

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Antes de iniciar formalmente el tema del Poder, quisiera exponer algunas ideas sobre el **uso del poder** para el beneficio personal de usted y el de los demás.

EL PODER BASADO EN PRINCIPIOS

El verdadero **poder del liderazgo** se funda en poseer un carácter honorable y ejercer ciertas reglas y principios del propio poder. En materia de liderazgo se centra en teorías genéticas del " gran hombre ", de " la personalidad o estilo ", del "comportamiento".

Estas teorías tienen un sentido más bien explicativo que predictivo. Nos pueden explicar por qué surgió y sobrevivió determinado líder, pero no nos ayudan a prever futuros líderes, ni tampoco a cultivar la capacidad de dirigir. Consideremos un enfoque más fructífero: observar a los partidarios de los líderes, en lugar de estudiar los propios líderes, y valorar el liderazgo preguntándonos la razón de que hay quienes los siguen.

TRES TIPOS DE PODER

Las causas por las cuales la gente sigue a los líderes son diversas y complejas, pero podemos examinarlas desde 3 perspectivas diferentes, cada una de las cuales tiene distintas raíces motivacionales y psicológicas:

- ⊕ El **primer nivel**, se centra en el **PODER COERCITIVO**, es decir, las personas siguen a los líderes por el miedo que tienen a lo que les pueda ocurrir si no hacen lo que se les pide. En este caso, el líder ha creado en sus partidarios el miedo de que algo malo les va suceder o bien que perderán algo valioso si no cumplen. Así pues, existe temor a potenciales consecuencias adversas, se dice que sí a todo y se finge lealtad al líder, cuando menos al principio. Sin embargo este compromiso es tan sólo superficial y la energía involucrada se puede transformar rápidamente en sabotaje y destrucción cuando "nadie los vea" o cuando la amenaza haya desaparecido. Un ejemplo es el de ese empleado de una línea aérea que, disgustado porque pensaba que lo habían tratado injustamente, en su última noche en el trabajo borró con habilidad los horarios de vuelos almacenados en una computadora. ¿No fue éste, quizá, el precio que hubo de pagarse por una sumisión forzada? Se perdieron más de un millón de dólares y miles de horas de trabajo, aunado a los problemas ocasionados a los pasajeros.
- ⊕ Un **segundo nivel**, indica que se sigue a los líderes por los beneficios que se pueden obtener de ellos. A esto se llama **PODER UTILITARIO** porque el poder que existe en la relación, se basa en un intercambio útil de bienes y servicios. Los seguidores tienen algo que el líder desea: tiempo, dinero, energía, recursos personales, interés, talento, apoyo, entre otros, y el líder posee algo que ellos desean, tal como información, dinero, ascensos, posibilidad de brillar socialmente, camaradería, seguridad, oportunidades y más. Estos seguidores actúan creyendo que el líder podrá hacer algo por ellos, si ellos cumplen con su parte en ésta especie de "regateo" haciendo algo a su vez por el líder. Gran parte de lo que sucede en el funcionamiento normal de las organizaciones, en una empresa que maneja miles de millones de dólares, hasta la vida cotidiana de una familia, es regido precisamente por este tipo de poder utilitario.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

- ⊕ Existe un **tercer nivel** de respuesta, diferente calidad y grado a los dos anteriores: el que se basa en el **poder que algunas personas ejercen sobre otras** porque estas últimas tienden a creer en ellas y en lo que están tratando de llevar a cabo. Son personas en las cuales se confía y a las cuales se les respeta y honra. Y los demás las siguen porque eso es lo que desean, quieren creer en ellas y en sus causas, quieren hacer lo que líder decida. No es una fe ciega, ni obediencia sin razonamiento, ni una servidumbre; es por el contrario un compromiso consciente de todo corazón, totalmente libre. Es un **poder centrado en principios**

Casi todos hemos experimentado en nuestra vida, alguna de las etapas mencionadas, con este tipo de poder en nuestras relaciones con alguien que ha influido profunda y significativamente en nuestras vidas. Pudo haber sido alguien que nos brindó la oportunidad de triunfar o destacar, o nos alentó cuando veíamos todo “negro”, o simplemente estuvo allí cuando lo necesitamos. No importa lo que haya hecho, lo hizo porque confiaba en nosotros, y nosotros se lo retribuimos con respecto, lealtad, compromiso y voluntad casi incondicional y sin restricciones de seguirlo.

Cada uno de estos tipos de poder tiene un fundamento diferente y conduce también a diferentes resultados.

LA INFLUENCIA DEL PODER

El poder coercitivo se fundamenta en el miedo, tanto del líder como del seguidor. Los líderes tienden a apoyarse en el poder coercitivo cuando temen y no obtendrían sumisión.

Es lo que conocemos como "mano dura" que pocos defienden en público, pero que muchos están dispuestos a usar, ya sea porque les parece justificado frente a otras amenazas más graves que se ciernen sobre el líder, o bien porque lo consideran conveniente y parece funcionar en ese momento. Sin embargo su eficacia es mera ilusión.

El líder que controla a los demás por medio del miedo descubrirá que su control es reactivo y temporal. Desaparece cuando desaparece líder, su representante o el sistema de control. A menudo moviliza las energías creativas de los seguidores para unirse y resistir por medio de formas tan creativas como descontroladas.

