

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Ciencias Sociales y Humanas**

**El buen uso del poder en el liderazgo organizacional.**

**Julián Amaru Jaramillo Muñoz**

**Psicología y Recursos Humanos.**

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito

para la obtención del título de

Licenciado en Psicología y Recursos Humanos

Quito, 10 de mayo de 2020

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**  
**COLEGIO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS**

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA**

**El buen uso del poder en el liderazgo organizacional.**

**Julián Amaru Jaramillo Muñoz**

**Calificación:**

**Cristina Crespo, Dra en Humanidades y Artes, mención Educación.**

**Firma del profesor:**

---

Quito, 10 de mayo de 2020

## Derechos de Autor

Por medio del presente documento, certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos: Julián Amaru Jaramillo Muñoz

Código: 00129842

Cédula de identidad: 1713006946

Lugar y fecha: Quito, 10 de mayo de 2020

## RESUMEN.

Este trabajo es un estudio del uso del poder en el liderazgo organizacional. Un líder organizacional debe consolidar su poder para tener impacto y resultados en la organización. Sin embargo, el poder es difícil de cultivar ya que es un tema tabú en la organización, requiere de la introspección del líder, puede cambiarlo y hacerlo propenso a su abuso, depende de retroalimentación de calidad, y también depende de su nivel de desarrollo y madurez. Luego de revisar la literatura de los últimos años y de entrevistar a expertos, se ha generado tres propuestas para apoyar a los líderes organizacionales a cultivar un buen uso del poder. La primera propuesta consiste en el desarrollo de un marco teórico sobre el poder que pueda ser utilizado con los líderes, que rompa el tabú sobre el concepto y brinde principios claros sobre su buen y mal uso. La segunda propuesta es un compendio de prácticas de medición y de cultivo del poder. La tercera propuesta es un proceso de crecimiento vertical o maduración, que le ayude al líder no solo a tener competencias, sino a tener niveles de consciencia que le permitan hacer usos más sutiles, sistémicos, complejos y éticos del poder.

**Palabras clave:** poder, liderazgo, desarrollo de liderazgo, crecimiento vertical, cultura organizacional.

## **ABSTRACT.**

The present paper is a study of power in organizational leadership. An organizational leader should consolidate their power in order to have impact and results in the organization. However, power is difficult to cultivate because it is a taboo topic in organizations, it requires the leader's introspection, it can change the leader priming him to abuses of power, it depends on high quality feedback, and it also depends on the level of development and maturation of the leader. After reviewing the cutting-edge academic literature and interviewing experts in the field, three proposals have been created to help leaders cultivate a good use of power. The first proposal is a solid framework about power that could be used with leaders, pointing out good and bad uses of power, breaking taboo conceptions of it. The second proposal is a group of measurement tools and competence-building practices for good power use cultivation. The third proposal is a vertical growth process, that would help leader not just grow competencies but gain maturity. Higher levels of consciousness in leaders allow them to make more subtle, nuanced, systemic, complex and ethical uses of power.

**Key Words:** power, leadership, leadership development, vertical grow, organizational culture.

## **TABLA DE CONTENIDO.**

RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
TABLA DE CONTENIDO.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
MARCO TEÓRICO.....	10
Definiciones y dimensiones del poder.....	10
La psicología del poder.....	12
El Sistema de Activación/Inhibición de la conducta.....	13
La Teoría del Enfoque Situado.....	14
Efecto del poder ilegítimo en la autorregulación del líder.....	15
La sensación de poder, o el poder personal.....	16
El Síndrome de Hubris.....	18
Propuestas sobre el buen uso del poder en el liderazgo organizacional.....	19
Gestión de la paradoja del poder.....	19
Los Elementos del Poder.....	20
La Guía del Usuario del Poder.....	21
The Leadership Circle.....	22
CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	25
Datos generales sobre el contexto organizacional en el Ecuador.....	25
Contexto cultural de empresas en el país.....	25
Estructura del liderazgo organizacional.....	28

Relación entre las culturas verticales y horizontales y el nivel de liderazgo.....	30
DESCRIPCIÓN DEL RETO.....	33
PROPUESTA.....	40
Propuesta 1: Un marco teórico robusto y global.....	41
Propuesta 2: Guías y herramientas generales para el buen uso del poder en líderes.....	43
Medir el uso del poder.....	43
Cultivar las fuentes formales del poder.....	44
Cultivar las fuentes de poder interno.....	44
Desarrollar el ser único del líder.....	44
Dominar las reacciones gatilladas por la historia personal.....	45
Entender enredos relacionales.....	46
Cultivar competencias en rangos altos y bajos.....	47
Sobreestimar el propio poder como antídoto ante la sensación de poco poder personal. .....	48
No tomarse las cosas de manera personal.....	49
Ganar legitimidad en las relaciones.....	50
Honrar los límites.....	51
Satisfacer las necesidades personales fuera del rol formal.....	51
Cultivar el conflicto hacia la propia autoridad.....	52
Cumplir la noble tarea del rol.....	52
Propuesta 3: El desarrollo del líder: el crecimiento vertical.....	52
CONCLUSIONES.....	58

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
---------------------------------	----

**ÍNDICE DE FIGURAS.**

Ilustración 1: Las etapas de desarrollo del adulto. Elaborada por Anderson y Adams (2016). Traducción del autor.....	54
---	----

## MARCO TEÓRICO.

### **Definiciones y dimensiones del poder.**

Al igual que otros conceptos psicológicos, el poder puede ser definido de múltiples maneras, dependiendo de los niveles de análisis, los contextos, los usos y los requerimientos prácticos donde se busque aplicar los estudios. El poder puede ser visto como sinónimo de poder político, el poder de una cultura hegemónica, una experiencia interna que puede ser estudiada desde sus componentes psicofisiológicos, un componente clave de todas las relaciones interpersonales, la fuente de autoridad y de liderazgo en una estructura organizacional, etc. A continuación, haremos una revisión de los conceptos fundamentales y algunas de las dimensiones de análisis que son clave para comprender al poder como un conjunto de comportamientos y de estados internos que su impacto en la vida en general, y luego, en una organización.

Hay algunas definiciones que se intersectan en este estudio, y son las siguientes:

Según Kettner, uno de los investigadores fundamentales en el área, el poder es la capacidad de incidir en el mundo, y de afectar el estado interior de otros (2016). Diamond, define al poder como la capacidad de influir a otros y al entorno (2016) y, por lo tanto, es un concepto relacional en el que al menos se han de ver involucrados dos individuos (Willis y Guinote, 2013). El poder también ha sido conceptualizado como el pegamento social que coordina las acciones de un grupo para procurar la consecución de sus objetivos (Overbeck, 2010). Y es bastante claro que la conducta de las personas más poderosas tiene mayor impacto en el entorno que la de aquellas que lo son menos (Anderson y Galinsky, 2006, p. 511).

Tal vez la definición más comprensiva sea la de Guinote y Vescio, quienes afirman que una persona tiene poder en la medida en que es capaz de influir en la forma de pensar, sentir o actuar de otras personas, ya sea a través de tácticas "suaves" (carisma, conocimiento,

recompensas), o "duras" (castigos); por lo que el estudio del poder es la búsqueda por entender la asimetría en las relaciones en el espacio relacional, intragrupal e intergrupar, y la forma en que esta influye en la consecución de objetivos que son valorados por los individuos involucrados (2010, loc. 91). El poder es importante tanto a nivel individual como grupal. A nivel individual, el poder se relaciona con nuestra capacidad para alcanzar nuestros objetivos de forma eficaz, lo cual es central para la gestión eficaz del entorno (Guinote y Vescio, 2010). Y también es importante a nivel grupal, ya que es determinante para la consecución de objetivos colectivos, facilitando la coordinación, la solución de problemas y la toma de decisiones (Rodríguez-Bailón y Willis, 2012, p. 288; Diamond, 2016). Y, desde un punto evolutivo, el poder se manifiesta en los espacios grupales como los roles y la estructura jerárquica, formal o no, que permiten esta coordinación de los esfuerzos individuales para la consecución de las metas del conjunto (van Vugt y Ahuja, 2011).

En el contexto del liderazgo, el (buen uso del) poder es la clave de la influencia que el líder tiene en su equipo, tanto en su calidad como en su cantidad y, por tanto, en la capacidad de coordinar la consecución de los objetivos organizacionales. Haslam, Richer y Platow, hacen hincapié en el tipo de influencia que un líder ejerce en su grupo, por lo que ellos consideran que un buen liderazgo no es únicamente influir en un equipo, sino influir en los demás de tal manera que estos se encuentren a gusto con el liderazgo (2011). Este "estar a gusto con el liderazgo", no es algo dado, sino una negociación constante en la que los seguidores tienen un rol protagónico (van Vugt y Ahuja, 2011; Haslam et al., 2011, Keltner, 2016).

La psicología evolutiva mira al poder como un proceso de aprendizaje y tensión entre un tipo de liderazgo autoritario y despótico, y los múltiples mecanismos de resistencia a este por parte de los seguidores, quienes no únicamente agachan la cabeza, sino que desarrollan múltiples técnicas de oposición. Entre estas técnicas para oponerse al abuso del poder, van

Vugt y Ahuja mencionan: el chisme, las discusiones, el humor, la sátira, el humor, la desobediencia, el exilio, el asesinato, entre otras (2011). Esta resistencia es bastante conocida desde el tiempo de Max Weber, quien consideraba que autoridad y liderazgo no son sinónimos, es decir que el poder que emerge por la posición por sí sola es insuficiente para legitimar la influencia de un líder (Diamond, 2016).

Los conflictos alrededor de la legitimidad del poder nacen de su naturaleza ambivalente o, de lo que Keltner llamaría la "paradoja del poder", que es la tensión entre el que 1) el poder es otorgado por un grupo en la medida en que un líder es capaz de satisfacer las necesidades y objetivos del conjunto; pero 2) el poder genera una tendencia en quienes lo tienen hacia la impulsividad y la satisfacción de las necesidades propias, por encima de las necesidades del colectivo (Keltner, 2016; Guinote y Vescio, 2010; Rodríguez-Bailón y Willis, 2012).

### **La psicología del poder.**

El poder genera varios efectos en la psicofisiología de las personas, tanto en aquellos que lo tienen más, como en aquellos que lo tienen menos, y en aquellos cuya sensación personal de poder es alta o baja, independientemente de su poder real (Anderson et al., 2012). La posición que un individuo ocupa en la jerarquía genera estados emocionales y motivacionales específicos, estilos de procesamiento cognitivo y comportamientos (Rodríguez-Bailón y Willis, 2012). Las personas que tienen más poder son más activos hacia la consecución de sus metas (Keltner et al., 2003), filtran de mejor manera la información relevante y son menos propensos a la distracción en la consecución de metas que sus contrapartes con menos poder (Guinote y Vescio, 2010), tienen mayor capacidad para establecer objetivos que generen buenas recompensas y que consoliden su posición en la jerarquía (Gervais et al., 2013), gozan de un buen nivel de autorregulación emocional durante la ejecución de acciones orientadas a metas que sus contrapartes con menos poder (Willis y

Guinote, 2011), experimentan mayores niveles de afectos positivos y menores niveles de afectos negativos, tienen una mayor autoestima y son más saludables y longevos (Anderson et al., 2012). Tener poder se correlaciona con mayores niveles de efectividad, lo cual abre puertas hacia mayores oportunidades de poder, crecimiento y bienestar (Keltner, 2016; Diamond, 2016, Williams, 2013).

Y, sin embargo, la capacidad que el poder tiene para generar eficiencia, acceso a recursos y espacios de toma de decisión también genera la oportunidad para su mal uso y su abuso, priorizando las necesidades individuales del líder por encima de las colectivas (Rodríguez-Bailón y Willis, 2012). Entre los efectos negativos del poder se encuentra la capacidad del poder para corromper a un líder (Kipnis, 1972), el uso predominante de estereotipos y objetivación de individuos por parte de los líderes, la dificultad para tomar en cuenta las perspectivas de otros individuos (Galinsky et al., 2006 y 2008), una tendencia al prejuicio (Guinote et al., 2010), una reducción en la gratitud, reciprocidad, confianza y compromiso con los demás (Inesi et al., 2012), y la posibilidad de generar un daño cognitivo llamado Síndrome de Hubris (Garrad, 2018).

A continuación, se hace una revisión de algunos factores de la neurobiología del poder, y sus efectos positivos y negativos.

### **El Sistema de Activación/Inhibición de la conducta.**

Una de las teorías utilizadas para analizar los efectos del poder en la neurobiología es el de la teoría de cómo este impacta los sistemas BIS y BAS (*Behavioral Inhibition System* y *Behavioral Approach System*), en los trabajos fundamentales de Keltner (2003) y Anderson (2002 y 2006). Este enfoque propone que las personas que tienen poder suelen encontrarse en entornos ricos en recompensas, los cuales favorecen la activación del BAS (que es sensible a la recompensa). Esto les convierte en personas que buscan activamente crecimiento y acciones que les genere mayores retribuciones. Por otro lado, las personas que carecen de

poder tienden a vivir en entornos difíciles, llenos de amenazas y castigos. Este entorno favorece la activación del BIS, lo cual les convierte en personas con mayores niveles de vigilancia, con cerebros que se especializan en mecanismos de evitación (de castigos). Esto puede tener un gran impacto en el sistema motivacional, dañando en las personas sin poder su capacidad de fijarse metas altas y apropiadas y de lanzarse en el empeño por salvar la brecha entre el estado actual y el estado anhelado (Keltner, 2016).

