



## Artículo

## Liderazgo, poder y movilización organizacional

Francoise Venezia Contreras Torres<sup>a,\*</sup> y Guido Angello Castro Ríos<sup>b</sup><sup>a</sup>Profesora titular, Escuela de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia<sup>b</sup>Investigador, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

*Historia del artículo:*

Recibido el 21 de octubre de 2011

Aceptado el 22 de marzo de 2013

*Clasificación JEL:* L29, M00, M19*Palabras clave:*

Liderazgo

Poder

Sistemas organizacionales

Desequilibrios productivos

Cambio organizacional

*JEL classification:* L29, M00, M19*Keywords:*

Leadership

Power

Organizational systems

Productive imbalances

Organizational change

*Classificação JEL:* L29, M00, M19*Palavras-Chave:*

Liderança

Poder

Sistemas organizacionais

Desequilíbrios produtivos

Mudança organizacional

## RESUMEN

El objetivo de este estudio es analizar los procesos de liderazgo y poder, como fenómenos que se suscitan al interior de las organizaciones a partir de las interacciones que se dan entre las personas (agentes) que las conforman. Se comprende a la organización como un sistema dinámico en permanente proceso de cambio que se moviliza, en virtud de la relación dinámica, que se da entre líderes y colaboradores. Dado que se trata de un estudio teórico, el análisis se hace a través de una revisión bibliográfica. Como conclusión se puede afirmar que el liderazgo y el poder movilizan a la organización y pueden llevarla a desequilibrios productivos, los cuales favorecen el desarrollo de las organizaciones y su perdurabilidad.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España. Todos los derechos reservados.

**Leadership, power and, organizational mobilization**

## ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the leadership and power processes as emerging phenomena that occur within organizations due to interactions between the people (agents) that belong to the organization. It is assumed that the organization is a dynamic system in continuous changing process that mobilizes the firm by virtue of its dynamic relationships between leaders and employees. As this is a theoretical study, the analysis is supported by a review of the literature. In conclusion it affirms that leadership and power can mobilize the organization and can lead to productive imbalances, which promote organizational development and sustainability.

© 2013 Universidad ICESI. Published by Elsevier España. All rights reserved.

**Liderança, poder e mobilização organizacional**

## RESUMO

O objectivo deste estudo é analisar os processos de liderança e poder, como fenómenos que suscitam no interior das organizações a partir das interações que se dão entre as pessoas (agentes) que as formam. Compreende-se a organização como um sistema dinâmico em permanente processo de mudança que se mobiliza em virtude da relação dinâmica que se dá entre líderes e colaboradores. Dado que se trata de um estudo teórico, a análise faz-se através de uma revisão bibliográfica. Como conclusão pode afirmar-se que a liderança e o poder mobilizam a organização e podem levar a desequilíbrios produtivos, que favorecem o desenvolvimento das organizações e sua durabilidade.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España. Todos os direitos reservados.

Autor para correspondencia: Universidad del Rosario, Sede Complementaria, Autopista Norte (costado oriental) con Calle 200, Modulo "A", Bogotá, Colombia  
Correo electrónico: francoise.contreras@urosario.edu.co (F. Venezia Contreras Torres).

## 1. Introducción

Tradicionalmente, el tema del poder e influencia en las organizaciones se ha abordado de una manera lineal y directa entre líderes y seguidores, que en el mejor de los casos se reconoce bidireccional. Esta aproximación responde al concepto de organización cuya estructura y funcionamiento esta preestablecida por el líder, y es él quién determina y planifica los cambios que se requieren para alcanzar la estabilidad deseada. Por otra parte, si se reconoce las organizaciones como sistemas complejos y cuyos cambios en gran medida pueden estar determinados por la interacción misma entre los agentes que la conforman, la influencia del liderazgo como proceso cobra especial importancia. En este sentido, la relación entre líderes y colaboradores es intrincada, no lineal, y sus efectos, en importante medida, indeterminados, pues los cambios que se suscitan pueden ser espontáneos y poco previsibles. Esta concepción del cambio como proceso dinámico demanda replantear las posturas clásicas en las que se asume que las organizaciones operan dentro de un ambiente estable (Trujillo & Guzmán, 2008).

