



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

EMPRESARIOS Y EL PODER

Aprender a moderar el poder es una de las tareas más difíciles. Conozca las premisas que lo llevan a abusar de un mandato otorgado para la construcción de un bien común y no de intereses personales

POR GONZALO GÓMEZ
Profesor del INALDE (Colombia)

El poder es la capacidad de ejercer dominio sobre un individuo o grupo. Tiene una visión positiva cuando es otorgado por otros para la construcción del bien común, y una visión negativa cuando quienes obtienen el poder están dispuestos a atornillarse en él en pro de sus intereses particulares.

A lo largo de la historia de la humanidad, muy pocas personas parecen haber entendido la verdadera finalidad del poder, dado que desafortunadamente los seres humanos tenemos una racionalidad limitada y sesgada por nuestras insuficientes capacidades y por nuestras preferencias personales. Muchos empiezan con una visión altruista, sin embargo, con el paso del tiempo, existe la tendencia a pasar de los fines comunes a los fines particulares, lo que termina siendo un desastre para la sociedad. Esta situación la vemos todos los días, tanto en quienes ostentan el poder político como el empresarial.

Razón por la cual mi primera recomendación para los gerentes y directivos es la de aprender a moderar el poder, a usarlo adecuadamente, estableciendo una junta directiva o consejo asesor de manera que usted se obligue a consultar decisiones importantes y a establecer mecanismos de participación.

Es importante diferenciar el poder de la autoridad, que es el saber reconocido por los demás. Cuando un directivo logra reconocimiento del resto de la organización, por su desempeño y estilo de dirección, la tendencia natural es que los demás lo sigan, con lo cual no tendrá que ejercer un poder coactivo sino que es su prestigio el que lo hace estar al mando de la organización.

El ideal del directivo debe ser el de convencer a los demás de que el camino a seguir en la empresa está determinado por el apoyo y participación de todos, teniendo la disposición a cambiar en determinado momento posturas personales por el bien común. Esto se logra a través de las asambleas de accionistas, juntas directivas, comités gerenciales, comités de seguimiento, entre otros, creados precisamen-



te para que la gente pueda expresar sus ideas y encontrar caminos ante situaciones difíciles con la disposición de toda la empresa.

¿Cómo se vive el poder en las empresas?

Lamentablemente las recomendaciones anteriores no están presentes en la cotidianidad de nuestras empresas. Desde mi experiencia como asesor y miembro de juntas, veo todo el tiempo directivos con serios problemas de poder y con premisas en el desempeño de los altos cargos directivos que parecen adecuadas cuando en realidad no lo son. Estas son algunas de ellas:

A la empresa se llega a dirigir con su equipo de confianza

Es natural que cada gerente cambie gente y traiga personas de sus anteriores trabajos. Sin embargo, en mi criterio debe ser todo lo contrario, en lugar de dirigir con personas que piensan como uno, lo ideal es rodearse de personas con ideas y conceptos distintos. Es un

excelente ejercicio para moderar el poder pedirles a los gerentes que se ganen a sus colaboradores con autoridad.

Las juntas directivas dificultan la toma de decisiones rápidas

Es usual escuchar a los gerentes decir que las juntas directivas son burocráticas y le quitan la ventaja de la agilidad de las decisiones. No valide este argumento ya que en realidad no ocurre cuando se está en permanente contacto con sus miembros y se les exponen y consultan los proyectos con antelación.

Es natural despedir a empleados que no piensan como el líder de la organización

Este argumento comprado e incluso fomentado por muchos gerentes es uno de los peores para permitirles el mal uso del poder, "no puedo trabajar con una persona que todo el tiempo está en contra de lo que digo". La respuesta debe ser: "gánatelo".

Los empleados deben pensar y actuar de manera similar al líder

Abundan los empleados que ante el temor de perder el trabajo dicen exactamente lo que saben que el líder quiere oír. Hay líderes que buscan personas que no solo piensen igual, sino que su grupo directivo siga a su mismo equipo de fútbol, su mismo partido político y hasta que se vista similar. Así se logra identificar gerentes que pueden estar haciendo mal uso del poder.

El poder del líder debe verse reflejado en su entorno

La ostentación es el primer mensaje de mal uso del poder. Conozco gerentes que cambian innecesariamente sus oficinas para no quedar inferiores al gerente anterior, que exigen viajes innecesarios, reuniones costosas para la organización, etc.

El miedo es la principal arma del poder

Quien hace un mal uso del poder siempre impondrá en su equipo el miedo y siempre estará amenazando a quienes no sigan sus órdenes.

No todo lo que pasa en la organización debe ser divulgado

Todos aquellos que usan mal el poder nunca aceptarán que se equivocan. Conozco empresas en las que se han hecho estudios sobre el clima organizacional que si no les favorecen prefieren no darlos a conocer y prohibir su publicación. Quienes abusan del poder buscan tapar el sol con un dedo.

Hay que forzar a los equipos a cumplir con las metas

Muchos directores generales manipulan a su gente con frases como: "Si no cumples las metas, le estarás negando la oportunidad a tu familia de progresar", cuando en realidad su preocupación es no cumplir con sus compromisos. Utilizan conejillos de indias para mandar mensajes al resto de la organización. Si usted desea convertirse en un líder gerencial con verdadera autoridad para ejercer el poder, tenga en cuenta las recomendaciones dadas y no se deje llevar por estas falsas premisas.