Esta teoría ha permitido el desarrollo de investigaciones que han descubierto que las personas poderosas presentan dos tipos de sesgos en los tipos de metas que se fijan: 1) el sesgo de la recompensa y 2) el sesgo del refuerzo de la jerarquía. El primero implica que las personas poderosas tienden a favorecer a aquellas metas que les brindará recompensas (en vez de aquellas que no) (Elliot, 2008; Schnelle, Brandstätter y Knöpfel, 2010), con el peligro potencial de anteponer el bien individual por encima del común (Williams, 2013). El segundo significa que las personas poderosas tienden a fijar metas que reforzarán sus puestos en la jerarquía, generando vigilancia ante posibles amenazas de inestabilidad y generando coaliciones con otros miembros superiores de la jerarquía para consolidar sus posiciones (Willis y Guinote, 2011; Williams, 2013).

### **La Teoría del Enfoque Situado.**

Otra teoría utilizada para analizar el efecto del poder en el sistema cognitivo es la Teoría del Enfoque Situado (Situating Focus Theory of Power), propuesta por Guinote (2007). Esta teoría expande a la del Sistema de activación/inhibición de la conducta, y propone que el poder no solamente conduce a la búsqueda de recompensas o a la evitación del castigo, sino que además "disminuye las demandas objetivas impuestas en los individuos, facilitando recursos cognitivos y consecución de metas" (Willis y Guinote, 2011, p. 708). Esto conlleva a que las personas poderosas puedan confiar en sus sistemas habituales de procesamiento cognitivo, lo cual agiliza los procesos de respuesta ante las situaciones y de búsqueda de logro

(Kossowska, Guinote y Strojny, 2016, p. 566). De esta manera, las personas poderosas pueden dar atención total a sus metas y situación presentes. Esto conlleva a que una persona con poder tenga un mejor discernimiento sobre el tipo de soluciones que requieren las diversas situaciones, cuáles situaciones requieren creatividad y cuáles no, y cuando son creativos, lo son mucho más que quienes tienen menos poder (Gervais et al., 2013); y muestran mayores niveles de autoconfianza (Rodríguez-Bailón y Willis, 2012).

Por el contrario, las personas que tienen menos poder tienen múltiples demandas del entorno que compiten por los recursos de atención, energía y respuestas, lo cual a su vez genera mayor vigilancia, menor confianza en los procesos cognitivos habituales (Weik et al., 2011) y disminuye la capacidad de multitarea (Cai y Guinote, 2017). Por ejemplo, una persona que tiene una situación económica precaria, varias cargas familiares, inestabilidad laboral y otros problemas psicosociales en su familia o entorno, tendrá muchas demandas que generarán una tensión entre lo urgente y lo importante. Este aumento de demandas les vuelve menos capaces de autorregularse eficientemente, y sus juicios y conductas se ven impactados por las demás necesidades que pugnan por obtener su atención (Willis y Guinote, 2011, p. 708).

### **Efecto del poder ilegítimo en la autorregulación del líder.**

Cuando el poder de un líder es percibido como ilegítimo o inestable, esto genera repercusiones en el líder, en los colaboradores y en el contexto. En el líder, su sensación de control y autorregulación sufre, aumenta sus niveles de ansiedad, empieza a comportarse de forma más autoritaria, disminuyendo su efectividad (Rodríguez-Bailón y Willis, 2012). Por otro lado, sus colaboradores o seguidores empiezan a ser más desafiantes, agresivos, o incluso incurren en robos o sabotaje; además, dejan de enfocarse en el poder que no tienen, y empiezan a ambicionar el poder que anhelan tener (Willis y Guinote, 2011; Ratcliff y Vescio, 2017).

### **La sensación de poder, o el poder personal.**

El poder no es solamente el acceso y control que un individuo tiene de recursos, ni su estatus dentro un grupo u organización, el poder también es un estado psicológico: es "la percepción de la propia capacidad que un individuo tiene para influir a otros" (Anderson et al, 2012, p. 314). El solo hecho de sentir un estado de poder puede generar más creatividad, independientemente de la posición que el individuo ocupa en una estructura jerárquica (Gervais et al., 2013). Durante múltiples estudios sobre el poder, los científicos "evocan" (*prime*) la sensación de poder para poder medir los efectos del poder en la conducta de individuos que de otra manera tendrían un estatus similar y que no necesariamente tienen diferencias significativas en la distribución de personalidad (Diamond, 2016). Una persona puede sentirse poderosa o no, independientemente de su estatus, acceso a recursos y capacidad de toma de decisiones (todos estos componentes del estatus socioeconómico), como lo demuestran los estudios sobre padres que no se auto-perciben como capaces de influir en sus hijos, o sobre líderes que tienen poca confianza en sus competencias (Anderson et al., 2012).

Cuando un líder se siente incapaz (no se siente poderoso) se genera un conflicto de legitimidad subjetiva del liderazgo y, por lo tanto, empieza a manifestar conducta y estados de afecto similares a los líderes cuya legitimidad objetiva se ve cuestionada (Willis y Guinote, 2011). Cuando la sensación de poder de un líder baja se comporta de la misma manera que un líder ilegítimo o inestable, a través de conducta defensiva (alta sensibilidad a las amenazas) y agresiva (Fast y Chen, 2009), y usa tácticas inefectivas y coercitivas (Willis y Guinote, 2011). Por lo tanto, las creencias que un líder tiene sobre su poder personal incide en la calidad de influencia que tiene en sus colaboradores: quienes se perciben poderosos, independiente de su posición y estatus, se conducen de formas más efectivas y que refuerzan su influencia; y quienes se creen poco competentes se comportan de formas que minan su

legitimidad como líderes, lastiman la efectividad grupal, y son propensos a malos usos y abusos de poder (Anderson et al., 2012).

La sensación de poder es diferente del poder que proviene de la autoridad contextual o de la evaluación que los demás hacen sobre sus competencias y su poder; a veces ambas coinciden y a veces no (Anderson et al., 2006). Tanto la sensación de poder como la de falta de poder son experiencias afectivas, sin embargo, la falta de poder se siente subjetivamente de manera más intensa que la otra, y tiene un impacto mayor en la configuración de la autoimagen debido a la importancia evolutiva de prestar más atención a los peligros y amenazas del entorno que a las experiencias agradables (Diamond, 2016). La sensación de poco poder personal se siente como vulnerabilidad y peligro, gatillando una respuesta límbica de pelea/huida o parálisis, que inhibe temporalmente a la corteza prefrontal y la función ejecutiva, donde se asientan las competencias superiores (van der Kolk, 2014, Robertson, 2018).

Existen múltiples experiencias cotidianas en el liderazgo organizacional que pueden gatillar una respuesta límbica de ansiedad, incluyendo inseguridad posicional (amenazas a su posición), la falta de confianza en sí mismo, la falta de estima y respeto (estatus) por parte de sus subordinados, entre otros (Williams, 2013). Cuando el líder actúa desde las respuestas reactivas generadas en estados de ansiedad, utiliza recursos de su posición de poder al servicio de su necesidad interior de recuperar la sensación de bienestar y calma, en vez de utilizarlas para el bien colectivo (Davidovitz et al., 2007). Por lo tanto, cultivar la sensación de poder (a través de la gestión emocional, el aumento de la autoconfianza, el cerrar la brecha entre el poder autopercebido y el que perciben los demás, el ganar "buy-in", entre otros) es determinante para un buen liderazgo (Diamond, 2016).

Por otro lado, existe una tendencia a asociar el la sensación de poder personal con la "tríada del mal": maquiavelismo, narcisismo y psicopatía. Sin embargo, el estudio de

Anderson et al. demostró que el maquiavelismo tiene una correlación negativa con la sensación de poder; es decir, que mientras mayor es la sensación de poder de un individuo, menor es su tendencia a recurrir a técnicas de manipulación y explotación de otros para su beneficio personal (2012). Sin embargo, la correlación con el rasgo narcisista sí fue positiva en este estudio. Lo cual nos lleva al tema del Hubris.

### **El Síndrome de Hubris.**

El Hubris es un síndrome en algunos líderes de muy alto rango que tienen exceso de confianza en sí mismos, y que se expresa a través de elementos tanto positivos (carisma, encanto, capacidad para inspirar y persuadir, gran capacidad de tomar riesgos, visión amplia) como negativos (impetuosidad, renuencia a escuchar consejos, impulsividad, insensatez y predominante falta de atención a los detalles; que conlleva a múltiples desastres organizacionales) (Owen y Davidson, 2009, p. 1396). Se vincula a este síndrome con la demencia frontotemporal debido a que los rasgos de personalidad de este síndrome se asemejan a los efectos de este tipo de demencia, debido a la erosión progresiva de las estructuras neuronales en las vías dopaminérgicas relacionadas con el sistema de recompensa BAS (*Behavioral Approach System*), y que se asemeja a los daños del alcoholismo y de otras adicciones (Garrard, 2018).

El síndrome de Hubris es una manifestación del efecto que la tendencia adictiva del poder puede tener en ciertos individuos que tienen una predisposición a desarrollarlo, y se encuentra al final del espectro del efecto de la función de la dopamina en el cerebro, tal como lo analiza Robertson (2018). Este investigador de la neurociencia del poder expone que el efecto de la dopamina tiene una forma de U invertida, en la que muy poco de ella en la red de recompensa cerebral y nuestro desempeño cognitivo se ve limitado, un exceso de esta lo daña, pero una dosis en la justa medida genera un funcionamiento óptimo de todo nuestro sistema (p. 61). Ante ello, la pregunta es ¿qué es necesario para evitar un exceso en el nivel

de dopamina? Robertson responde a esta pregunta mencionando que existen dos aspectos motivacionales del poder: 1) Obtener poder por deseos egoístas (porque se siente bien ser poderoso, por ejemplo), y 2) Obtener poder además para el beneficio del grupo; y que quienes tienen ambos (en vez de solo el primero), son capaces de modular el efecto adictivo y deteriorante del poder (pp. 63-64).

### **Propuestas sobre el buen uso del poder en el liderazgo organizacional.**

Existen múltiples abordajes respecto del liderazgo, sin embargo solo hay tres que están enfocadas específicamente en el tema del buen uso del poder: La propuesta de Dacher Keltner, la de Terry Bacon y la de Julie Diamond. Aparte de estas tres, existe la propuesta de The Leadership Circle, de Robert Anderson, que incluye al poder en un paradigma de estados de desarrollo del líder. A continuación, una exposición de estas propuestas:

#### **Gestión de la paradoja del poder.**

Dacher Keltner (2016) es un profesor de la Universidad de Berkley, quien hace consultoría organizacional sobre el buen uso del poder en múltiples niveles, incluyendo el ejecutivo. Su abordaje está centrado en 5 puntos fundamentales:

*1.- Tener consciencia de los sentimientos de poder.* Consiste en conocer sobre el poder y la sensación de poder tanto en términos teóricos como contextuales y específicos, y generar prácticas que lo cultiven y aumenten para el beneficio de la efectividad personal y el logro de los resultados de equipo (el bien mayor).

*2.- Practicar la humildad.* Consiste en conocer sobre el potencial adictivo del poder y su potencial de corrupción a través de potenciar el maquiavelismo y narcisismo en el líder. Al respecto, se genera consciencia y práctica que puedan hacer contrapeso a esta tendencia, favoreciendo el sostenimiento del poder en el largo plazo.

*3.- Mantenerse enfocado en los demás y dar.* Los estudios de Keltner demuestran que el poder no se toma por la fuerza, sino que se gana a través del enfoque en los demás y en los

objetivos del conjunto (2016). Por ello, generar consciencia y prácticas que refuercen la distribución de privilegios, el enfoque en los demás, la solidaridad y la generosidad, conllevan a consolidar un poder legítimo, sostenido y saludable.

*4.- Practicar respeto.* El poder disminuye la capacidad de los líderes de tomar en cuenta las perspectivas de los demás y de ser recíprocos en la relación. Cultivar consciencia y prácticas relacionales que le permitan al líder anclarse en el respeto y en la conexión con los otros genera múltiples beneficios: por un lado, es un contrapeso a la unilateralidad del poder, es un antídoto para el Hubris, enriquece la vida personal del líder; y, por otro lado, el equipo organizacional mantiene una mejor atmósfera en la que se fomenta la seguridad de todos y la coordinación.

*5.- Cambiar el contexto psicológico de la falta de poder.* Este último principio clave tiene dos partes. La primera consiste en cerrar la brecha entre el alto poder del líder y su sensación interna de poder. Para esto, es necesario generar una buena regulación emocional. La segunda parte es hacer lo mismo por el entorno.

### **Los Elementos del Poder.**

Es una propuesta de Terry Bacon (2011), desarrollada por este consultor senior ya retirado de la consultora internacional de talento humano Korn Ferry, quien desarrolló por varias décadas una evaluación de 360 grados sobre 28 elementos de influencia en el liderazgo organizacional y la efectividad de los líderes. Su modelo genera una visión panorámica de las distintas fuentes de poder e influencia, tanto a nivel personal como organizacional, y ofrece acciones concretas para mitigar malos usos de cada uno y desarrollar competencia en cada área. Las áreas de poder personal que procura desarrollar son: el poder del conocimiento, el poder de la elocuencia, el poder de las relaciones, el poder de la atracción (carisma) y el poder del carácter íntegro. Las fuentes de poder organizacional que propone cultivar son: el poder del rol (del puesto), el poder de los recursos organizacionales, el poder de la

información, el poder de las redes de contactos y el poder de la reputación. Su propuesta está imbuida de mucha experiencia organizacional y es paso a paso. Sus limitaciones, sin embargo, radica en los puntos ciegos que el líder tiene sobre su comportamiento, desempeño e impacto.