Desde el enfoque tradicional, las llamadas tácticas de influencia se dirigen hacia los seguidores para promover en ellos comportamientos deseados y el cambio organizacional esperado, lo que le da énfasis al líder como sujeto. Por el contrario, desde la comprensión de las organizaciones como sistemas complejos, se prioriza el liderazgo como proceso que emerge del sistema mismo a partir de las interacciones de poder e influencia que se dan en su interior para adaptarse (lejos del equilibrio) a las cambiantes condiciones del ambiente. De esta manera, el líder se convierte en un facilitador que permite y favorece la movilización de la organización, esto es, que se autoorganice y que de ella emerjan nuevas formas más adaptativas.

Desde esta última perspectiva, el documento aborda los fenómenos del liderazgo, el poder y la movilización organizacional, a través de una revisión teórica y conceptual. Inicialmente, se discuten estos conceptos con relación al cambio organizacional y las variables involucradas; posteriormente, se plantea el rol de los colaboradores como fuente de poder que posibilita dicha movilización. Finalmente, se reflexiona respecto al poder potencial del líder para promover desequilibrios productivos a través de su capacidad de influencia, aspecto que le permitiría a la organización no solo adaptarse, sino también evolucionar.

## 2. Cambio organizacional y poder

El concepto de organización ha cambiado; la visión mecanicista ha sido ampliamente superada para dar paso a una comprensión más integral, en la que se asume que las organizaciones son sistemas altamente complejos, con un conjunto de expectativas compartidas (Etkin, 2003) donde el factor humano cobra especial relevancia. Este concepto va más allá de los tradicionales objetivos comunes que se supone sirven de aglutinadores para lograr la materialización de la organización misma. Desde esta perspectiva, el líder como sujeto único de influencia se va desdibujando y se comienza a reconocer el liderazgo que emerge de las relaciones e interacciones sociales, cuyo poder de influencia se hace evidente en cuanto logra potenciar o inhibir la movilización de la organización.

En este orden de ideas, el liderazgo es concebido como un fenómeno social y relacional producto de la interacción entre las personas, cuyos propósitos deberán orientarse hacia: 1) facilitar la interpretación de las visiones y expectativas colectivas de los agentes que participan directa e indirectamente en las organizaciones; 2) promover la adaptación del sistema a su entorno a través de la movilización del poder entre sus miembros; 3) potenciar la diversidad personal a través del reconocimiento de las habilidades particulares, y 4) generar, a través de la comunicación, contextos propicios para la creatividad e innovación, en donde la virtud más importante es la confianza (fig. 1).

Visto de esta manera, el concepto de poder cobra especial relevancia en el estudio del liderazgo, un concepto que va más allá de la posición jerárquica, para ser comprendido como el resultado de las interacciones internas y externas de la organización, entendida esta como un sistema. El estudio del poder desde esta perspectiva puede resultar ambiguo en su conceptualización, pero no por ello débil en su efecto, el cual puede llegar a ser más contundente e influyente que el mismo poder legitimado. Al igual que el liderazgo, el concepto de poder puede circunscribirse a una variedad de argumentos, y no cabe duda de que aunque se trata de un fenómeno universal, su conceptualización es elusiva y compleja (Crozier & Friedberg, 1980).

Esta forma de asumir el estudio del poder no es nueva; hablar de la organización como un fenómeno social implica inevitablemente referirse a las relaciones que surgen a partir de las interacciones que se suscitan en su interior. En la década de los ochenta, ya se argumentaba que el poder, sea en el ámbito social en general u organizacional en particular, está sujeto a una serie de condiciones que incluyen entre otras, procesos de transacción entre diversos intereses y expectativas –que no excluye cierto grado de coincidencia entre ellos– y un ejercicio de influencia, de quien ostenta el poder, para imponerse sobre los intereses particulares (Mendieta & Núñez, 1976). Luego, como plantea Stein (2005), es claro que el poder procede también de los llamados seguidores, quienes incluso, pueden ejercer más influencia que los líderes mismos.

