con gran interés, para acabar así con gestiones mediocres o incluso con finalidades menos rectas a fin de barrer aquellas personas que se afellan al cargo para servirse de él y no para hacer cosas por los demás desde y con el cargo.

Entonces, el poder es obviamente una realidad penetrante en la vida de todas las organizaciones actuales. Los líderes regularmente adquieren y

usan el poder para lograr metas de trabajo específicas y para fortalecer sus propias posiciones. Es posible ver como toda interacción y toda relación social en una organización, envuelve un ejercicio de poder (Donnelly et al., 1985). Finalmente, la visión integral que se requiere para escoger la mejor forma de dirigir, ofrece un entorno de cambio constante, dentro del cual se suscitan pujas o conflictos que responden a los intereses y expectativas de los agentes que hacen parte del campo de la empresa y que están ligados íntimamente por los deseos de poder, control y de imposición de decisiones. Sin embargo, y retomando la pregunta introductoria de éste ensayo ¿es éste el tipo de poder que necesita un líder para lograr una gestión exitosa dentro de la organización? ¿Un poder que se rige bajo la sombra de la legitimidad, las estrategias de coerción, de vigilancia y de control? Y si es así ¿cómo evitar que este líder se corrompa con tanto poder?

Se puede empezar por decir que el grado de poder que un líder requiere está determinado por los objetivos que debe alcanzar. Por ejemplo, el líder de un país requiere poderes diferentes a los del líder de una Iglesia. El poder, según Tara Wernsing (2009), "es la posesión de control, autoridad, y/o influencia sobre los otros". Este poder se utiliza para alcanzar un objetivo. Algunos líderes tienen las tres posesiones, mientras otros, puede ser que tengan sólo una. El poder no corrompe, entendiendo la corrupción como el grado en que la acción de alguien ha dado un giro dentro de una escala moral que una sociedad o una comunidad, basándose en el reconocimiento de lo bueno y lo malo (conciencia), ha establecido (Goodpaster, 1978). Aunque sus acciones están controladas por el tipo de poder que tienen, es el poder interno lo que conlleva a la acción. Por ejemplo, Hitler fue un líder para casi todas las definiciones de líder, a pesar de que odiaba a ciertos grupos. Este odio lo condujo a una

corrupción masiva (en su comunidad no era visto como corrupción, mientras que en muchas otras sí). Si él nunca hubiese llegado a ser un líder, el odio interior (corrupción) hacia ciertos grupos aún estaría allí. La única medicina preventiva para la corrupción es un saludable respeto hacia los demás (diversidad).

El ejemplo anterior muestra cómo la experiencia común avala el hecho de que todo aquel que detente cierto tipo de poder, si tiene una visión elitista y dominante, como ya se dijo, en algún momento hará mal uso de él. Esta situación puede afectar a cualquier persona con mando: padres, hermanos, cónyuges, maestros y por supuesto jefes. Así, mientras mayor es el margen de dominio, mayor es la posibilidad de abusar, ya que éste brinda, a quien lo ostente, la oportunidad de hacer lo que realmente quiere. Por lo tanto resulta imperativo que el poder sea ejercido por quienes le otorgan un significado predominante a los valores, a las personas que conforman el equipo de trabajo y al proyecto específico de la empresa (Goleman, 1998). De esta forma, la dinámica de los escenarios actuales demanda que en las empresas existan verdaderos líderes, agentes de cambio que garanticen con su acertada conducción, el que los miembros de la organización alcancen lo planificado y pongan en marcha las acciones necesarias que las empresas necesitan para enfrentar exitosamente el aquí y el ahora, buscando la realización humana.