### **La Guía del Usuario del Poder.**

Julie Diamond (2016) es una consultora ejecutiva y creadora de Diamond Leadership, enfocada en la medición del impacto del uso del poder de un líder en todo el contexto organizacional, con una herramienta de retroalimentación de 360 grados.. Su propuesta incluye lo siguiente:

*1.- Evaluación del impacto del uso del poder.* En vez de enfocarse en competencias, rasgos del líder o en el contexto, el Diamond Power Index se enfoca en medir el impacto del comportamiento del líder en el desempeño y en las relaciones. Esta herramienta analiza el comportamiento del líder y su impacto en 7 escalas de medición: 1) accesibilidad (si el líder es accesible o intimidante), 2) empoderamiento (si el líder genera falta de implicación o empoderamiento), 3) meticulosidad (si el líder es indulgente o meticuloso), 4) respeto (si el líder es inapropiado o respetuoso), 5) profesional (si el líder es diplomático o indiscreto), 6) justicia (si el líder tiene favoritismos o un trato equitativo), y 7) decisivo (si el líder evita o es competente para abordar conflictos).

*2.- Evaluación de la sensación de poder del líder.* Esto está contenido en la medición anterior, pero se distingue de ella por su categoría. Esta sensación de poder se mide en tres escalas: 1) autoeficacia, 2) consciencia de sí, y 3) resiliencia. El último de los tres también mide qué tan abierto es el líder a ser parte de un proceso de aprendizaje o coaching para mejorar su uso del poder.

*3.- Implementación de un proceso de coaching ejecutivo.* Después de la evaluación, los resultados pueden ser discutidos en un contexto que implemente un proceso de coaching

para mejorar el desempeño en las diversas escalas que requieran atención. Su propuesta afirma que un líder debe ganar una base sólida de competencia en las diversas dimensiones del poder, y no solamente sacar provecho de sus fortalezas. Al expandir su rango de fuentes de poder, su influencia se vuelve más sólida y consistente. El rol del coach y de la evaluación es trabajar en los puntos ciegos del líder.

### **The Leadership Circle.**

Es una propuesta integradora de Anderson y Adams (2016), que utiliza múltiples abordajes sobre el liderazgo y las une con una perspectiva de la psicología del desarrollo del adulto. Su enfoque tiene distintas evaluaciones de 360° grados para el desempeño individual, de equipos y de la cultura organizacional. En ella se evalúan varias competencias, clasificándolas según su pertenencia a las estructuras mentales de madurez del adulto, que son claves para la gran mayoría de líderes organizacionales. Los niveles de madurez provienen de las investigaciones sobre psicología del desarrollo del adulto, e identifican varias estructuras mentales secuenciales, y que se diferencian unos de otros en que las estructuras superiores contienen y superan las capacidades de las estructuras inferiores en el procesamiento de la complejidad (Kegan, 1982; Cook-Greuter, 1999). Cada estructura es un sistema complejo que involucra valores, modelos mentales, procesos de toma de decisión, creencias, supuestos, autoconsciencia, inteligencia emocional e identidad (Anderson y Adams, 2016, p. 36). Las dos estructuras mentales de madurez en las que se enfoca su propuesta son:

*1.- La estructura mental reactiva*, en la que un líder principalmente se encarga de reaccionar ante el ambiente cambiante. La consciencia reactiva es, según los autores, la mentalidad que tiene un adulto después de la adolescencia, y tiene su principal enfoque hacia resolver la necesidad de calzar en un entorno que le impone presiones para mostrar competencia y desempeño. El locus de control está más en el entorno, así como también la

definición del liderazgo está provista desde fuera: desde el rol y desde la capacidad de cumplir expectativas. En esta estructura de desarrollo existen tres tipos de liderazgo: el complaciente, el controlador y el protector; y existe una fijación a utilizar el modo dominante de poder, y una incapacidad de desarrollar otras fuentes de poder e influencia.

2.- *La estructura mental creativa*, en el cual el líder ya no está esperando a que sean los cambios del ambiente los que propongan las acciones de su liderazgo, sino que es capaz de regresar a mirar dentro de sí para encontrar una forma proactiva de involucrarse con su entorno. En este nivel de desarrollo hay una autoría propia, un locus de control interno, y una creatividad en la relación con el entorno. Para desarrollar este estilo de liderazgo es necesario dejar la estrategia complaciente, controladora o protectora (crítica) que era característica principal en la estructura mental anterior, para empezar a liderar con autenticidad, conciencia de sistemas, autoconsciencia, capacidad relacional y capacidad de logro.

3.- *La estructura mental integral*. Este nivel de consciencia y de desarrollo es menos frecuente que los dos anteriores, con solo un 5% de líderes funcionando a este nivel, según Anderson y Adams (2016), por lo que la herramienta solamente busca apuntar a esta como una etapa posible. Esta estructura mental es capaz de liderar en medio de la complejidad. Nace de la capacidad visionaria y estratégica de la estructura creativa, y se desarrolla hacia la capacidad de comprender a profundidad al complejo sistema interconectado del entorno. El liderazgo integral va más allá de la estrategia organizacional, siendo capaz de tomar en cuenta al sistema mayor del cual la organización forma parte y liderar hacia un impacto profundo en este. Este liderazgo es también integrador en el sentido de su capacidad de apreciar la diversidad interna de lo que Jung llama la sombra (Anderson y Adams, 2016, p. 83).

La propuesta de The Leadership Circle engloba mucho más que lo expuesto, pero la importancia que este método tiene sobre el poder es que complementa a las perspectivas

anteriores, basadas en principios, competencias y comprensión del impacto intencional y no intencional, para incluir una perspectiva de crecimiento y madurez en el nivel de consciencia del líder.

## **CONTEXTO ORGANIZACIONAL.**

### **Datos generales sobre el contexto organizacional en el Ecuador.**

Según la estadística "Directorio de Empresas y Establecimientos" elaborada por el INEC en 2014, existen 843.644 empresas en el Ecuador. De estas, el 90,2 % son microempresas, de entre 1 y 9 personas, con un volumen anual de ventas menor de 100.000 dólares. Un 7,7 % son pequeña empresa, con un personal de planta de entre 10 y 49 colaboradores y un volumen anual de ventas entre 100 mil y 1 millón de dólares. Un 0,9 % son mediana empresa tipo A, con un personal de planta de entre 50 y 99 personas, y un volumen anual de ventas de entre 1 y 2 millones de dólares. Un 0,7 % son mediana empresa tipo B, con entre 100 y 199 personas de planta, y un volumen anual de ventas de entre 2 y 5 millones de dólares. Y, finalmente, un 0,5 % es grande empresa, con más de 200 personas de planta y un volumen anual de ventas por encima de los 5 millones.

Cada tipo de empresa tiene dinámicas que le son propias a su tamaño. Por ejemplo, las microempresas y las pequeñas empresas suelen ser de propiedad familiar, donde las dinámicas de liderazgo obedecen a la lógica de la organización del sistema familiar. Nótese que casi el 98% de las empresas nacionales pertenecen a esta categoría. Sin embargo, para el presente análisis del contexto organizacional se tomarán en cuenta algunas dinámicas de organizaciones de mayor tamaño. La investigación sobre las dinámicas de liderazgo y de poder propias a las micro y pequeñas empresas puede ser parte de estudios futuros.

### **Contexto cultural de empresas en el país.**

Orta, en su análisis de las dinámicas de poder en las organizaciones, establece que la cultura de una organización se ve influida por la cultura de la sociedad que la rodea; y que los miembros de una organización suelen mantener las expectativas sobre el liderazgo que hay en la sociedad ampliada (2015). Por lo tanto, para entender el contexto organizacional ecuatoriano es necesario hacer un análisis de la evolución de su cultura organizacional y de la

cultura ampliada. Desde los inicios de la empresa privada ecuatoriana, las formas tradicionales de organización productiva, como la hacienda, han formado parte de sus culturas organizacionales (Costales, comunicación personal, 16 de abril de 2020). La cultura de la hacienda es una que tiene una gran distancia del poder; esto significa que la diferencia de rangos es marcada, los que se encuentran arriba en la jerarquía tienen tratos diferenciados y especiales, y no comparten espacios con los de abajo (a menos que puedan afirmar su superioridad) (Robbins y Judge, 2017). Dentro de este contexto, frases como "no te pago para que pienses" y similares, han sido relativamente comunes, o el que un superior no pueda compartir fácilmente el mismo espacio que un subalterno por si alguien pueda verle (Costales, comunicación personal, 16 de abril de 2020).

A medida que surgieron las escuelas de administración, los nuevos gerentes en formación empezaron a estudiar (para posteriormente procurar implementar) los modelos generados por las experiencias japonesas y norteamericanas, como el sistema de calidad total y las ISO-9000, con fuertes resistencias (Castro, comunicación personal, 18 de abril de 2020). El fracaso en la implementación de estos y otros modelos se debe a que se ha procurado copiar superficialmente la fórmula de cada uno sin entender que detrás de estas intervenciones organizacionales se debe atender al lento proceso de aprendizaje y transformación cultural necesario para que la esencia de cada modelo funcione (Costales, comunicación personal, 16 de abril de 2020). El desarrollo organizacional no se encuentra en un modelo generado por una cultura ajena a la nuestra, sino en un trabajo de empoderar a los individuos de todos los niveles organizacionales y de ir acortando la distancia de poder, que debe ser lento, paulatino y orgánico (Costales, comunicación personal, 16 de abril de 2020).

Esto implica que aún no hemos salido de los modelos de relación vertical y autoritarios de la hacienda, y que seguimos teniendo modelos de liderazgo de dominación, que exigen colaboradores sumisos y complacientes (Castro, comunicación personal, 18 de

abril de 2020). Donde hay distancia del poder (autoritarismo), las personas esperan líderes dominantes, mesiánicos, que dirijan desde arriba, que controlen, que demuestren fortaleza, y seguidores que sean fieles y que se adapten al liderazgo (Robbins y Judge, 2017). Sin embargo, las organizaciones que tienen una estructura vertical y autoritaria tienen un desempeño muy limitado, y funcionan en pocos contextos muy específicos (como en la milicia, por ejemplo) (Laloux, 2014; Anderson y Adams, 2016). La investigación reciente ha concluido que las estructuras organizacionales menos controladoras y más horizontales, que velan por el bienestar y el empoderamiento de cada miembro obtienen mejores resultados organizacionales, medidos tanto en términos de retorno a la inversión, como en satisfacción del talento humano (Anderson y Adams, 2016). Por lo tanto, la empresa ecuatoriana se encuentra en un proceso de transformación cultural para pasar del autoritarismo al empoderamiento de cada individuo, y a crear empresas donde el proyecto organizacional y el proyecto individual converjan (Costales, comunicación personal, 16 de abril de 2020). Este es un proceso que no se da sin resistencias, y que requiere de la transformación individual de cada persona, de cada líder (Castro, comunicación personal, 18 de abril de 2020). Pero es un cambio lento, porque el autoritarismo es un sistema probado por varias generaciones y genera obediencia en el corto plazo, mientras que la horizontalidad y el empoderamiento de las personas se tiende a ver con sospecha, como si esto cuestionara la autoridad del líder (Laloux, 2014). Para pasar de un modelo a otro es indispensable que los líderes estén abiertos a cuestionar sus miedos a perder el control y su autoridad (Delgadillo, comunicación personal, 14 de abril de 2020), y también a cuestionar sus creencias culturales y personales (Anderson y Adams, 2016; Vásquez, comunicación personal, 15 de abril de 2020), lo cual puede requerir coaching, mentoring, e incluso psicoterapia (Castro, comunicación personal, 18 de abril de 2020).

### **Estructura del liderazgo organizacional.**

El liderazgo organizacional usualmente tiene varios niveles jerárquicos, y cada nivel superior tiene más responsabilidad, información y recursos que su inmediato inferior (Robbins y Judge, 2017).

El nivel más inferior de liderazgo es uno de supervisor, en el que el líder tiene algunos colaboradores a su cargo, a quienes debe apoyar, dirigir y supervisar en la realización de las tareas operativas, administrativas, de atención o servicio, según el tipo de funciones y metas del equipo o departamento (Robbins y Judge, 2017). Un líder de este nivel puede entrar directamente para este puesto de supervisión, o puede ascender después de haber pasado un tiempo haciendo el trabajo operativo (Chiavenato, 2017). En este nivel el líder tiene como principal desafío en su desarrollo personal y profesional el lograr generar los resultados junto con su equipo (Vásquez, comunicación personal, 15 de abril de 2020). Para conseguir el logro de las metas con el equipo, en este nivel el líder necesita saber organizar el trabajo, dividir las tareas, dirigir al equipo y supervisar los resultados –todas estas, responsabilidades tradicionales de la gerencia (Robbins y Judge, 2017). Este nivel de liderazgo se encuentra relacionado con las operaciones de forma directa y, por lo tanto, el líder suele realizar las tareas junto a su equipo en el contacto directo con los clientes (internos o externos) o con los consumidores, a quienes debe satisfacer (Chiavenato, 2017).

Los niveles medios de liderazgo están formados por líderes de líderes, quienes se encargan ya no de obtener los resultados de manera directa, sino a través de su capacidad para influir en el trabajo de los líderes que les reportan (Robbins y Judge, 2017). Aquí el conocimiento técnico operativo y la experiencia de trabajo directo con clientes y equipos de primera línea son útiles de manera general. Sin embargo, el éxito de su gestión va a depender directamente de la capacidad que el líder tenga para influir en otros líderes de menor rango que le reportan, donde cada uno tiene necesidades, expectativas, estilos comunicacionales,

estilos de liderazgo y capacidades relacionales diferentes (Vásquez, comunicación personal, 15 de abril de 2020). Por lo tanto, para un líder de nivel medio es importante ser tanto un referente de su área, como también tener las habilidades para relacionarse con sus colaboradores de una manera que establezca la confianza y apertura necesaria para saber cuáles son sus desafíos (Bacon, 2011). El cultivo apropiado de las relaciones con los colaboradores es de mayor relevancia, por lo que en este nivel los mejores líderes son aquellos capaces de generar competencias de un coach o de un mentor (escucha activa, preguntas poderosas, apoyo a la autorregulación del colaborador, etc.) y de la capacidad de delegar apropiadamente (Castro, comunicación personal, 2020).