En concordancia con lo anterior, Crozier & Friedberg (1980) plantean que el poder tiene un carácter relacional, en cuanto actúa sobre el otro y ello implica interactuar con el otro, pero aclaran que el poder se introduce en dicha interacción solo cuando 2 o más agentes de la organización dependen entre sí para el logro de un objetivo común, lo cual puede hacer que sus expectativas personales sean potencialmente modificables. En este sentido, el poder está indisolublemente ligado a la negociación, en cuanto implica una relación de intercambio entre 2 o más personas.

Por su parte Pfeffer (2000), a partir de los estudios realizados por Bertrand Russell en 1938, formula la existencia de 3 elementos clave en la construcción y definición del concepto de poder en la organización. El primero de ellos es la influencia de algunos agentes sobre otros, el segundo hace referencia a que el poder no se refiere solo a las relaciones unidireccionales entre superiores y subordinados, sino también a la interacción entre pares, y finalmente, el tercer elemento considera que dicha influencia suele ser consciente y deliberada. En cualquier caso, las diversas concepciones del poder social tienen en común la noción de que este implica, como mínimo, la capacidad que posee una persona para controlar a otra, o influir sobre ella de algún modo (Shaw, 2004).

Es así como los llamados estilos de liderazgo y las prácticas directivas que de este se derivan involucrarían inexorablemente un ejercicio de poder, esto es, de influencia entre individuos. Basta con observar de manera cuidadosa las múltiples definiciones de liderazgo que existen, para encontrar que todas ellas incluyen, de manera explícita o implícita, el concepto de influencia.

En este orden de ideas, el poder entendido como influencia, podría adquirir distintos matices dependiendo de las atribuciones mismas que hacen los líderes respecto a la organización y a las personas que la conforman. Lo señalaba McGregor (1994) ya desde la década de los sesenta a partir de su conocida teoría X y Y, la cual estaba basada en las atribuciones de los líderes respecto a los trabajadores. La primera, la teoría X, demarcaría un estilo altamente reglado, controlado, inflexible y rígido, caracterizado por el ejercicio de un poder coercitivo, pues de base hay una marcada desconfianza en los demás, en sus capacidades, actitudes y comportamiento en general. Por otro lado, está la teoría Y, en la que predomina un estilo flexible y participativo en cuanto se confía en los demás, en sus capacidades, competencias y compromiso. La base del liderazgo desde esta teoría estaría sustentada en la confianza en los demás, y su poder estaría más orientado hacia el conocimiento y las relaciones interpersonales (po-

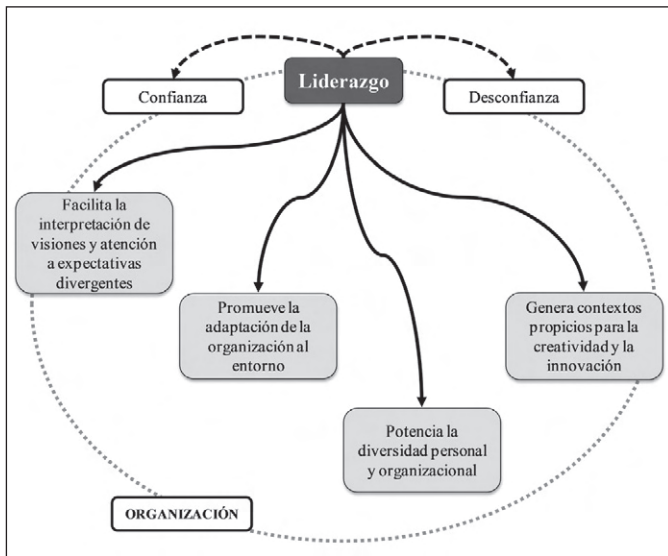


Figura 1. Orientaciones del liderazgo organizacional como proceso relacional.  
Fuente: elaboración propia.

der de experto y poder referente, respectivamente), que el líder logra establecer con sus colaboradores.

En el primer caso (X) se restringe la diversidad, incluso de forma deliberada, por el contrario, en el segundo caso (Y) se potencia y fomenta, aportando no solo a la evolución de la organización como sistema, sino al bienestar y a la calidad de vida de las personas que la conforman, aspecto que fue retomado por Ouchi & Jaeger (1978) en su llamada teoría Z, la cual está centrada en las personas, su cultura e individualidad. Estos autores enfatizan en la importancia de las relaciones interpersonales y la participación para alcanzar un liderazgo efectivo.