Para esto, es necesario que los líderes tengan la suficiente habilidad, capacidad y sensibilidad como para erigirse dentro de su grupo humano en general. Dentro de los lineamientos de la administración se suele creer que para transformar una empresa buena en una extraordinaria se necesita una personalidad extrema, un jefe egocéntrico que comande el ataque corporativo. Sin embargo, es no es el caso, pues según el experto en liderazgo Jim Collins

(2001), el ingrediente esencial para llevar una empresa hacia la grandeza es contar con un líder de "Nivel 5", un ejecutivo que tenga la rara mezcla entre humildad personal y extrema e intensa voluntad profesional. Entre 1996 y el año 2000, junto a sus veintidós asociados de investigación, realizó un estudio cualitativo y cuantitativo en once excelentes empresas, seleccionadas de entre mil cuatrocientos treinta y cinco. Y se identificó un nuevo tipo de liderazgo denominado liderazgo de Nivel 5. Los resultados del estudio se fundamentan sobre las bases de esta investigación, en la cual se demostró que los ejecutivos que poseían esa paradójica combinación de rasgos catalizadores del suceso, estadísticamente extraño, podían transformar una buena empresas en una excelente empresa.

Collins (2001) argumenta que: "El Nivel 5 se refiere al nivel más alto en una jerarquía de capacidades ejecutivas que fueron identificadas durante la exploración. Los líderes de los otros cuatro niveles pueden generar altos grados de éxito, pero no el suficiente para elevar a las empresas de la mediocridad a la excelencia sostenida". En su artículo Collins realiza un retrato de las destrezas y rasgos de personalidad necesarios para el liderazgo eficaz. Contrastó la exitosa gestión del cambio de ejecutivos en apariencia humildes, e incluso tímidos, como Colman M. Mockler, de Gilette, y Darwin E. Smith, de Kimberly-Clark, con líderes de negocios que enfatizaron su celebridad, como Al Dunlap y Lee Iacocca.

Estos líderes son una dualidad en acción: modestos y voluntariosos; tímidos e intrépidos; muy determinados y de bajo perfil. Ellos no permiten que sus egos estorben su ambición de construir una gran organización de cara al futuro. Cuando este tipo de líderes es forzado a declarar, contestan con una modestia elocuente que se materializa en frases como: "Espero

no estar sonando como un personaje importante"; "No creo que pueda otorgarme mucho crédito por lo que ocurrió. Tuvimos la bendición de contar con gente maravillosa"; "Hay muchas personas en mi empresa que podrían hacer mi trabajo mejor que yo" (Collins, 2001).

Lo importante es que, de acuerdo con el sondeo, en dos tercios de las mil cuatrocientos treinta y cinco empresas de comparación, la presencia de un liderazgo egocéntrico del tipo carismático y narcisista, contribuyó a la caída o persistente mediocridad de la empresa. A menudo refirieron su fracaso a causas externas a ellos tales como la mala suerte y dificultades en el entorno. Los líderes de estas empresas, con frecuencia veían por la ventana en busca de los culpables, mientras se aferraban al espejo para vanagloriarse a sí mismos cuando las cosas salían bien (Collins, 2001). En contraste, los líderes de Nivel 5 utilizaban recurrentemente lo que Collins denominó el patrón de "la ventana y el espejo": Cuando las cosas salían mal, miraban al espejo a la hora de asignar responsabilidades (se veían a ellos mismos), sin buscar culpables (ni mala suerte ni factores del entorno). Y cuando las cosas salían bien, buscaban por la ventana para identificar a los actores del éxito (su personal).

En definitiva, las transformaciones de bueno a excelente no ocurren sin líderes de Nivel 5 en el mando. Las organizaciones requieren de un liderazgo que sepa maniobrar adecuadamente el poder, de tal forma que todos se sientan partícipes en el compromiso de alcanzar metas, logros, sin sentirse presionados, donde el líder se subroga a los afanes personales del seguidor y este, a cambio, le otorgue el poder. Las bases del liderazgo no se forman por las protestas del cargo, ni por pequeñas y concretas dependencias que el líder genere en los de abajo; por el contrario, el líder los seduce. Es decir, que el propio liderazgo es, si

caso, una gran dependencia del seguidor respecto del líder. Un buen líder en las organizaciones del presente, le da a la conducción de una organización una mayor riqueza, una mayor prestancia, mezcla todo y lo aprovecha, lo refuerza y está siempre atento, pues no puede darse el lujo de desaprovechar las oportunidades y eliminar las debilidades; debe velar porque sus seguidores satisfagan sus necesidades.