Finalmente, el nivel superior de liderazgo está conformado por presidentes y vicepresidentes de compañías, que son quienes desarrollan la visión organizacional y la estrategia (Robbins y Judge, 2017). En este nivel organizacional, el desafío principal de los líderes consiste en poder gestionar apropiadamente la incertidumbre para tomar decisiones con un potencial impacto macro en sus sectores y en la sociedad en su conjunto (Vásquez, comunicación personal, 15 de abril de 2020). Cuando un líder senior cuenta con la capacidad visionaria y la capacidad de inspirar a grandes equipos de líderes para el logro de grandes proyectos, la incidencia que es capaz de tener se extiende más allá de los confines de su organización, para generar cambios en la sociedad (Keltner, 2016). Este es un nivel que lidia con condiciones económicas cambiantes, como la crisis actual por el coronavirus, y lo que en últimos años se ha llamado un mundo VUCA, volátil, incierto, complejo y ambiguo, frente al cual las soluciones del ayer son insuficientes para solucionar los problemas de hoy (Kegan et al., 2016). El éxito determinante en este nivel de liderazgo es la capacidad de lidiar con mayores niveles de complejidad (Anderson y Adams, 2016).

### **Relación entre las culturas verticales y horizontales y el nivel de liderazgo.**

El nivel cultural y la situación específica del líder de cada nivel en la organización se entrelazan de manera profunda (Robbins y Judge, 2017). La cultura de la organización es la manera en la que se hacen las cosas y tiene un mayor impacto que los protocolos y procedimientos (Anderson y Adams, 2016). Cada cultura organizacional tiene sus particularidades, y pueden ser analizadas desde múltiples ángulos. Sin embargo, uno muy importante para este estudio es el continuum entre culturas que tienden al autoritarismo, por un lado, y las culturas colaborativas y más horizontales, por el otro (Laloux, 2014).

Una cultura autoritaria y vertical, que usualmente es de tipo tradicional, impone esquemas o estilos de liderazgo de tipo dominante e impositivo, y busca de los seguidores sumisión y cumplimiento (Laloux, 2014). Dentro de esta cultura, el líder que sabe hacerse respetar, que toma el control de las situaciones, que no pasa por tonto o blando, es mejor visto y respetado (Anderson y Adams, 2016). Este tipo de líder, cuando se encuentra en el nivel más alto de una organización, piensa que se las sabe todas, gestiona el entorno de maneras tradicionales y políticas, y afirma una brecha insalvable entre sí y los niveles inferiores de la organización, distanciándose de las operaciones y del día a día (Anderson y Adams, 2016). A nivel de liderazgo de mando medio, este tipo de cultura suele imponer esquemas de liderazgo basados en el dominio, la exigencia, la poca importancia a las relaciones humanas y mayor relevancia al cumplimiento y a la obediencia (Laloux, 2014). Esto, a su vez, se traduce en una práctica del liderazgo de nivel más bajo que exige sumisión y obediencia de trabajadores a los que hay que forzar a rendir, a través de la toma de control basada en el dominio y en la autoridad de un puesto que no puede ser cuestionado (Chiavenato, 2017; Laloux, 2014).

Por otro lado, culturas organizacionales de tipo más horizontal y democráticas generan estilos de liderazgo flexibles, que tienen poco que ver con la imposición y el dominio

autoritario y vertical, y que más bien fomenten la participación, la confianza, la seguridad psicológica de todos y la toma conjunta de decisiones (Laloux, 2014). Esto da lugar a que los líderes de nivel más alto recurran a estilos inspiradores, carismáticos y transformacionales para liderar (Robbins y Judge, 2017). Esto implica que el líder de mayor nivel en una cultura más horizontal tiende a mirarse a sí mismo no como el que más sabe, sino como el que más sirve al conjunto (Laloux, 2017). Esta cultura acorta la brecha entre los niveles organizacionales, porque quienes se encuentran más abajo, en relación directa con la operación y el cliente, son los que mejor conocen el día a día del negocio (Castro, comunicación personal, 18 de abril de 2020). A nivel medio, los líderes de las organizaciones horizontales tienen mayor predisposición a utilizar habilidades blandas para liderar, que fomenten colaboración y no sumisión, apreciando el talento de cada colaborador (Laloux, 2014). La colaboración es opuesta a la sumisión, ya que mira al colaborador no como un recurso a ser explotado, sino como un ser humano lleno de talento, en un proceso de crecimiento y desarrollo que debe ser estimulado y fortalecido (Chiavenato, 2017). Liderar de esta manera implica dar la bienvenida a las opiniones diferentes, a las contradicciones y tensiones, y facilitarlas para conseguir equipos de trabajo más vibrantes (Laloux, 2014). Finalmente, en el nivel organizacional más bajo, una cultura horizontal invita a un liderazgo que no se impone que, aunque controla y dirige los procesos, no los hace por encima de los colaboradores sino en conjunto con ellos, de manera participativa (Robbins y Judge, 2017). Esto requiere valorar el rol que cada persona ocupa de manera más democrática, haciendo que cada miembro del equipo se perciba como un talento importante para el conjunto (Chiavenato, 2017).

En el país, por lo tanto, estamos en un proceso de salida de estructuras tradicionales verticales, hacia la generación paulatina de culturas un poco más horizontales, menos prejuiciosas, que aprecien el talento de cada individuo, que salven la brecha entre el proyecto

organizacional y personal, y donde el liderazgo tenga que ver menos con el dominio y más con el apoyar la realización personal y profesional de cada uno.

## DESCRIPCIÓN DEL RETO.

El liderazgo es la capacidad de influir en los colaboradores, pares, jefes y en el entorno, de una manera que genere deseos de colaboración (Haslam et al., 2011). Por lo tanto, el liderazgo es una función de la influencia, así como la influencia es una función del poder (Bacon, 2011). El poder que un líder logre amasar se traduce en la capacidad que este tenga para influir y, por lo tanto, liderar. El poder está directamente relacionado con el logro de resultados (Keltner et al, 2003). Cuando un líder tiene poder tiene respeto en la organización, tiene el oído de sus superiores, tiene el brillo de ser alguien prometedor y, por lo tanto, atrae a sí buenas oportunidades, ya que es capaz de aterrizar su influencia y recursos en resultados. El poder es el factor clave para tener apalancamiento organizacional, para persuadir a superiores, pares y colaboradores, para conseguir resultados y, en última instancia, para hacer la diferencia en el mundo (Diamond, 2016; Kelter, 2016). Por lo tanto, independientemente del puesto que un líder ocupa en la organización, es de su interés cultivar su poder y, para ello, debe conocer las distintas fuentes de su influencia en el entorno, mitigar aquellas que le quitan poder, y cultivar aquellas que le van a permitir generar impactos cada vez mayores (Bacon, 2012).

Por otro lado, la falta de poder, su falta de uso o su abuso, o la pérdida de poder, están relacionados con múltiples dificultades para un líder (Keltner, 2016). Un líder que no tiene poder carece de la capacidad para ejecutar y lograr resultados. Su falta de influencia en el entorno le hace difícil acceder a información y recursos clave para sus proyectos. Internamente, tendrá dificultades para articular sus ideas y consolidar apoyo, generando un desempeño pasivo y una falta de implicación laboral (Bacon, 2011). Esto también hará más difícil que el líder pueda unificar su proyecto de realización personal con su desempeño laboral (Costales, comunicación personal, 16 de abril de 2020). Al tener un bajo desempeño y poco apoyo, su reputación se ve comprometida y su estatus formal e informal en el grupo

serán bajos, lo cual significa menores ingresos, menor rango organizacional, menores oportunidades de crecimiento. Esto también puede aumentar las presiones situacionales del líder, es decir, la incidencia de desafíos personales y familiares a los que deberá hacer frente con menores capacidades de afrontamiento que quienes tienen los recursos que les genera mejores puestos organizacionales (Willis y Guinote, 2011). Y si un líder tiene poder, puede perderlo por múltiples razones, como su falta de uso, su abuso, o el recurso a fuentes negativas de poder como el autoritarismo, el maquiavelismo y la corrupción. Perder poder genera los efectos ya mencionados en los líderes que carecen de este, con las añadidas consecuencias de la caída del líder de un nivel mayor a uno menor (Bacon, 2011).

Por todas estas razones, es muy importante que los líderes organizacionales conozcan el poder que tienen y su impacto, y cultiven buenas fuentes de poder, evitando las fuentes negativas y el efecto potencialmente corruptor del poder (Diamond, 2016). Sin embargo, cultivar el poder no es una tarea simple por múltiples razones. Una de estas es el tabú alrededor del tema del poder. El poder suele ser asociado con maquiavelismo y con abuso, debido a los múltiples casos de abuso de poder y de corrupción (Bacon, 2011). Por esto, hay varios teóricos que definen al poder usando marcos teóricos que se limitan a sus medios o efectos negativos. Por ejemplo, Robbins, un teórico de gran influencia en el mundo académico en temas organizacionales, lo define en parte como la dependencia que una persona tiene de los recursos, autoridad o conocimientos de otra persona (Robbins y Judge, 2017). Por otro lado, Castro lo define como la capacidad que tiene una persona para imponer su voluntad en otra persona, limitando la libertad y la voluntad de la segunda (comunicación personal, 18 de abril de 2020). Por ello, para evitar las connotaciones negativas asociadas a l poder, este suele ser reemplazado por otros de mejor reputación como liderazgo, autoridad, impacto, influencia, etc. (Diamond, 2016). Sin embargo, ninguno de estos conceptos por sí mismos son capaces de englobar todo lo que implica el poder en el liderazgo organizacional

desde sus dimensiones psicológicas, psicosociales, relacionales y culturales. Un buen marco teórico sobre el poder debe incluir todos sus efectos negativos potenciales y la forma de prevenirlos; además, debe apuntar hacia las formas apropiadas de obtener de él el mayor beneficio. Mientras el poder sea un tabú, los líderes tendrán dificultades para aprender y desarrollar las competencias y el nivel de madurez necesario para hacer un buen uso de este (Bacon, 2011).

Un segundo motivo de la dificultad del cultivo del poder en el liderazgo es que este depende tanto de la calidad introspección como de capacidad de procesamiento de la información. El autoconocimiento es una capacidad que va en aumento a medida que el líder va creciendo y madurando: a mayor madurez, mejor introspección (Kegan et al., 2016; Cook-Greuter, 2013). El proceso de maduración es complejo y suele requerir un trabajo profundo de cuestionar presupuestos que no siempre se ven ni se quieren cuestionar, porque detrás de ellos suele haber miedos profundos e historia personal (de la infancia) no resuelta (Delgadillo, comunicación personal, 14 de abril de 2020; Anderson y Adams, 2016).

Un tercer motivo de la dificultad del cultivo del poder en el liderazgo es que el poder cambia al líder. Cuando un líder gana poder hay varias formas en que este afecta a su estructura cognitiva; el poder puede generar desinhibición, lo cual puede favorecer la impulsividad por encima del buen juicio (Willis y Guinote, 2011), el poder puede generar falta de empatía (Kettner, 2016), incluso puede dañar neurológicamente al líder para generar el síndrome de Hubris, en el que el líder llega a tener un exceso de confianza en sí mismo y sus capacidades (Robertson, 2018). Sin embargo, no necesita llegarse al extremo del síndrome de Hubris para que el líder desarrolle sesgos cognitivos de autoconfirmación, como el sesgo de la ilusión de control (Diamond, 2016). Este sesgo hace que el líder crea que tiene bajo su control más de lo que en realidad está, como el famoso campo de distorsión de la realidad que se le atribuía a Steve Jobs (Diamond, 2016). Esta distorsión cognitiva es útil

para avanzar iniciativas organizacionales ambiciosas; sin embargo, con frecuencia esta conlleva a que el líder atienda únicamente a aquella información que confirma su confianza distorsionada, cerrándose a colaboradores que busquen equilibrar y compensar su percepción (Diamond, 2016). Pero la autoconfirmación no es apropiada para evaluar y calibrar el desempeño. Un líder debe considerar toda la información, tanto la que corrobora la visión propia como aquella que la desafía para entender una situación a profundidad y tomar las mejores decisiones (Bacon, 2011). Además, la apertura a todos los puntos de vista, tanto los que confirman como los que contradicen al líder, es determinante para que el líder pueda generar la seguridad psicológica necesaria en su equipo para que todos sus colaboradores puedan expresarse con relativa libertad y darle la retroalimentación que se requiere (Kegan et al., 2016; Warrick, 2017).