Ahora bien, si se afirma que la organización está compuesta por intereses y expectativas diversas, e incluso divergentes, el poder puede convertirse en un elemento de cohesión o de dominación (Murillo, 2009); en este último caso, implicaría la imposición de ciertos intereses y expectativas que pueden provenir no solo del líder formal y de la estructura que lo soporta y lo legitima como tal, sino también, de los llamados líderes informales (en cuanto influencia), como parte de un sistema complejo que no sigue un orden preestablecido. Cabe aclarar que este tipo de líderes emergen también del sistema mismo y pueden llegar a ser importantes dinamizadores del cambio, en cuanto ejercen una influencia considerable sobre el sistema. El hecho de que estos cambios favorezcan o no la adaptación de la organización dependerá en gran medida de los procesos de liderazgo que surjan dentro del sistema como producto de la interacción.

Afirmar que el poder surge de las interacciones y relaciones que se dan entre los agentes que conforman la organización a su vez de como ellos aceptan un rol de seguidores/colaboradores y otorgan el poder al líder, coincide con la propuesta de Pfeffer (2000), en la que afirma que el poder no proviene exclusivamente del puesto o jerarquía, sino también de la confianza que surge en este marco de interacciones que se dan en la organización.

### 3. Una fuente indiscutible de poder: seguidores-colaboradores

Con base en lo anterior, es función del líder permitir al sistema autoorganizarse para adaptarse a los cambios del contexto, lo cual requiere que este promueva un diálogo continuo entre los agentes que conforman el sistema a través de su potencial de influencia más que de control. En este orden de ideas, el líder se convierte en un agente facilitador del cambio, asumiendo que este podrá darse incluso independientemente de su direccionamiento (Bonney, 2003).

Este proceso será efectivo en estos términos solo si el líder conoce plenamente la organización y logra establecer vínculos de confianza desde los seguidores hacia ellos, lo que permitirá una mayor y mejor activación de los procesos organizacionales y favorecerá la adaptación del sistema ante los cambios inesperados a los que deberán enfrentarse las empresas. Cabe señalar que cuando se habla de adaptación no se hace referencia a la estabilidad permanente e inamovible de la organización, que como afirman Pascale, Millemann & Gioja (2002), suele ser precursor de muerte. Por el contrario, lo que se debe procurar es el movimiento fuera de la estabilidad y cercano al desequilibrio, pues es allí donde se gestan procesos emergentes de cambio (Lichtenstein & Plowman, 2009), fundamentales en un entorno altamente complejo, como al que de manera permanente asisten las organizaciones.

Dicho desequilibrio debe estar fundamentado ineludiblemente en la confianza, pues cuando esta se deteriora, se desencadena lo que Heifetz, Grashow & Linsky (2009) denominan un desequilibrio improductivo. Es aquí donde el liderazgo y las prácticas directivas de quienes lo ejercen juegan un papel predominante en la evolución del sistema, el cual consiste, como plantean Heifetz et al. (2009), en orquestar lo inevitable; lo cual se refiere al conflicto, el caos y la confusión que genera el cambio en condiciones de incertidumbre, para que de esta forma la transformación que este produzca en la organización sea productiva y no destructiva. Desde esta perspectiva, el liderazgo está llamado a la provocación de desequilibrios productivos en el sistema, mediados por la confianza (fig. 2.)

Cuando el liderazgo moviliza a la organización hacia un desequilibrio improductivo, no solo se está reduciendo la capacidad de adaptación del sistema y lo que ello conlleva, sino también a una posible desertión de sus seguidores/colaboradores al no encontrar eco en sus intereses y expectativas. Esto, en consecuencia, incrementa el riesgo de fracaso de la organización, pues la pérdida de sus miembros no solo obliga a quien ostenta el poder a buscar otros nuevos, sino que también le genera una pérdida de experiencia y conocimientos en el sistema que no necesariamente serán reemplazados de manera inmediata y acertada.