En el mundo de hoy, los líderes son llamados a crecer, madurar y servir con humildad y determinación. Este es un llamado que va más allá de las habilidades, trata con las cuestiones del corazón (Boyett & Boyett, 1999), y busca un ferviente compromiso a largo plazo. Principios sólidos pueden hacer la diferencia en cómo el carácter de los líderes es formado y en el establecimiento de un legado significativo.

CONCLUSIONES

Gracias al ejercicio de un buen liderazgo es posible motivar a los participantes de una organización para que entre todos se satisfagan los objetivos de ella; sin embargo, es gracias al ejercicio de un liderazgo excelente (Liderazgo tipo 5 de Collins), que no solo se cumplen las metas organizacionales, sino que también quienes participan (trabajadores, directivas, etc.), encuentran en la acción, beneficios para la consecución de sus objetivos individuales, sintiendo que son tratados no como una parte operativa, sino como una parte esencial y con poder transformacional dentro de su ambiente laboral. Para llegar a este punto, es importante lograr una completa integración entre las metas del grupo humano y las de la organización. De acuerdo a lo anterior, es necesario que quienes posean la autoridad formal, tengan la suficiente habilidad, capacidad y sensibilidad para apoyar y dirigir al grupo humano en general.

Debido a su influencia conductual, el liderazgo es un mecanismo importante dentro de las organizaciones para alcanzar efectividad, tanto en época de crisis como en época de auge, ya que el uso apropiado de este, puede significar una especial ventaja en el mercado actual, al contar con una fuerte cohesión interna mantenida por todos pero construida por el líder. El sentido de "compromiso" que se logra generar dentro de los colaboradores, constituye un requisito imprescindible para abordar cambios innovadores y alcanzar elevados niveles de excelencia empresarial, lo cual, sin duda, debería ser el fin mismo de toda organización, es decir, no se busca solo tener una noción de prosperidad sino de excelencia, y esta diferencia sólo la marca el desarrollo del liderazgo tipo 5 dentro de las organizaciones.

La imagen de la vida organizacional se muestra en el modelo de poder que ostenta un líder. El logro de la eficacia en la organización que promueve la excelencia, es casi imposible sin la presencia de un líder excelente. Así, la excelencia en el liderazgo se puede atribuir a la eficacia con la que un líder adquiere y ejerce el poder para producir una dinámica positiva de este y que a su vez cause un gran impacto dentro de la organización.

El liderazgo se relaciona, por su propia naturaleza y origen, con el fenómeno del poder: ser líder es tener poder. El poder en las manos de una persona, supone riesgos humanos debido a las estructuras tradicionales burocráticas de las empresas (Berger & Luckmann, 1967), en tres sentidos: primero, el riesgo de equiparar poder con la habilidad para obtener resultados inmediatos; segundo, el riesgo de ignorar los diferentes caminos por los que se puede acumular legítimamente poder, y caer en la ilegalidad; y tercero, el riesgo de perder el control por el afán de obtener más poder (Goodpaster,

1978). Por lo tanto, y contestando la pregunta⁵ de este artículo, el líder no necesita del poder, desde la perspectiva tradicional de definición de poder que hemos trabajado a lo largo de este escrito.

Lo que hemos mencionado es la necesidad imperiosa de las organizaciones del Siglo XXI de trascender los tres riesgos que menciona Goodpaster (1978), generando un reto inmenso para las instituciones y estructuras sociales. Por ende, académicos, empresarios, CEOs, estamos llamados a generar unos mínimos gerenciales basados en un liderazgo ético, auténtico, transformacional, enmarcado dentro de los principios de una gerencia humanista (Largacha-Martínez, 2011). Un liderazgo basado en la humildad se gana, no se confiere, como lo dice Mintzberg (2009) en su libro *Managing*.