La retroalimentación es fundamental en el trabajo en equipo, porque es el flujo de información dentro del sistema (Kegan et al., 2016). La retroalimentación compensa las limitaciones del nivel de introspección del líder, ofreciendo información sobre el impacto de su uso del poder de una forma que ni siquiera el mejor nivel de autoconocimiento podría otorgar (Diamond, 2016). Sin embargo, la calidad de la retroalimentación depende de la apertura del líder a lidiar con información que le contradice, y a que sus presuposiciones sean expuestas, lo cual no es cómodo; por lo tanto, muchos líderes prefieren evitarse estas tensiones y cuestionamientos, y prefieren hacer un ejercicio del poder vertical y autoritario, y aliarse con aquellos colaboradores que ratifican su visión personal y descalificar o minimizar a los que no lo hacen (Schuitevoerder, comunicación personal, 6 de mayo de 2020). Un líder autoritario no genera apertura y retroalimentación de calidad, sino una cámara de eco que protege al líder de contradicciones, con el costo oculto de sumir a los colaboradores en un proceso de ocultamiento para evitar represalias (Kegan et al., 2016). Por ello, el autoritarismo no es una buena fuente de poder para el líder ni el equipo, ya que limita y obstaculiza el

potencial de los colaboradores (Laloux, 2014). El autoritarismo aumenta la distancia del poder, lo cual alimenta los viejos modos de articulación del sistema de producción de la hacienda (Costales, comunicación personal, 16 de abril de 2020). Esto crea una situación compleja: los líderes que mejor usan el poder generan las mejores condiciones en el entorno para recibir retroalimentación de calidad que le permita refinar su uso del poder cada vez más; pero, los líderes que usan peor su poder no son capaces de verlo porque no generan la seguridad suficiente en su entorno para recibir retroalimentación honesta, de calidad, y suficiente (Anderson y Adams, 2016; Kegan et al., 2016).

Ahora bien, un líder no es únicamente autoritario o democrático. El poder de un líder tiene es complejo y multidimensional, proviene de varias fuentes, y un líder suele manejar mejor ciertos aspectos de su poder que otros (Bacon, 2011). Por ello, es importante contar con instrumentos de medición que puedan apoyar tanto a los líderes como a los colaboradores a entender la huella personalizada del impacto del poder de cada líder (Diamond, 2016). Estas herramientas de medición pueden ser un buen soporte para lidiar con los múltiples puntos ciegos y vacíos en los sistemas de retroalimentación que se enfocan en resultados o competencias requeridas para el desempeño. El poder es más complejo que el desempeño, con influencias positivas y negativas que apoyan y minan el impacto de cada líder (Bacon, 2011). Solamente una mirada objetiva del grado de competencia del líder en cada dimensión de su poder puede apoyarle a generar un sistema de crecimiento objetivo e individualizado.

Finalmente, el último desafío del poder es que existen múltiples fuentes de poder: unas fuentes formales y externas, y otras fuentes internas y personales; y para tener un óptimo cultivo del poder es necesario desarrollar ambas (Diamond, 2016). Las fuentes formales incluyen: la autoridad del puesto, el acceso a información privilegiada y recursos, las redes de contacto, entre otras (Bacon, 2011). Las fuentes de poder personales, en cambio, son menos formales y se relacionan con las características individuales del líder, con lo que

teóricamente se llama poder personal, es decir, con su reputación, con la integridad de su carácter, su capacidad para exponer y articular ideas, su carisma, su conocimiento y experiencia, su inteligencia para las relaciones, y con el estilo personal único de su ser (Diamond, 2016). Un líder debe dominar las fuentes formales del poder que se relacionan con su puesto de trabajo, el conocimiento técnico del mismo y la capacidad de conseguir los resultados. Sin embargo, las fuentes personales de poder, aquellas relacionadas no con el puesto sino con su ser, tienden a tener un nivel de impacto mayor que las fuentes formales (si el líder domina las fuentes formales) (Diamond, 2016). Las fuentes personales de poder del líder están estrechamente ligadas con su nivel de madurez, es decir, con el grado en que el líder haya resuelto patrones de conducta inconsciente generados por las historias y sistemas de su pasado (Delgadillo, comunicación personal, 14 de abril de 2020; Anderson y Adams, 2016).

Las fuentes de poder personal son más difíciles de desarrollar. Cultivar integridad, por ejemplo, es un imperativo (Bacon, 2011), sin embargo, el movimiento Me Too ha hecho evidente que no todos los líderes la tienen. Tener integridad, autenticidad, capacidad para empoderar a los demás, competencias para generar seguridad psicológica en el equipo, visión sistémica y estratégica, entre otras, son cualidades difíciles de enseñar, que requieren no solamente información o talleres (Anderson y Adams, 2016). La razón de su dificultad es que el desarrollo de estas competencias requiere de un crecimiento no solamente horizontal, sino vertical (Kegan et al., 2016). Esto significa que el nivel de consciencia del líder debe crecer de forma cualitativa: el líder debe transformar modos de pensar y operar que se encuentran anclados en presupuestos obtenidos en su proceso de socialización, o en sus miedos interiores (Cook-Greuter, 2013; Delgadillo, comunicación personal, 14 de abril de 2020). Solo de esta manera es que un líder puede ir más allá de sus esquemas primarios de operación.

En resumen, los desafíos para el cultivo del buen uso del poder en el liderazgo organizacional son:

- El poder es un tema tabú y, por ello, hace falta tener buenos marcos conceptuales.
- El poder depende de la calidad de autoconocimiento del líder.
- El poder cambia al líder y a su entorno.
- El poder depende de la calidad de retroalimentación.
- La retroalimentación depende de la seguridad psicológica del entorno.
- Es importante tener herramientas de medición del poder de los líderes.
- Es importante generar apoyo para el cultivo de las fuentes formales del poder.
- Es aún más importante apoyar el cultivo de las fuentes personales del poder del líder, lo cual implica un crecimiento de su nivel de madurez.

Ante todos los desafíos mencionados, se propone algunas guías generales para la creación de intervenciones, herramientas, manuales y sistemas de apoyo para el desarrollo de buenas fuentes de poder en líderes organizacionales. Algunas de estas guías serán para los líderes, y otras serán específicas para los equipos de talento humano, los consultores y coaches organizacionales.

## **PROPUESTA.**

Ante el reto descrito, se generan tres propuestas. La primera propuesta es de tipo conceptual, y consiste en la elaboración de un marco teórico robusto y abarcante sobre el poder, que contrarreste las limitaciones de los prejuicios que se tienen sobre este tema, y que sea una plataforma que favorezca la educación y el buen uso del poder. Este marco teórico extrae las partes más importantes y relevantes de la revisión de la literatura académica sobre el tema, y busca ofrecer algunos puntos clave para que los líderes puedan entender algunas de las consecuencias negativas y positivas del uso del poder, y puedan tener una orientación preventiva para cultivar las competencias y nivel de consciencia que les permita consolidar su impacto y protegerse de los abusos y malos usos del poder. La segunda propuesta es de tipo práctica. Esta ofrece orientaciones concisas y herramientas prácticas que pueden usarse como parte del cultivo del poder. En esta exposición no se pretende ser exhaustivo, pero ahí donde la extensión del presente documento encuentra sus limitaciones, se exponen fuentes de consulta que pueden ampliar el repertorio. Esta propuesta puede ser utilizada tanto por líderes como por personas que se dedican a desarrollar el talento humano, quienes podrían armar diversos talleres o adaptar las propuestas a espacios de coaching y otros. Finalmente, la tercera propuesta es la más ambiciosa y amplia de todas, y tiene que ver con iluminar qué significa el proceso de desarrollo del líder no únicamente como la adquisición de más herramientas y competencias, sino como un proceso de maduración de niveles de consciencia. La investigación sobre las etapas de desarrollo del adulto es robusta, y la correlación entre mayor madurez y mejores resultados es consistente. En esta propuesta final se apunta hacia un marco de trabajo y algunos recursos de consulta para quienes apoyan procesos de desarrollo del talento humano, de manera que puedan apoyar a los líderes a crecer tanto horizontal como verticalmente.

**Propuesta 1: Un marco teórico robusto y global.**

Para cultivar un buen uso del poder en los líderes es importante contar con un marco teórico robusto sobre el poder que dé luces sobre su naturaleza, sus fuentes positivas y negativas, sobre los efectos que genera en la psicología individual del líder y de su entorno, y sobre cómo desarrollar la capacidad del poder del líder de modo que su influencia sea sostenible y limpia, y que le proteja de los malos usos del poder (propios o de otras personas) o de su uso deficiente (Bacon, 2011). El presente marco teórico se ha desarrollado a partir de los múltiples estudios académicos recientes sobre el poder, citados en el marco teórico del presente proyecto integrador. Se ha escogido únicamente lo más relevante de esta revisión de la literatura, pero quien tenga interés puede recurrir a los múltiples estudios científicos citados en la primera sección de este proyecto integrador. En el presente marco teórico sintético se resaltan los principios del poder de Keltner (2016), la visión fenomenológica de Diamond (2016), y la mirada práctica de las fuentes de poder e influencia de Bacon (2011; y 2012). A continuación, se incluye un breve resumen de estos postulados:

El poder es la capacidad de hacer la diferencia en el mundo a través de la influencia en los demás. Esta definición está en contraposición de miradas más estrechas que relacionan al poder con el dominio, el abuso y la corrupción, las estrategias maquiavélicas de uso del poder tienen cierta presencia en la cultura popular del poder, y con cierta razón: cuando la política está llena de corrupción los líderes deben desarrollar una inteligencia para sobrevivir con éxito a los ambientes corruptos (Bacon, 2011). Existen algunas organizaciones que mantienen sistemas burocráticos y políticos, como las empresas públicas, donde se vuelve imperioso dominar el arte de la política para mantener influencia y protegerse de motivos ocultos (Costales, comunicación personal, 16 de abril de 2020; Bacon, 2011). Sin embargo, la mayoría de los entornos organizacionales no son espacios maquiavélicos (Diamond, 2016). Más bien, el poder permea todas las interacciones de los líderes, quienes necesitan cultivarlo

para tener niveles de influencia cada vez mayores. Cuando un líder sabe cultivar apropiadamente el poder a través de fuentes limpias, la magnitud de lo que puede hacer es grande, es capaz de hacer una diferencia en el mundo (junto con su equipo) (Keltner, 2016).

El poder es otorgado por los demás. Este proviene del reconocimiento que las demás personas hacen de la capacidad del líder de generar resultados, de cumplir con las metas y de atender al bienestar de todos. El poder es parte de cada interacción, de cada negociación. La reputación y el reconocimiento se va ganando poco a poco. Y este tiene un efecto acumulativo. También puede perderse, si las personas del entorno del líder empiezan a percibir que su comportamiento no les favorece a ellos y al conjunto (Keltner, 2016).

El poder se gana, no se toma por la fuerza. Cualquier intento por tomar el poder como, por ejemplo, a través de tácticas maquiavélicas, puede generar obediencia y cumplimiento, pero no respeto y colaboración genuina (Diamond, 2016). El maquiavelismo y el autoritarismo tienden a dañar las relaciones en el mediano y largo plazo (Bacon, 2012). Por el contrario, el velar por el bien común, el empoderar a los colaboradores, el ser mentor y coach para los subalternos, y la creación de una buena atmósfera en el equipo, son todas fuentes limpias que mantienen el poder del líder (Castro, comunicación personal, 2020; Keltner, 2016).

Es importante tener una vigilancia sobre el potencial efecto pernicioso del poder. El poder corrompe, dice el dicho. Cuando un líder tiene mucho poder por demasiado tiempo, sin buenos sistemas de control y de contrapeso, el poder puede generar algunos impactos negativos neuronales (Keltner, 2016). Esto puede llevarle a olvidar el bien común y a favorecer sus intereses individuales, consolidando su propia posición. Los líderes que caen presa de estos efectos son más propensos a romper las reglas, a dejar de lado valores éticos, a la desinhibición (como cuando alguien está bajo los efectos del alcohol), a sobreestimar el interés que los otros tienen en él —lo cual ha llevado a varios líderes a cometer acoso laboral,

como lo ha denunciado el movimiento Me Too (Keltner, 2016). El poder también puede generar el síndrome de Hubris, si el líder tiene propensión al mismo, el cual podría ser desastroso para una compañía (Garrard, 2018).

Sin embargo, la falta de poder también genera múltiples efectos negativos. Un líder que tiene poco poder o que teme usarlo tiene dificultades para facilitar el desempeño de su equipo, consigue resultados pobres, lo cual desalienta a sus colaboradores (Diamond, 2016). La falta de poder dificulta el avance en la carrera del líder o, incluso, la amenaza; con lo cual genera mayores niveles de estrés por la inestabilidad laboral y psicológica que esto produce (Willis y Guinote, 2011). La falta de poder aumenta los niveles de cortisol en el líder y genera estrés crónico, lo cual tiene impactos negativos en la salud (Keltner, 2016). Por lo tanto, es crucial apoyar a que los líderes puedan cultivar su poder y mantenerlo, y tener herramientas que eviten que cometan abusos.

## **Propuesta 2: Guías y herramientas generales para el buen uso del poder en líderes.**

### **Medir el uso del poder.**

El uso de instrumentos de medición que tengan confiabilidad y validez pueden ser muy importantes para generar líneas de base y mediciones del proceso de desarrollo de un líder en cuanto a su cultivo del poder. También pueden servir para desarrollar procesos individualizados, según las necesidades de cada líder. Algunas de las herramientas de medición que se pueden usar son:

- Diamond Power Index.
- The Leadership Circle assessment.
- The Influence assessment.
- Maturation Framework assessment.

### **Cultivar las fuentes formales del poder.**

El afamado consultor organizacional retirado, Terry Bacon, ha escrito dos libros fundamentales sobre el cultivo del poder y la influencia, *Los elementos del poder* (2011) y *Los elementos de la influencia* (2012). Ambos contienen múltiples recursos fáciles de entender y aplicar para líderes iniciales y avanzados sobre las fuentes del poder y de la influencia. Con base en estos recursos, se pueden diseñar espacios de aprendizaje para cultivar las competencias allí sugeridas. Es de particular importancia desarrollar las fuentes de poder asociadas con el espacio organizacional y el puesto del líder. Estas fuentes son: cumplir con los requerimientos del puesto a cabalidad; desarrollar competencias informáticas; desarrollar competencias en el cultivo de las redes de contactos; y cultivar la reputación en la organización (Bacon, 2011).