Ahora bien, llevar a la organización a un estadio adaptativo dinámico implica que el poder de los colaboradores, que de hecho lo tienen, ejerza influencia sobre los propósitos comunes, y que estos a su vez, movilicen los equipos de trabajo. La unidad de análisis de este poder será la relación que logren establecer no solo entre los miembros del equipo, sino entre los equipos, conformando una compleja red que involucraría todo el sistema. El trabajo del directivo en este

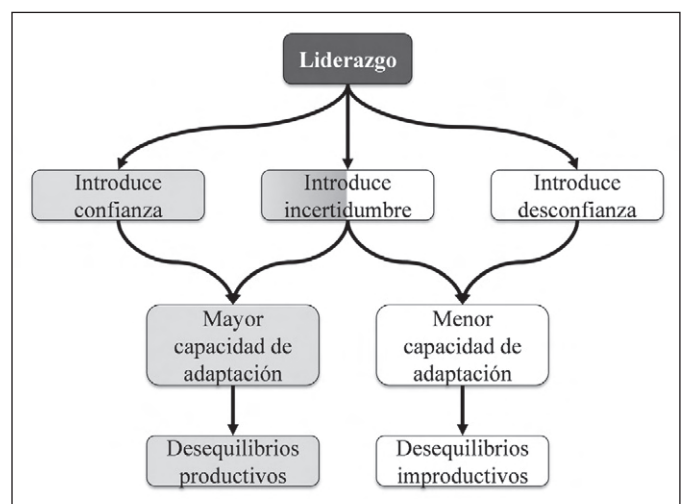


Figura 2. El liderazgo como detonante de desequilibrios mediados por la confianza/desconfianza.

Fuente: elaboración propia.

caso es liderar la diversidad de poderes que se dan en el interior de los grupos y entre ellos, asumiendo, tal como lo plantean Huxham & Beech (2008) su asimetría natural, el desbalance y la inequidad en todas las relaciones mediadas por el poder, fenómeno que se da, incluso, en grupos altamente colaborativos y funcionales. Por su parte Arredondo & Maldonado (2010) proponen que es el colaborador quien dota al líder de una fuerza liberadora que a su vez le da a él el potencial para alcanzar nuevas metas, de esta manera, para estos autores, el poder concebido de manera tradicional debe ser desarraigado de la organización, en cuanto se torna innecesario.

Las diferencias entre los miembros del grupo con respecto al poder pueden influir de diversos modos en el desarrollo de los procesos. El participante que ostenta el poder en el grupo provoca en sus miembros reacciones diferentes a las producidas por aquellos que tienen menos poder; en este sentido, la conducta de los individuos se ve ineludiblemente influida por la cantidad relativa de poder que este posea, y la estructura de poder del grupo determina en cierta medida los comportamientos y resultados del mismo (Shaw, 2004). La conducta de los sujetos con mayor poder se verá influida por la retroalimentación que reciba del resto del grupo, lo que dará como resultado que estos se sientan con mayor poder –percibiendo mayor capacidad de influencia– o por el contrario, se alienen o subordinen a los deseos e intereses particulares del grupo.

Se asume que comprender el poder del líder implica tener en cuenta las características de los seguidores/colaboradores (García, 2009), pues estas dependen de la relación que ellos establecen con el líder. Lo anterior involucra otros aspectos, como el contexto en que tales relaciones se dan, esto es, la cultura e identidad organizacional y los factores situacionales asociados directamente con las prácticas de liderazgo que se ejerza en la organización.

En este sentido, los colaboradores pueden ser alienados, conformistas, pasivos o pragmáticos entre otros, dependiendo no solo de las características del individuo, sino de la forma de interacción que se establece entre los miembros de la organización y en relación con las estructuras de poder. Por ejemplo, un directivo altamente controlador, rígido, inflexible y autoritario, fomentará el surgimiento de seguidores pasivos, conformistas y con bajo nivel de compromiso, personas que probablemente se limiten a trabajar con base en los métodos existentes y no les interese innovar.

Por otra parte, una organización más abierta y flexible, donde el líder logre establecer un poder referente centrado en la confianza, favorecerá el surgimiento de nuevos líderes donde, como plantea Nye (2010), unos y otros puedan asumir un papel intercambiable en diferentes situaciones, haciendo viable que nuevas metas e iniciativas se originen entre los seguidores/colaboradores.