En el futuro en las organizaciones, como lo describe Peter Drucker (Boyett & Boyett, 1999), los muros que tradicionalmente han delimitado las fronteras entre lo que se posee, se controla o a quién se emplea y dónde trabajan, dejarán de tener sentido. En cambio, lo que definirán las fronteras serán membranas permeables definidas por valores, propósitos y objetivos; las organizaciones se mantendrán unidas por mecanismos de conexión y compromiso, enraizados en la libertad de elegir, en vez de sistemas de coerción y dominación. El ejercicio del liderazgo es inversamente proporcional al ejercicio del poder; de ahí que las relaciones más productivas sean, en su esencia, asociaciones mutuas, solidarias y equitativas (Semler 2003).

La selección y el trato adecuado del personal pueden llegar a transformar de forma extraordinaria su comportamiento, registrando un mayor nivel en el desarrollo de la labor, mejorando la competitividad, aumentando la capacidad de adaptación y en última instancia, aumentando la sinergia al interior del ambiente de trabajo. Así, el buen

líder, es decir, el líder tipo 5, produce las dinámicas que optimizan los resultados y que a su vez generan un alto nivel de bienestar para el mayor número de personas dentro de las organizaciones.

El líder que opera sobre la base del poder centrado en principios más no en subyugación, descubrirá que es más cuidadoso en lo que exige a los demás y que tiene más confianza en hacerlo. A medida que aumente su entendimiento de la relación entre poder y liderazgo, crecerá su capacidad para dirigir e influir en otros sin forzarlos. Así mismo, experimentará la poco habitual paz mental que emana ser un líder con más conocimiento y sobre todo, eficaz. El verdadero poder de liderazgo surge de poseer un carácter honorable y del ejercicio de ciertas reglas y principios del poder.

Para finalizar, el excelente líder que tiene poder y que lo deja tras de sí, tiene una apariencia distinta y actúa de un modo diferente al buen líder, protagonista de múltiples hazañas en todos los entornos. No dirige gracias a su carisma, sino por su gran trabajo y consagración. No lo centraliza todo en sus manos sino que, en cambio, organiza un equipo. Dirige a través de su integridad y no gracias a la manipulación. No siempre es astuto, pero si sencillo y honesto. Este es el verdadero líder tipo 5, el excelente líder.

REFERENCIAS

Arbonéz, A. (2006). *Conocimiento para innovar: Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. (2º Ed). España: Diaz de Santos.

Berger, P. L. & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. New York, NY: Random House.

Boyett, J. & Boyett, J. (1999). *Lo mejor de los gurús*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Bruce, K. (2006). Henry S. Dennison, Elton Mayo, and human relations historiography. *Management & Organizational History*, 1 (2), 177-199.

Collins, J. (2001). Liderazgo de nivel 5: el triunfo de la humildad y de la férrea determinación. *Harvard Business Review*. Serie: Liderazgo. Lo que hacen los grandes líderes.

Cosgrove, L. (2007). Humanistic psychology and the contemporary crisis of reason. *The Humanistic Psychologist*, 35 (1), 15-25.

Cohen, A. R. (1984). *Effective behavior in organizations*. Homewood, IL: Irwin.

Diario Portafolio. (2012). Colombianos no trabajan en lo que les apasiona. Finanzas Personales. *Diario de complemento económico: Portafolio*. Extraido de: <http://www.portafolio.co/finanzas-personales/colombianos-no-trabajan-lo-que-les-apasiona>

Dussel, E. (2001). *Hacia una filosofía política crítica*. Barcelona, Spain: Desclée.

Donnelly, J. H. Jr, Gibson, J. L., and Ivancevich, J. M. (1985) *Organizations: behavior, structure, processes*. Plano, TX.: Business Publications, Inc.