### **Cultivar las fuentes de poder interno.**

Las fuentes de poder personal son más complejas de desarrollar. Algunas son más fáciles que otras. Algunas requieren del apoyo de un coach, un mentor, un terapeuta o un guía espiritual (Bacon, 2011). A continuación, algunas de las recomendaciones de cultivo de poder personal:

#### ***Desarrollar el ser único del líder.***

Cada líder tiene un ser interior único e irreplicable, con sus características peculiares y su proceso de crecimiento y maduración propio (Bacon, 2011). Muchas veces un líder deja de lado este proyecto personal de desarrollo de su potencial para alinearse con el proyecto organizacional, pero al hacerlo hace de lado a su verdad interior, a su ser (Costales, comunicación personal, 16 de abril de 2020). Cerrar la brecha entre el proyecto personal y el proyecto organizacional genera un nivel de alineación y congruencia interna-externa de gran impacto. Sin embargo, esta forma única de ser tiene un poder que no depende del puesto organizacional, ni de ninguna otra fuente externa. Las convicciones más profundas, los

sueños, el amor y la capacidad para enfrentar los desafíos más intensos provienen de este lugar interior; y cuando se lo conoce, se lo abraza, se lo cultiva y se lo expone, el líder alcanza dos cualidades de mucho valor: la integridad y la autenticidad (Anderson y Adams, 2016). Ser auténtico inspira a los colaboradores a también apreciar y mostrar su verdadero ser, con su potencial real (Kegan et al., 2016).

Una forma en la que se expresa este ser único es a través de aquellas características de nuestro ser o personalidad que queremos suprimir (Diamond, 2016). Un ejercicio para encontrar una parte del ser único es el siguiente: Piensa en un aspecto de tu ser que normalmente rechazas, que no te gusta de ti. Ahora, procura reformularlo. Encuentra algo positivo en ello. Cuando lo encuentres, imagina cómo podrías utilizar este aspecto positivo en tu vida y en tu trabajo.

### ***Dominar las reacciones gatilladas por la historia personal.***

Las historias de la infancia y adolescencia, las situaciones traumáticas y el proceso de socialización generan una impronta en toda persona, con frecuencia llenas de retos por resolver (Kegan, 1998). Algunas de estas historias giran alrededor de experiencias de abuso, opresión, carencias, (estas son las experiencias de rango bajo), pero también de alegría, de bienestar, de salud (estas son las experiencias de rango alto) (Diamond, 2016). Sin embargo, las experiencias negativas, de rango bajo, tienen un mayor impacto en nuestra psicología individual, ya que generan respuestas límbicas de sobrevivencia como los mecanismos de pelea/huida, y el mecanismo de inhibición de la conducta (van der Kolk, 2014). Mientras más impactantes o recurrentes los eventos desafiantes, más fuertes las conexiones neuronales que soportan las respuestas autónomas límbicas de sobrevivencia. Cuando un evento presente en el espacio laboral gatilla alguno de estos mecanismos, estos generan un estado emocional que interrumpe el funcionamiento normal de las funciones cognitivas, y genera respuestas con un repertorio limitado, que busca lidiar rápidamente con aquello que se percibe como una

amenaza (van der Kolk, 2014). Este repertorio de acciones de sobrevivencia limita la capacidad de respuesta madura y efectiva ante los desafíos organizacionales y, por lo tanto, se vuelve de gran importancia que un líder realice el proceso necesario para desactivar estos mecanismos (Diamond, 2016). Este proceso no suele completarse en el corto plazo, sino a lo largo de la vida de un líder, ya que no se sabe qué situaciones desafiantes vaya a vivir, ni cómo irá a reaccionar su ser ante ellas. Trabajar en los propios miedos, en las creencias limitantes, en las historias no resueltas de la infancia, son fundamentales para desbloquear el potencial del líder (Delgadillo, comunicación personal, 2020). Para esto puede ser muy útil contar con el apoyo de un coach o terapeuta (Castro, comunicación personal, 2020).

Una aplicación práctica de esto contiene cuatro pasos. El primero es hacer un inventario de aquellas cosas que te gatillan como líder, que te sacan de tu centro. El segundo es trazar la historia de esta reacción: notar de dónde viene, qué historias personales están atadas a ello, qué creencias o supuestos se esconden en el trasfondo. El tercer paso es encontrar maneras de resolver la historia pendiente y de desafiar a las creencias. A veces esto se puede hacer de manera individual, pero en otras puede requerir el apoyo de un profesional. Finalmente, es importante revisar si el trabajo hecho en los tres pasos anteriores disminuye la reacción en nuevas situaciones de estrés. Si las mismas situaciones dejan de tener efecto en ti, celébralo. Pero si aún tienen efecto, revisa los pasos anteriores y descubre qué hace falta.

### ***Entender enredos relacionales.***

Los esquemas relacionales de nuestro proceso de crianza generan distintas estrategias de apego y necesidades interpersonales que buscan ser resueltas en el presente (van der Kolk, 2014). Los líderes que tienen necesidades de afecto son proclives a buscar el aprecio de sus colaboradores (Williams, 2013). Los líderes que tienen una falta de confianza en sí mismos tienden a buscar inconscientemente ser afirmados por sus colaboradores (Anderson y Adams, 2016). Cuando uno depende del entorno para afirmar su valía como líder, se vuelve

dependiente, y los demás lo perciben y dejan de tenerle en alta estima (Diamond, 2016). Por lo tanto, es importante que un líder complete el proceso de desarrollo de sus esquemas relacionales, de manera que pueda tener una relación saludable con el elogio y con la crítica, para que pueda utilizar esta información para su crecimiento, pero no para suplir una carencia interna (Diamond, 2016).

Algunas prácticas saludables para evitar enredos relacionales son: mantener la profesionalidad del rol, generar inmunidad hacia los elogios, y satisfacer las necesidades de aprecio fuera del trabajo. Generar inmunidad a los elogios es importante para eliminar este punto que puede hacer que un líder se desvíe del comportamiento apropiado. Para hacerlo, es importante que el líder se fije a sí mismo los estándares de su desempeño, y aprenda a recompensarse a sí mismo por su crecimiento, en vez de depender de que esta atención provenga de las personas que lo rodean.

### ***Cultivar competencias en rangos altos y bajos.***

Es importante desarrollar una práctica para salir del espacio intoxicante del poder (rango alto), a través de exponerse a situaciones en las que uno tiene poco poder (rango bajo) (Diamond, 2016). Estas situaciones pueden ser espacios en los que uno sea principiante o desconocido, que hagan contrapeso con la experticia y reputación del cargo en la organización. Si la valía personal de un líder proviene únicamente del rol organizacional, entonces pierde perspectiva y distancia, y tiene un gran incentivo para utilizar cualquier herramienta para que la autoridad que emana de su puesto no se vea afectada (Williams, 2013). Si, por el contrario, la valía personal del líder no proviene únicamente del puesto en la organización, su centro es más robusto y sus respuestas son más fluidas. La sobre-identificación con el poder del puesto tiende a estar asociado con el desarrollo de tácticas abusivas para conservar (a toda costa) el estado psicológico que emana de esta situación externa, lo cual vuelve vulnerable al líder, y lo hace propenso a recurrir a fuentes negativas

de poder en casos estresantes (Bacon, 2011; Diamond, 2016). En cambio, exponerse a situaciones de rango bajo, donde nadie le conoce, donde no tiene la reputación ni el poder que tiene en su organización, permite que el líder desarrolle una identidad más equilibrada y madura (Cook-Greuter, 2013). Si la vaca se acuerda cuando fue ternera, para utilizar el dicho popular, es más capaz de desarrollar empatía por quienes no tienen su nivel de desarrollo en la organización, lo cual le apoya al líder a mitigar el sesgo cognitivo del experto.

Una práctica para desarrollar esta competencia es hacer un inventario de las experiencias de rango bajo, es decir, aquellas que te hacen sentir vulnerable, novato o inseguro. Genera situaciones para vivir este tipo de experiencia, como una membresía en un lugar o actividad nueva. Ayúdate a recordar qué significa ser un principiante, y cultiva tener una mente abierta. Luego, recuerda ser empático con las personas en el trabajo que están apenas aprendiendo algo que tú ya has dominado.

***Sobreestimar el propio poder como antídoto ante la sensación de poco poder personal.***

Un líder puede tener mucho poder formal e influencia en su entorno y, sin embargo, no *sentirse* poderoso. La sensación de poder es un factor interior clave, ya que cuando es alta, aunque exteriormente el líder no tenga mucho poder formal en la organización, esta sensación le catapulta hacia niveles de desempeño que aceleran su promoción (Anderson et al., 2012). Sin embargo, por las razones discutidas anteriormente, las experiencias negativas tienden a tener un nivel mayor de impacto –es más fácil y frecuente sentir una baja sensación de poder personal que lo contrario, especialmente cuando se está tratando con una situación tensa o con una persona que tiene mayor poder formal que uno (Diamond, 2016). Al preparar encuentros con estas situaciones o con personas de mayor o menor rango que uno, pensar que uno tiene mayor poder que el otro genera varios impactos positivos: 1) eleva la sensación de poder personal, lo cual genera un mejor desempeño, 2) evita que actuemos desde un rol de

víctima, 3) nos permite ver a las demás personas como seres humanos, en vez de como seres desproporcionadamente más grandes y capaces que uno; toda esta preparación facilita la empatía y la negociación (Diamond, 2016) y empodera a la otra persona (Keltner, 2016).

Algunas recomendaciones prácticas para usar esta herramienta es preparar los encuentros conflictivos, especialmente aquellos en los que te sientes inseguro. Hay varias herramientas de conflictos útiles, desde la comunicación no-violenta o la democracia profunda, hasta otras de resolución alternativa de conflictos. Se puede hacer juego de roles utilizando cualquiera de estas herramientas, de manera tal que puedas llegar a tener una mejor comprensión sobre la tensión, la situación y tu oponente. De esta manera, cuando vayas al conflicto real, podrás responder desde un estado de mayor calma interna. Esto puede hacerse con algún compañero de práctica.

***No tomarse las cosas de manera personal.***

Estar en un rol de liderazgo significa ser un lienzo para múltiples reacciones por parte del público. Al igual que los tweets, los líderes reciben apoyo y crítica no solicitada y, nuevamente, las críticas nos impactan con mayor fuerza que todo el apoyo, la comprensión y el cariño. Las críticas provienen de múltiples lugares, de perspectivas muy distintas a las de uno; a veces desde la rebeldía, a veces desde el activismo, a veces desde la victimización, porque la gente suele demandar de los líderes un comportamiento impecable y a la altura de cualquier situación, incluso en situaciones sin precedentes como el covid-19 (Diamond, 2016). Por lo tanto, quien toma la valiente decisión de liderar, debe cultivar la capacidad de sentarse en el fuego y comprender que su posición es parte de un diálogo social con múltiples actores, marcos de interpretación, niveles de polarización, etc. (Cook-Greuter, 2013). Esto no significa que el líder debe tener oídos sordos para la crítica; pero sí significa que es importante que pueda estar más allá del impacto avasallador de la crítica, que lleva a algunos líderes a reaccionar desde un rol de víctima en plataformas públicas (Diamond, 2016).

Algunas recomendaciones prácticas para esto son: 1) No dejes que tu puesto en la organización te defina. Mira a tu posición organizacional como uno de los múltiples aspectos de tu ser. No dejes que este rol tome toda la atención. Mírate como un ser compuesto de otros roles (como padre o madre, hijo, miembro de algún club, amigo, estudiante, profesor, etc.). 2) Cuando estés bajo ataque o críticas, recuerda que muchas de las críticas son proyecciones de las personas. 3) Recuerda que recibir ataques y críticas es parte del trabajo (más y más a medida que asciendes), así que espéralo y prepárate para ello. 4) Define tus estándares de desempeño, y mantente a la altura. 5) Comparte el rol, empodera a tus colaboradores.

### ***Ganar legitimidad en las relaciones.***

Cuando un líder es contratado o asciende, tiende a caer en la trampa de utilizar el nuevo poder formal que ahora ostenta, antes de haber desarrollado el nivel de inclusión y aceptación relacional que legitime sus propuestas (Bacon, 2011). Un líder suele tener grandes talentos, formación inspiradora, experiencias de mucho valor, y ganas de generar el impacto que quedó prometido en el proceso de contratación. Sin embargo, los jefes, compañeros y colaboradores pueden no comprender la visión, el sistema, los valores o la cultura de la propuesta, y el líder puede no tener aún la aceptación y confianza de los demás (a veces, incluso, puede tener un rechazo basado en prejuicios o en una lealtad con la persona que ocupaba su cargo anteriormente) (Diamond, 2016). Por esta razón, es importante que un líder cultive las relaciones y explique y eduque a los demás sobre su visión, atento a retroalimentaciones y a ganar aceptación y colaboración antes de implementar sus buenas ideas (Bacon, 2012).

Esta práctica se puede implementar de varias maneras. Una de ellas es el ser un educador del entorno: explica a los demás tu visión y propósitos. Recuerda ganar constantemente la legitimidad de tus colaboradores, pares y superiores. Lo que has alcanzado en el pasado no necesariamente legitima tu lugar ahora. Mantén renovada esta legitimidad.

Finalmente, recuerda que eres un representante de un grupo, eres la manifestación de lo que un colectivo desea, por lo tanto, genera visiones y planes de conjunto, que unifiquen y beneficien a todos.