En ambos casos, el poder de los seguidores existe, pues aun cuando los seguidores no tomen iniciativas, estos tienen la capacidad potencial para restringir a los líderes (Nye, 2010). La diferencia radica en el tipo de poder; en el primer caso, la dinámica que surge puede inhibir la evolución del sistema, mientras que en el segundo caso, se favorecería la movilización del sistema hacia el llamado desequilibrio productivo.

#### 4. Poder del líder y evolución de la organización

Ahora bien, ¿qué tipos de poder debe ejercer el líder y qué características de liderazgo favorecen la movilización de la organización? ¿Qué condiciones logran llevar al sistema a los llamados desequilibrios productivos?

Como se dijo anteriormente, la movilización del sistema es promovida por el liderazgo y los líderes de la organización, dada su capacidad de influencia. Esta movilización puede conducir a la organización a 3 estadios: 1) evolución; 2) deterioro, o 3) muerte. Cada uno de ellos, con las mismas probabilidades de emerger en el sistema a partir de las decisiones y comportamientos que realicen los líderes (formales e informales) y que, a través de la interacción, van inci-

diendo en el comportamiento de los seguidores/colaboradores, configurando una cultura organizacional determinada (fig. 3).

En este sentido, es importante señalar que esta movilización de la organización implica distintas formas de poder, unas que derivan de un pequeño grupo que determina, de forma legitimada, la dirección del cambio a través de estrategias con o sin participación de los demás miembros (directivos), y otras de manera no legitimada, poco clara pero con evidente efecto (seguidores/colaboradores); la interacción entre estos poderes producirá cambios a su vez en los ámbitos estructurales y funcionales de la organización. En ambos casos, cuanto más poder tiene una persona, mayor es la probabilidad de que lo utilice (Shaw, 2004), lo cual también dependerá del acceso a los factores constitutivos de la organización, lo que demarcaría, a su vez, un comportamiento de liderazgo determinado.

Estas diversas formas de poder que se perciben en la organización pueden provenir de diferentes fuentes. Huxham & Beech (2008) proponen que el poder interorganizacional proviene de 3 macroniveles y un micronivel, todos ellos, fácilmente identificables en el sistema (fig. 4). En los macroniveles, el poder puede surgir en la necesidad de sostener en el interior del sistema los desequilibrios que otorguen mayor poder a ciertos agentes, lo cual se puede sustentar en el acceso restringido a cierto tipo de información, así como a conocimientos y habilidades que son de dominio exclusivo de algunos pocos, lo cual incluye el manejo de recursos como el dinero. Otro de los macroniveles hace referencia a la importancia de mantener los desequilibrios, en este caso se encuentran factores relacionados con la toma de decisiones estratégicas, usualmente en el ámbito central, así como la concentración de acciones como la impartición de sanciones y la percepción de singularidad o exclusividad entre los que detentan el poder. Por último, el tercer macronivel está basado en la posición que ostenta el actor en el interior del sistema y se encuentra estrechamente relacionado con el poder legitimado del cual ya se han realizado algunas precisiones anteriormente.

Por otro lado, el micronivel que sirve como fuente de poder en el interior de las organizaciones se sustenta en las relaciones del día a día, es decir, inherente al proceso de construcción de relaciones sociales informales que se dan entre los diferentes actores que constituyen el sistema.

Luego, la movilización de la organización, a partir del liderazgo y del poder ejercido por los diferentes miembros de la organización, cobrará sentido en el momento en que las decisiones asumidas establezcan el rumbo y la dinámica de la organización, pero a su vez de

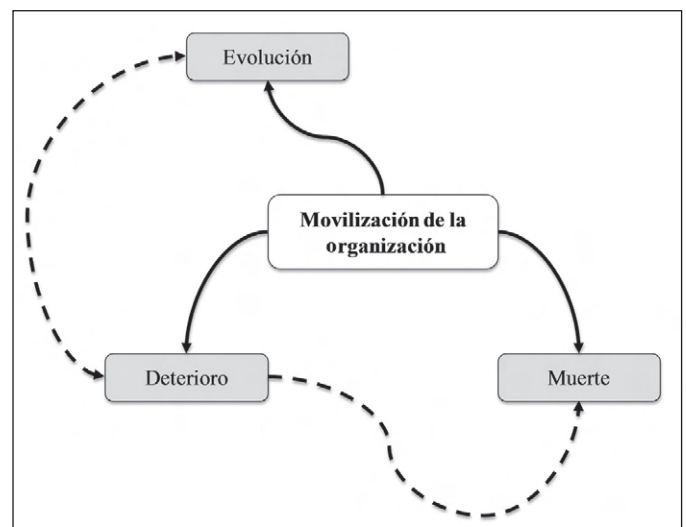


Figura 3. Estadios probables del sistema a partir de la movilización mediada por el liderazgo.