Fisher, K. (2000). *Leading self-directed work teams*. New York, NY: McGraw-Hill.

Foucault, M. (1991). El sujeto y el poder. Precedido por tiempo y espacio en el discurso de Michael Foucault. Gómez, C & Ochoa, J. (Trad.) Bogotá: Carpe Diem Ediciones.

Foucault, M (1999). Estrategias del saber. F. Álvarez (Trad.). Ediciones Paidós Ibérica S. A.

Foucault, M (2001). Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones. M. Morey (Trad.). Madrid: Alianza.

Goleman, Daniel. (1998). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*. Serie: Liderazgo. Lo que hacen los grandes líderes.

González, M. S. & Guenaga, G. G. (2005). Mecanismos de influencia en las organizaciones y tácticas de liderazgo. Departamento de Economía Industrial. Universidad del país vasco.

Goodpaster, K. (1978). On being morally considerable. *Journal of Philosophy*, 75, 308-25.

Gruenfeld, D. Stanford, California: Stanford University, (2004). The psychology of power = La psicología del poder. [Videodisco digital]. 1 videodisco (58 min.) so., col.

Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿Cómo motiva a sus empleados? *Harvard Business Review*. Series: Liderazgo. Lo que hacen los grandes líderes.

Hochschild, A. R. (1997). *The Time Bind*. New York, NY: Metropolitan Books.

Hunt, J. G. Osborn, R. N. & Schermerhorn, J.R. (1985). *Managing organizational behavior*. New York, NY: John Wiley and Sons.

Jaramillo, F. (2008). Barreras para la comunicación. De: El arte de escuchar.

Kotter, J. (1979). *Power in Management*. New York: AMACOM.

Kotter, J. (1990). Lo que de verdad hacen los líderes. *Harvard Business Review*. Series: Liderazgo, lo que hacen los grandes líderes.

Kouzes, J & Posner, R. (2003). *Las 5 prácticas del liderazgo ejemplar*. New York, NY: Pfeiffer.

Kuhn, T. (1996). *The structure of scientific revolutions* (3rd Ed.). Chicago, IL: University Of Chicago Press.

Largacha-Martinez, C. (2001). Alternative frameworks for sustainable workplace: A social-philosophical approach. Series: Contemporary Cultural Studies (Series Editor, Joseph J. Pilotta, The Ohio State University)

Largacha-Martinez, Carlos. (2006). Theorem f: A holistic-humanistic model of development. Dissertation. University of Miami. Coral Gables.

Largacha-Martinez, Carlos. (2010). Aproximaciones a la gerencia humanista desde la transversalidad de lo global, lo corporativo y lo comunitario. Cap. 7. Universidad EAN, 2010.

Largacha-Martinez, Carlos. (2011). *Quantic Humanism*. 1 edition. Unlimited. Amazon Digital Services.

Lyons, Arthur W. (2006). Recalling the past, creating a future: Challenges for humanistic research, *The Humanistic Psychologist*, 34 (1), 13-20.

Maslow, A. H. (1998). *Maslow on Management*. Toronto, Canada: Wiley.

Melé, D. (2003). The challenge of humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 44, 77-88.

Mintzberg, H. & Westley, F. (2001). Descision making: It's not what you think. *MIT Sloan Management Review*, 42 (3), 89-93.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Mosca, G. (1939). *The Ruling Class*. Westport, CT: Greenwood Press.

Ortega, R. (2008). Conocerse a sí mismo: Líderes empresariales de Colombia. *Revista La Nota*.

Pareto, V. (1979). *The rise and fall of elites*. New York, NY: Arno.

Prentis, W. C. H. (1961). Comprendiendo el Liderazgo. *Harvard Business Review*, (Septiembre-Octubre).

Robbins, S. & Judge, T. (2008). *Organizational behavior* (13th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Semler, R. (2003). *The seven-day weekend: Changing the way work works*. New York, NY: Portfolio.

Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina*. España: Granica Adelphi.

VandenBos, G. R. (2006). *APA Dictionary of Psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.

Von Kimakowitz, E, Spitzack, H., & Pirson, M. (2011). *Humanistic Management In Practice*. Editorial: Palgrave Macmillan

Wallerstein, I. (2000). *The essential wallerstein*. New York, NY: W.W. Norton.

Weber, Max. (1947). *The theory of economic and social organization*. New York, NY: Free Press.

Weber, Max. (2007). *Sociología del poder: los tipos de dominación*. Abellán, G.J. (Trad.). Madrid: Alianza.

Wei-ping, Wu & Yuan-Duen, Lee. (2001). Participatory management and industrial relations climate: a study of Chinese, Japanese and US firms in Taiwan, *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (5, August), 827-844.

Wernsing, Tara. [IEBusinessSchool]. (2009, February 03). IE Knowledge Pills: Authentic Leadership

Development [Video file]. Retrieved from: <http://www.youtube.com/watch?v=n2oDr0GiwoY>

Zaleznik, Abraham. (1977). Inteligencia Emocional. *Harvard Business Review*. Series: Liderazgo. Lo que hacen los grandes líderes.

Wheatley, Margaret. (1992). *Leadership and the new science: Learning about organizations from an orderly universe*. New York, NY: Berrett-Koehler Publishers.

Zárate-Torres, Rodrigo. (2010). Aproximaciones a la gerencia humanista desde la transversalidad de lo global, lo corporativo y lo comunitario. Cap. 8. Universidad EAN, 2010.

* Artículo de reflexión
Recibido: Marzo 31 de 2012
Aceptado: Abril 20 de 2012

**Carlos Largacha-Martínez, Ph.D.
Cargo: Profesor Titular
Universidad: Universidad EAN
Email: clargacha@ean.edu.co

Doctor en Estudios Internacionales y Magister en Sociología de University of Miami (USA), Ingeniero Industrial con énfasis en Gestión de la Universidad de los Andes. Adicionalmente cursó los programas de Alta Gerencia en Gestión en Ciencia, Tecnología e Innovación de la Universidad del Rosario y de Alta Dirección en Science, Technology & Innovation Policy del KSG - Kennedy School of Government de Harvard University. Experiencia profesional en diferentes organizaciones nacionales y extranjeras como Visión Mundial Colombia-VMC donde desarrollo proyectos junto a Booz, Allen & Hamilton-Obtuvo el premio Carlos Lleras Restrepo -IFI, MinDesarrollo- al mejor Estudio de Factibilidad del país (1992-1995).

considera la vida mental y el comportamiento en términos de adaptación activa al ambiente por parte de la persona (VandenBos, 2006)

3. Kick In The Pants

4. En el amplio sentido, se indicaba con esta palabra a quienes tenían las más altas aptitudes frente al promedio general y, en un sentido más restringido, se refería al grupo que G. Mosca (1939), denominó "clase política". Más tarde W. Pareto (1979), hace una distinción entre "Elite no gobernante" y "Elite gobernante", que ejerce el control efectivo del poder. En este sentido se suele asimilar élite a la "clase dominante" o de oligarquías.

5. Proposición exploratoria

NOTAS

1. Para este artículo y para los autores, el abuso de poder es un acto de corrupción. Realizar actividades lícitas pero no éticas es también un acto de corrupción. La corrupción se entenderá como el grado en que la acción de alguien, trasgrede de la escala moral que la sociedad, basándose en el nivel de conciencia, ha establecido (Goodpaster, 1978)
2. El funcionalismo se refiere a una corriente filosófica y psicológica que

***Melissa Sierra Miguéz

Cargo: Estudiante

Universidad: Universidad EAN

Email: lsierram8668@correo.ean.edu.co

Estudiante de quinto semestre de Administración de Empresas de la Universidad EAN. Coordinadora del semillero de Gerencia Humanista de la Universidad EAN.