### ***Honrar los límites.***

Esta recomendación busca ser un balance para la tendencia a la sobre-exigencia en el trabajo. Generar un buen balance entre la vida personal y laboral es muy importante para la salud, el equilibrio y el rendimiento de un líder (Anderson y Adams, 2016). Honrar los límites propios y de los demás es uno de los antídotos para el síndrome de Hubris (Garrard, 2018), y es importante para generar un cuidado del equipo y de la organización (Diamond, 2016). Algunas personas necesitan más apoyo para honrar sus límites que otras. En cualquier caso, es importante desarrollar recordatorios y prácticas que ayuden a monitorear los niveles de energía (o de paciencia, conocimiento y capacidad), y que apoyen a tomar pausas y equilibrar el trabajo y la vida familiar.

### ***Satisfacer las necesidades personales fuera del rol formal.***

La corrupción, desviar fondos y recursos a cuentas privadas, tiende a empezar de formas más discretas, a través del más humilde uso de los recursos e información privilegiada del puesto organizacional para satisfacer las necesidades personales (Keltner, 2016), como pedir a un colaborador que haga compras para el hogar. Tener impecabilidad en el uso del poder significa notar esta tendencia y procurar satisfacer todas las necesidades personales con recursos que no sean aquellos del puesto organizacional (Diamond, 2016). Como se mencionó anteriormente, estas necesidades no necesitan ser únicamente materiales, sino que pueden ser también la necesidad de intimidad, de validación, de admiración, etc. y deben ser satisfechas fuera para no generar enredos relacionales, conflictos de roles, ni sistemas para "ganarse favores del jefe" (Bacon, 2011). Dos recomendaciones para practicar esto son: 1)

Conoce tus necesidades, haz un inventario de ellas y busca satisfacerlas fuera del rol en la organización. 2) Cultiva tu vida interior y tus relaciones interpersonales.

***Cultivar el conflicto hacia la propia autoridad.***

Mantenerse a la vanguardia, estudiando, aprendiendo, teniendo nuevas perspectivas sobre aquellas cosas que uno sabe hacer mejor que nadie es una forma de generar resiliencia, distancia, flexibilidad, plasticidad y fluidez (Cook-Greuter, 2013; Kegan et al., 2016). Esto se opone a la rigidez pomposa y ostentosa de un líder que se cree insuperable y que se rodea de quienes alimentan esta imagen de sí.

***Cumplir la noble tarea del rol.***

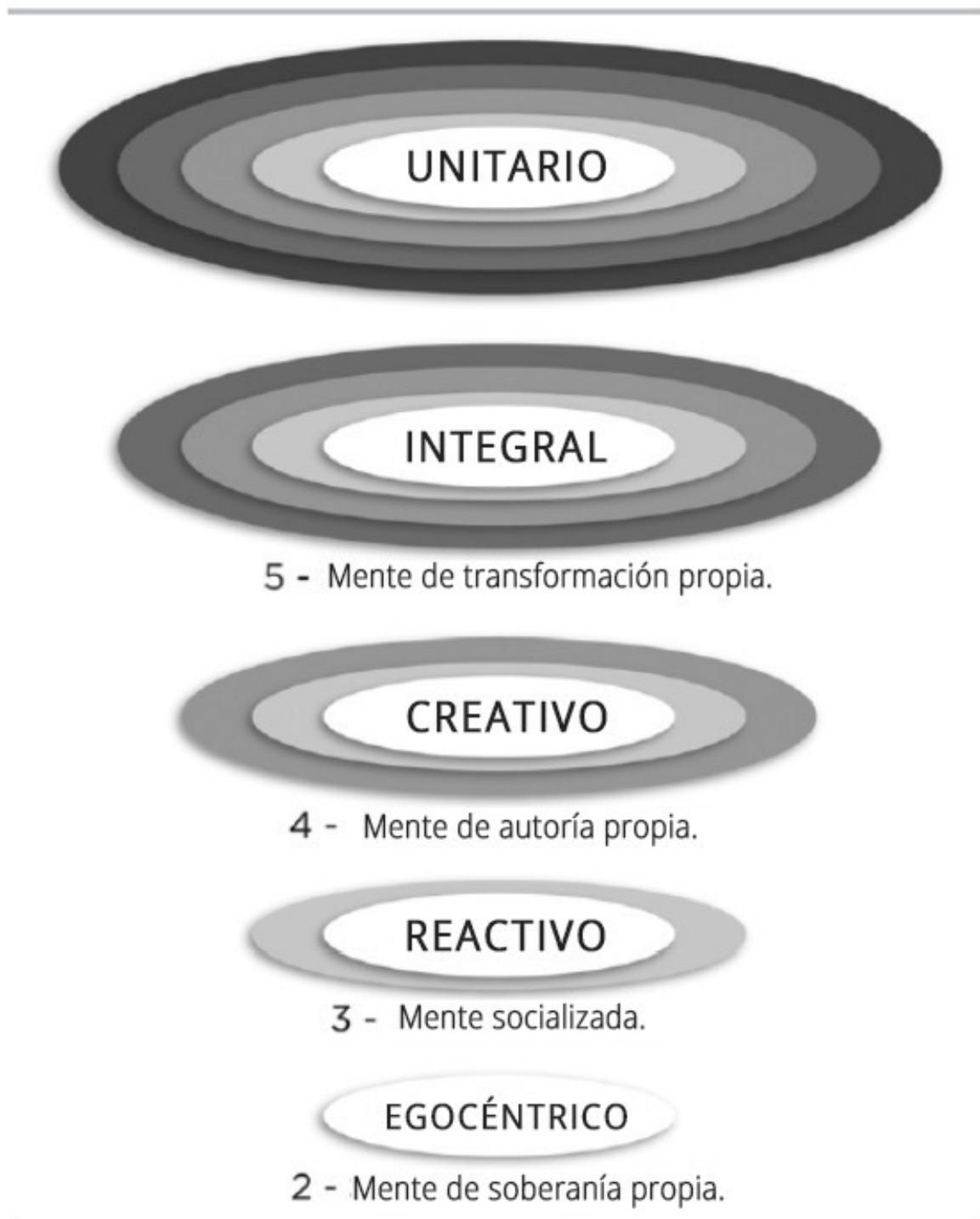
Mantener la perspectiva de la esencia del rol en la organización es una guía importante del líder a medida que su proceso de crecimiento le permite entender mejores formas de cumplir su cometido (Diamond, 2016). Tomar a cargo el rol de la organización más allá de las necesidades puntuales de la tarea, desarrollar una perspectiva periférica, entender el lugar que ocupa en el tejido más amplio, es una forma de hacer buen uso del poder (Kegan et al., 2016). El rol en la organización, con sus tareas más interesantes y con las más tediosas o repetitivas, existe como parte de un sistema que requiere ser cuidado; cuando el líder cumple profundamente la noble tarea de su rol está velando por el bienestar de todo el conjunto, lo cual refuerza el nivel de influencia que este tiene (Keltner, 2016).

**Propuesta 3: El desarrollo del líder: el crecimiento vertical.**

Las guías que se acaban de describir son elementos puntuales que pueden apoyar el proceso de desarrollo de competencias en el uso del poder en el liderazgo organizacional. Algunas de estas guías pueden practicarse de manera más sencilla que otras. Sin embargo, para varias otras se notará que el tipo de cambio que se busca generar en el líder no es un cambio cualitativo, sino cuantitativo. Es decir, el proceso de apoyar al líder a generar mejores usos del poder no implica solamente incrementar conocimientos y habilidades, sino también

generar el espacio para que sea una mejor persona. Ahora bien, cuando se trata de desarrollar líderes, hay pocos modelos que tengan una visión integral y profunda, y se encuentren tan sólidamente validadas por datos empíricos como las corrientes del desarrollo del adulto. Se recomienda que consultores, coaches y miembros de departamentos de Talento Humano profundicen en esta teoría y en las múltiples intervenciones que favorecen este tipo de desarrollo. Para ello, es posible consultar los trabajos de Robert Kegan (1982, 1998), de Kegan et al. (2016), de Susanne Cook-Greuter (1999, 2013), y de Anderson y Adams, (2016, 2019). Aunque estos autores tratan el mismo tema, utilizan terminologías diferentes. A continuación, se ofrece una síntesis general de la propuesta.

El adulto pasa por etapas de desarrollo, que también pueden ser consideradas como estructuras mentales, caracterizadas por la manera en que la persona es capaz de conceptualizar su entorno y a sí mismo, el nivel de complejidad que es capaz de atender, y la forma en que cada estructura otorga significado y responde a las demandas del entorno (Cook-Greuter, 2013). En el proceso de desarrollo, un adulto suele permanecer cierto tiempo en una estructura antes de vivir alguna crisis que motive el crecimiento y la complejización de su modelo mental. Estas etapas de maduración no son forzadas, sino oportunidades que el individuo puede tomar o no. Cada etapa incluye todo el potencial de las anteriores, pero desconoce la capacidad de las siguientes. La Ilustración 1 utiliza el lenguaje de Anderson y Adams (2016) para referirse a estas etapas. El gráfico da la idea de cómo cada modelo mental superior contiene a los anteriores, y da la base para entender a qué se refiere el crecimiento vertical, aunque esto es solo una útil simplificación. El crecimiento horizontal es el que se genera a través de las diversas oportunidades de aprendizaje que incrementan la maestría que un líder tiene dentro de la estructura mental que posee; el crecimiento vertical, por otro lado, es aquel que apoya y desafía al líder a subir de estructura mental (Anderson y Adams, 2016).



## **LAS ETAPAS DEL DESARROLLO**

Ilustración 1: Las etapas de desarrollo del adulto. Elaborada por Anderson y Adams (2016). Traducción del autor.

La estructura egocéntrica es aquella que tiene un adolescente antes de madurar hacia la adultez. Se caracteriza por velar por sí mismo y sus intereses, y tener un desdén por las necesidades del conjunto (Anderson y Adams, 2016).

La estructura reactiva es la primera estructura del adulto. Es una estructura mental creada por la socialización, que genera la presión de resolver la necesidad de calzar en un entorno que le impone presiones para mostrar competencia y desempeño. Un líder reactivo se esfuerza por ser reconocido por su entorno. En esta estructura de desarrollo existen tres tipos de liderazgo: el complaciente, el controlador y el protector de sí. La manera en que se conceptualiza el poder en esta fase es bastante fija y definida desde afuera, frente a lo cual el líder se adapta y reacciona. El estilo reactivo complaciente evita las confrontaciones y busca agradar y mantener libre de tensiones al entorno. El estilo reactivo controlador utiliza estrategias dominantes e impositivas, controla la ejecución y tiene desdén por la importancia de las personas y las relaciones. El estilo reactivo protector de sí se configura como un experto que es mejor que los demás, y tiende a ejercer su poder a través de la experticia de sus conocimientos y de la crítica a las fallas y limitaciones de los demás.

La estructura creativa, en cambio, no es definida por el entorno, sino por el propio líder. La cancha no se marca desde un entorno al que hay que adaptarse, sino desde una búsqueda de ser el autor de la propia vida y del entorno. Yo creo mi realidad, son las palabras del creativo. Esta creatividad genera destrezas más complejas y refinadas para lidiar con las personas (que no impliquen solo apaciguamiento y contentamiento, sino también empoderamiento y trabajo en equipo, y la facilitación de tensiones creativas), para lidiar con las tareas (que no impliquen control y dominio, sino una mirada sistémica, un balance entre el trabajo y la vida personal), y para lidiar con el conocimiento (que no implique únicamente ser experto, sino favorecer una expresión integral y auténtica de sí mismo y de los demás, y la complementación de conocimientos y destrezas de cada uno). Los presupuestos y miedos que subyacen a la rigidez de las estrategias reactivas son reemplazados por fluidez y flexibilidad cognitiva, por autoconfianza, y por creatividad. El poder deja de ser visto y usado como un

recurso limitado para dominar, aplacar o protegerse, y empieza a ser visto como aquello que motiva, integra, da soporte y creatividad a los procesos organizacionales.

La estructura integral es capaz de tomar en cuenta al sistema mayor del cual la organización forma parte y liderar hacia un impacto profundo en la sociedad. Este liderazgo es también integrador en el sentido de su capacidad de apreciar la diversidad interna de lo que Jung llama la Sombra (Anderson y Adams, 2016). En este nivel de desarrollo un líder va mucho más allá de su capacidad creativa, para desarrollar una mirada sistémica profunda que esté al nivel de abrazar las paradojas de un mundo VUCA. Este nivel es capaz de generar transformaciones culturales y estratégicas de gran envergadura. Desafortunadamente, menos del 5% de los líderes organizacionales tienen este grado de madurez y desarrollo (Cook-Greuter, 2013; Anderson y Adams, 2016). Este nivel de madurez y el siguiente, el de la estructura unitaria, requieren de un desarrollo espiritual. El poder en esta estructura es visto como un potencial que permea a la estructura psicosocial en el que existe un concierto de múltiples voces en tensiones creativas que hay que navegar para poder generar transformaciones sostenibles que integren a las polaridades (Cook-Greuter, 2013; Mindell, 2019).

Las investigaciones cuantitativas sobre la correlación entre el nivel de desarrollo y madurez, y la productividad organizacional han mostrado de manera sólida que a mayor madurez, mayor nivel de desempeño (Anderson y Adams, 2016). También es posible que los cambios culturales que Costales y Castro consideran indispensables para el buen uso del poder en las empresas ecuatorianas no sean otra cosa más que el resultado de apoyar a los líderes de todo nivel a desarrollar sus niveles de consciencia y madurez, ya que a mayor consciencia, mejores estructuras organizativas y culturas organizacionales (y mejores resultados económicos) (Kegan et al., 2016).