Fuente: elaboración propia.

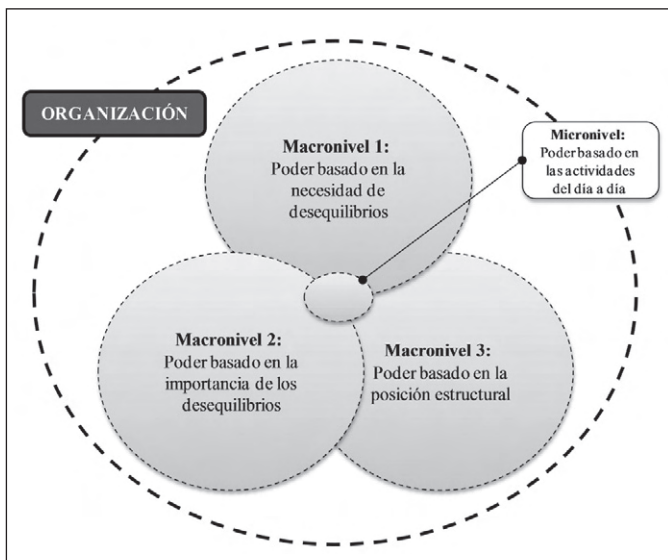


Figura 4. Fuentes del poder interorganizacional.  
Fuente: elaboración propia.

la aceptación o rechazo por parte de la mayoría de los seguidores/colaboradores. Lo anterior pone de manifiesto la necesidad de la aceptación por parte de los distintos agentes del sistema, pues de lo contrario puede provocarse desconfianza en las relaciones y retrocesos en el logro de metas organizacionales.

## 5. Comentarios finales

A través del documento se ha señalado que el poder, como factor inherente al ejercicio del liderazgo, es un elemento vital para lograr la movilización de la organización hacia ciertos estadios adaptativos, lo cual implica que este sea capaz de influir sobre el logro de las metas organizacionales a través de la promoción de la diversidad y la satisfacción de las expectativas individuales y colectivas que se suscitan en el sistema.

De hecho, el liderazgo es un proceso relacional más que un ejercicio centrado en el líder como sujeto, en el que el liderazgo emerge a partir de la interacción entre los agentes del sistema. Asimismo, cuando se observa el liderazgo desde el o los líderes –individuos con mayor poder de influencia– se entiende que el poder no hace al líder, pero sin poder no hay liderazgo, por ello, estudiar este concepto es fundamental para comprender el liderazgo. En este sentido, se hace referencia no solo a la influencia deliberada de los líderes para llevar a la organización a un estadio adaptativo, sino que incluye el efecto, a veces difuso, del ejercicio del poder sobre la organización, que ineludiblemente moviliza al sistema, en ocasiones, a estadios no previstos por los líderes, produciendo cambios que suceden de forma espontánea a partir de la interacción entre agentes dentro de la organización, o de esta en relación con el entorno y con los factores situacionales que la condicionan.

El estudio del liderazgo y el poder implica comprender la influencia que tienen los seguidores/colaboradores sobre el líder y sobre los procesos de liderazgo. Dado que se trata de un fenómeno relacional, las características de los seguidores obedecerán en gran medida a las características de las interacciones que se dan en los diferentes niveles de la organización y estos a su vez responden a las contingencias del ambiente interno y externo de la organización. Si dichas relaciones están mediadas por la confianza, habrá mejor aprovechamiento de la diversidad, mayor flexibilidad y mayor probabilidad de que el cambio suscitado por el ejercicio del poder se oriente hacia el desequilibrio productivo, impulsando la evolución del sistema. Por el contrario, cuando el efecto del poder está sustentado en la desconfianza,

se desdibuja el ejercicio del liderazgo, se fortalece el mando, la instrucción, la rigidez y la homogeneidad llevando a la organización al estancamiento, al desequilibrio improductivo, esto es, al deterioro y/o muerte, como lo expresan Pascale et al. (2002).