Sin embargo, apoyar a los líderes a aumentar su nivel de madurez es una tarea que solamente puede ser facilitada y promovida por consultores, coaches, mentores y demás apoyos que hayan desarrollado ese mismo nivel de consciencia en sí mismos (Delgadillo, comunicación personal, 2020). El nivel de consciencia que tiene un consultor o miembro de un equipo de talento humano genera la visión, el alcance y las estrategias que podrá utilizar para apoyar el proceso de un líder (Cook-Greuter, 2013). Por lo tanto, es un requisito fundamental que quienes se dedican a apoyar procesos de desarrollo y transformación se esfuercen tanto en el afuera como en el adentro.

## CONCLUSIONES.

En el país, estamos en un proceso de salir de estructuras organizacionales tradicionales verticales, para crear paulatinamente culturas más horizontales, con mayor empoderamiento de los individuos, de mayor toma de decisiones compartidas, abiertas a la diversidad, que aprecien el talento de cada individuo, que salven la brecha entre el proyecto organizacional y personal, y donde el liderazgo tenga que ver menos con el dominio y más con el apoyar la realización personal y profesional de cada colaborador. Estas nuevas culturas organizacionales requieren de líderes que hagan un buen uso de su poder.

Tener poder es importante para un líder para lograr metas y objetivos, para generar colaboración en sus equipos, tener apoyo de sus superiores y pares, y para poder tener un mayor impacto en el entorno. Tener poder genera en un líder varios efectos positivos, como una buena autorregulación, buena capacidad para fijarse y alcanzar metas, una mayor fluidez y procesamiento cognitivo, mayor autoconfianza y autoestima y una mejor salud. No tener poder, o su falta de uso implica resultados de menor calidad, menor influencia e impacto en colaboradores y superiores, menores oportunidades de carrera, situaciones económicas y sociales limitadas, y mayores niveles de presión situacional. La pérdida de poder por abuso, corrupción u otras fuentes puede conllevar al daño irreparable de la reputación y de la influencia, el cumplir sentencias o ser prófugo, y daño en relaciones.

Por lo tanto, es importante hacer un buen cultivo del poder, de fuentes éticas, sostenibles y que aseguren buenos resultados. Sin embargo, es difícil tener un buen cultivo del poder por varias razones. La primera es que el poder es un tema tabú, con muchos prejuicios y connotaciones negativas. Además, el poder depende de la capacidad de autoconocimiento del líder. Pero este autoconocimiento a veces se ve impedido porque el poder tiene la capacidad para alterar los procesos cognitivos en el líder, generando desinhibición, impulsividad, ilusión de control, adicción al poder, falta de empatía y

propensión al uso del poder para satisfacer sus necesidades personales. Un buen uso del poder también depende de que el líder tenga una buena calidad de retroalimentación de su entorno. Pero la calidad de la retroalimentación depende de la apertura del líder y de la seguridad psicológica que brinde a sus colaboradores para que estos le cuestionen. Finalmente, el poder depende del estado de desarrollo del líder, es decir, su grado de madurez.

Por estas razones, es importante tener un marco teórico sólido que vaya más allá de los prejuicios sobre el poder, que eche luces sobre los buenos y malos usos, y que oriente al líder hacia la consolidación de un poder de fuentes limpias y sostenibles. Por otro lado, es importante que un líder tenga varias prácticas y herramientas que le permitan desarrollar las fuentes formales y personales de poder. Para ello, contar con herramientas de medición válidas y consistentes es muy útil. Finalmente, es importante tener un marco de apoyo del desarrollo del líder que defina el desarrollo en términos del crecimiento vertical, es decir del aumento en el nivel de consciencia del líder.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Anderson, C., John, O. P., y Keltner, D. (2012). The Personal Sense of Power. *Journal of Personality, Vol. 80:2*.
- Anderson, C., y Shirako, A. (2008). Are individuals' reputations related to their history of behavior? *Journal of Personality and Social Psychology, Vol 94 (2), pp. 320-33*.
- Anderson, C. y Kilduff, G. (2009). The Pursuit of Status in Social Groups. *Journal of the Association for Psychological Science, Vol 18 (15), pp. 295-98*.
- Anderson, C. y Galinsky, A. (2006). Power, Optimism, and Risk-Taking. *European Journal of Psychology, Vol 36, pp. 511-36 (2006)*.
- Anderson, R. J., y Adams, W. A. (2016). *Mastering Leadership: An Integrated Framework for Breakthrough Performance and Extraordinary Business Results*. New Jersey: Wiley.
- Bacon, T. (2011). *Elements of Power: Lessons on Leadership and Influence*. New York: American Management Association, AMACOM.
- Bacon, T. (2012). *Elements of Influence: The Art of Getting Others to Follow Your Lead*. New York: American Management Association, AMACOM.
- Cai, R. A., y Guinote, A. (2017). Doing many things at a time: Lack of power decreases the ability to multitask. *British Journal of Social Psychology, Vol. 56, pp. 475-92*.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. 10ma Edición. México: McGraw Hill.
- Cook-Greuter, S. (1999). *Postautonomous Ego Development: A Study of Its Nature and Measurement*. Boston: Integral Publishers.
- Cook-Greuter, S. (2013). *Nine Levels of Increasing Embrace in Ego Development: A Full-Spectrum Theory of Vertical Growth and Meaning Making*. [Manustrito prepublicado].

- Davidovitz, R., Mikulincer, M., Shaver, P. R., Izsak, R., y Popper, M. (2007). Leaders as Attachment Figures: Leaders' Attachment Orientations Predict Leadership-Related Mental Representations and Followers' Performance and Mental Health. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 93 (4), pp. 632-50.
- Deng, M., Zhen, M., y Guinote, A. (2018). When does power trigger approach motivation? Threats and the role of perceived control in the power domain. *Social & Personality Psychological Compass*, Vol. 12: e12390. Online
- Diamond, J. (2016). *Power: A User's Guide*. Santa Fe, NM: Belly Song Press.
- Elliot, A. J. (2008). Approach and avoidance motivation. En Elliot, A. J. (Ed.), *Handbook of Approach and Avoidance Motivation* (pp. 3-14). New York: Psychology Press.
- Fast, N. J. y Chen, S. (2009). When the boss feels inadequate: Power, incompetence and aggression. *Psychological Science*, Vol. 20, pp. 1406-13.
- French, J. R. P Jr., y Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. En D. Cartwright (Ed.). *Studies in Social Power*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Frost, J., y Tischer, S. (2014). Unmasking Collective Corruption: The Dynamics of Corrupt Routines. *European Management Review*, Vol. 11, pp. 191-207.
- Garrard, P. (2018). Frontotemporal Dementia: A Clue to the Biological Basis of Hubris Syndrome? En P. Garrard (ed.) (2018). *The Leadership Hubris Epidemic: Biological Roots and Strategies for Prevention* (pp. 3-24). London: Palgrave Macmillan.
- Gervais, S. J., Guinote, A., Allen, J., y Slabu, L. (2013). Power increases situated creativity. *Social Influence*, Vol. 8 (4), pp. 294-311. London: Routledge.
- Guinote, A. (2007). Behaviour variability and the Situated Focus Theory of Power. *European Review of Social Psychology*, Vol. 18, pp. 256-95. New York: Wiley.
- Guinote, A., y Vescio, T. K. (2010). *The Social Psychology of Power*. New York: The Guilford Press. Versión Kindle.

- Haslam, S. A., Reicher, S. D., y Platow, M. J. (2011). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence, and Power*. Hove y New York: Psychology Press / Taylor & Francis Group. Versión Kindle.
- Hildereth, J. A. D., y Cameron, A. (2016). Failure at the Top: How Power Undermines Collaborative Performance. *Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 110*.
- INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). Directorio de Empresas y Establecimientos. Recuperado de:  
[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\\_2014/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2014.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf)
- Inesi, M. E., Gruenfeld, D. H., y Galinsky, A. D. (2012). How power corrupt relationships: Cynical attributions for others' generous acts. *Journal of Experimental Social Psychology, Vol. 48 (4), pp. 795-803*. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2012.01.008>
- Kegan, R., Lahey, L. L., Miller, M. L., Fleming, A., y Helsing, D. (2016). *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*. Boston: Harvard University Press.
- Keltner, D. (2016). *The Power Paradox: How We Gain and Lose Influence*. New York: Penguin Books. Versión Kindle.
- Kossowska, M, Guinote, A., y Strojny, P. (2016). Power boosts reliance on preferred processing styles. *Motivation & Emotion, Vol. 40, pp. 556-65*.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Bruselas: Nelson Parker.
- Morrison, E. W., See, K. E., y Pan, C. (2015). An Approach-Inhibition Model of Employee Silence: The Joint Effects of Personal Sense of Power and Target Openness. *Personnel Psychology, 2015, Vol 68, pp. 547-80*. Online.

- Orta, S. I. (2015). Dynamics of Power in the Workplace. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences, Vol 6, N° 3, pp. 333-42*. Online.
- Overbeck, J. R. (2010). Concepts and historical perspectives on power. En Guinote, A y Vescio, T. K., *The Social Psychology of Power* (pp. 19-45). New York: Guilford Press.
- Owen, D, y Davidson, J. (2009). Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years.
- Ratcliff, N. J. y Vescio, T. K. (2018). The effects of leader illegitimacy on leaders' and subordinates' responses to relinquishing power decisions. *European Journal of Social Psychology, Vol. 48, pp. 365-79*. Online.
- Ritchie, L., Jain, A., y Kelkar, M. (2019). Making Use of Critical Management Theory: A Discursive Intervention for Employee Empowerment. *Journal of Marketing Development and Competitiveness, Vol 13(5), pp. 22-32*.
- Robbins, S. P, y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento Organizacional*. (17ma Edición). México: Pearson Educación.
- Robertson, I. H. (2018). The Winner Effect – The Neuropsychology of Power. En P. Garrard (ed.) (2018). *The Leadership Hubris Epidemic: Biological Roots and Strategies for Prevention* (pp. 57-66). London: Palgrave Macmillan.
- Rodríguez-Bailón, R. y Willis, G. B. (2012). Power: Its Social Psychology. *Revista de Psicología Social, Vol. 23 (3), pp. 287-92*.  
<http://dx.doi.org/10.1174/021347412802845595>
- Rooke, D. y Torbert, W. R. (2005). Seven Transformations of Leadership. *Harvard Business Review, April, 2005*.
- Roscigno, V. J. (2011). Power, Revisited. In *Social Forces, Vol. 90 (2), pp. 349-74*.

- Schnelle, J., Brandstätter, V., y Knöpfel, A. (2010). The adoption of approach versus avoidance goals: The role of goal-relevant resources. *Motivation and Emotion, Vol. 34, pp. 215-229.*
- Seppälä, T., Lipponen, J., Bardi, A., Pirttilä-Backman, A. M. (2012). Change-oriented organizational citizenship behaviour: An interactive product of openness to change values, work unit identification and sense of power. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 85, pp. 136-55.* Online.
- Simon-Thomas, E. R., Godzik, J., Castle, E., Antonenko, O., Ponz, A., Kogan, A., y Keltner, D. J. (2012). An fMRI study of caring vs self-focus during induced compassion and pride. *Social Cognitive and Affective Neuroscience, Vol. 7, pp. 635-48.*
- Smith, P. K., Jost, J. T., Vijay, R. (2008). Legitimacy Crisis? Behavioral Approach and Inhibition When Power Differences are Left Unexplained. *Social Justice Research, Vol. 21, pp. 358-76.* Online.
- van Kleef, G. A., Oveis, C., van der Löwe, I., LuoKogan, A., Goetz, J. y Keltner, D. (2008). Power, Distress, and Compassion: Turning a Blind Eye to the Suffering of Others. *Journal of the Association for Psychological Science, Vol. 19 (12), pp. 1315-322.*
- van der Kolk, B. (2014). *The Body Keeps the Score: Brain, Mind and Body in the Healing of Trauma.* New York: Penguin Random House.
- van Vugt, M. y Ahuja, A. (2011). *Naturally Selected: The Evolutionary Science of Leadership.* London: Profile Books. Kindle Version.
- Vescio, T. K., Gervais, S. J., Heidenreich, S., y Snyder, M. (2006). The effects of prejudice level and social influence strategy on powerful people's responding to racial out-group members. *European Journal of Social Psychology, Vol. 36, pp. 435-50.* Online.

- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organization culture. *Business Horizons*, 2017 –1317, pp. 1-10. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
- Wakslak, C. J., Smith, P. K., y Han, A. (2014). Using Abstract Language Signals Power. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 107 (1), pp. 41-55.
- Weik, M., Guinote, A., y Wilkinson, D. (2011). Lack of Power Enhances Visual Perceptual Discrimination. *Canadian Journal of Experimental Psychology*, Vol. 65 (3), pp. 208-13.
- Williams, M. J. (2013). Who Serves the Self from the Seat of Power? Predicting Self-Interested Leader Behavior. *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2013 (1), 11087. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.203>
- Willis, G. B., y Guinote, A. (2011). The Effects of Social Power on Goal Content and Goal Striving: A Situated Perspective. *Social and Personality Psychology Compass*, Vol. 5 (10), pp. 706-19.
- Xiaoshuang, L., Chen, Z. X., Tse, H. H. M., Wei, W., y Ma, Ch. (2019). Why and When Employees Like to Speak up More Under Humble Leaders? The Roles of Personal Sense of Power and Power Distance. *Journal of Business Ethics*, Vol. 158, pp. 937-50.