El liderazgo y el poder no son entonces fenómenos aislados, ambos confluyen para movilizar a la organización en un acto de influencia recíproca entre líderes y colaboradores, el reto se encuentra en determinar hasta qué grado dicha influencia es pertinente en ambas vías para que los propósitos de la organización no sean distorsionados y se inicie un proceso de deterioro permanente del sistema, ocasionando que el comportamiento general de los agentes se torne agresivo, individualista e incluso impositivo, lo que llevaría al deterioro inevitable de los niveles de satisfacción personal y el bienestar que los individuos pretenden alcanzar al formar parte de una organización.

Esta forma de ver el poder y la influencia como fuentes de riqueza organizacional en la que se potencia el aprendizaje y la innovación cobra actualmente especial relevancia si se tienen en cuenta los cambios permanentes e impredecibles del mundo moderno. Los líderes, entonces, deben reconocer la individualidad, potenciar la diversidad y distribuir el poder, para que la organización se movilice hacia estados de desequilibrio productivo que favorezca la adaptación de la organización. Lo anterior implica replantear la figura del líder que conoce y decide el mejor camino y espera ser seguido por otros para convertirse en un potenciador del sistema cuya influencia permita su autoorganización y que de él emerjan nuevas formas, las cuales tendrán implícitamente el efecto de su influencia, pero no de forma exclusiva. Así, los líderes deben potenciar las capacidades de las personas a través del reconocimiento de sus competencias, sus necesidades, motivaciones, intereses y todo aquello que los hace únicos. Contar con ello permitirá que las posibilidades de supervivencia de la organización se potencien, lo cual resulta fundamental para las empresas en la actualidad.

## Bibliografía

- Arredondo, F. G. & Maldonado, V. (2010). Differences between the relationship of integrity and leadership styles according to the model of Bernard Bass. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 59-76.
- Bonney, C. (2003). *From the inside out: an appreciative inquiry into leadership, culture and complexity*. Ottawa: Royal Roads University.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1980). *Actor and systems: the politics of collective action*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Etkin, J. (2003). *Gestión de la complejidad en las organizaciones* (1.ª ed.). México D.F.: Oxford University Press.
- García, O. H. (2009). El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 63-83.
- Heifetz, R. A., Grashow, A. & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston: Harvard Business Press.
- Huxham, C. & Beech, N. (2008). Inter-organizational power. En P.S Ring, C. Huxham, M. Ebers & S. Cropper (Eds.). *The Oxford handbook of inter-organizational relations*. Nueva York: Oxford University Press.
- Lichtenstein, B. B., & Plowman, D. A. (2009). The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 20, 617-630.
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Mendieta y Núñez, L. (1976). *Sociología del poder* (2.ª ed.). México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Murillo, G. (2009). Sociología de las organizaciones: Una perspectiva desde el poder y la autoridad para entender la cohesión social: el caso de la Banca en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, 26, 39-72.
- Nye, J. S. (2010). Power and leadership. En: N. Nohria & P. Khurana (Eds.). *Handbook of leadership theory and practice*. Boston: Harvard Business Press.
- Pascale, R.T., Millemann, M. & Gioja, L. (2002). *El líder en tiempos de caos*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Ouchi, W. G. & Jaeger, A. M. (1978). Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility. *The Academy of Management Review*, 3(2), 305-314.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades* (1.ª ed.). México D.F.: Oxford University Press México.
- Shaw, M. E. (2004). *Dinámica de grupo: psicología de la conducta de los pequeños grupos* (5.ª ed.). Barcelona: Herder Editorial.
- Stein, G. (2005). El poder en las organizaciones. *Nuestro Tiempo*, 619, 30-45.
- Trujillo, M. A., & Guzmán, A. (2008). La forma de gobierno y su relación con el poder y el cambio organizacional: caso universidad del rosario. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 129-143.