El poder coercitivo impone una carga psicológica y emocional tanto los líderes como a sus seguidores. Alienta la sospecha, la mentira, la deshonestidad, y a largo plazo la disolución. El escritor y filósofo ruso Alexander Solzhenitsyn señaló: **“Sólo se tiene poder sobre la gente mientras no se les quite todo. Porque cuando a un hombre usted le roba todo, él ya no está en su poder: es libre nuevamente”**.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

La mayoría de las organizaciones se mantienen unidas utilizando el **poder utilitario**, el que se basa en la sensación de equidad y justicia. En tanto que los seguidores sientan que se les retribuye equitativamente, la relación se mantendrá.

La sumisión en que se basa el poder utilitario tiene más a parecerse a la influencia que al control propio.

Se respeta y reconoce la acción de los seguidores, pero desde la perspectiva de no fiarse mucho en ellos. Los seguidores van tras los líderes porque el hacerlo les resulta funcional: les permite el acceso a aquello que el líder controla gracias a su puesto, su pericia o con su carisma.

Pero la naturaleza de ese seguimiento sigue siendo reactiva, aunque esa reacción tienda a ser positiva, en lugar de negativa.

Cada vez se reconoce más que las relaciones basadas en el poder utilitario (puesto que cada individuo es recompensado por prestar atención a propias perspectivas y deseos) conducen a menudo al individualismo y no al trabajo en equipo y a la eficiencia del grupo.

Los “jugadores individualistas” pueden cambiar según la fluctuación de sus deseos y necesidades.

La demografía constante de la fuerza de trabajo indica que la lealtad a largo plazo, tanto de los líderes como de sus seguidores, es más bien la excepción y no la regla.

Los individuos van y vienen, y esto ocurre desde los directores ejecutivos hasta el más humilde de los empleados. Todos los líderes y empresas exitosas proclaman lo mismo: “Vamos a lograrlo a nuestra manera”.

Además, se fomenta una forma de ética situacional en la cual los individuos deciden continuamente que es lo bueno, lo correcto y lo equitativo, careciendo de valores organizacionales compartidos.

Lo peor del poder utilitario es aquél que se refleja en la preeminencia que adquiere el sistema judicial de una sociedad litigante, con sus tribunales impone a la fuerza la equidad en la adquisición de una empresa por otra, los divorcios empresariales y las quiebras.

Su mejor aspecto consiste en que expresa una voluntad de continuar en una relación, sea ésta de negocios o bien personal, mientras sea retributiva para ambas partes.

El poder centrado en principios es poco frecuente. Los principios referentes a la marca de la calidad, a la distinción y a la excelencia en todas las relaciones.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Se basa en el honor: el líder honra al seguidor y éste opta libremente por colaborar, porque el también honra al líder.

El carácter distintivo del poder centrado en principios es la influencia sustancial, proactiva.

Es un poder sustancial porque no depende del seguidor le ocurra o no algo deseable o indeseable.

Ser proactivo es adoptar opciones continuamente, basándose en principios a los cuales se está firmemente sujeto.

El poder centrado en principios nace cuando los valores de los seguidores y los del líder coinciden. No es algo forzado sino voluntario, puesto que las agendas personales del líder y sus seguidores coinciden hacia un fin superior.

“Los líderes siguen siéndolo mientras mantengan el respeto y lealtad de sus seguidores”.

Con el poder centrado en principios queda de manifiesto el control; pero no es un control exterior: es el autocontrol.

El poder se origina cuando los individuos perciben que sus líderes son honorables, y por eso confían y se inspiran en ellos, creen firmemente en las metas que ellos les transmiten y desean ser dirigidos.

El líder puede crear un poder centrado en principios, en sus relaciones con sus seguidores, porque tiene sentido del fin y visión, por su carácter, por su naturaleza esencial y por lo que él representa.

El poder centrado en principios estimula el comportamiento ético, porque la **lealtad** se basa en principios que a su vez se manifiestan en personas.

La ética se sustenta, en última instancia, en el compromiso de hacer lo correcto, y el **poder** que emana del respeto a los principios, motiva en los seguidores una voluntad de arriesgarse a hacer cosas correctas, porque éstas son valoradas, ejemplificadas por el líder y sancionadas por la visión que éste comunica.

LA OPCIÓN DEL LIDERAZGO

El líder debe optar en uno u otro sentido, cada vez que surgen problemas o bien oportunidades que requieren el concurso de otros.

La opción esencial del liderazgo es el decidir cuál será la base de su poder: la coerción, la utilidad o los principios. Esta elección está limitada por el carácter del líder (quién es realmente y en que se ha convertido a través de sus anteriores opciones) y por sus habilidades interactivas, su capacidad y su trayectoria.

Cuando las cosas están en su punto culminante y se sufren fuertes presiones, es relativamente fácil apoyarse en el cargo, el status, los títulos o bien el apellido para obligar a alguien a que los siga. Si el líder carece de habilidades interactivas bien desarrolladas, o de la capacidad de permanecer y fiel a valores arraigados cuando está bajo presión, o de una trayectoria de integridad y confianza con los demás, es prácticamente imposible que, al encontrarse en medio de una crisis, no recurra a la fuerza.

Un líder tiene varias posibilidades para ejercer su liderazgo: utilizar la pericia, buscar con afán los ascensos a nuevos puestos y de mayores datos y poder. También puede acumular información y recursos. Puede aumentar la influencia potencial del poder utilitario acercándose al máximo a sus seguidores, reduciendo las barreras para que éstos accedan a él, simplificando mecanismos (políticas y procedimientos formales) para crear relaciones funcionales y facilitando y haciendo menos costoso a sus seguidores el establecer ese tipo de relaciones. Se trata de acciones tácticas que pueden conducir a que aumenten las opciones utilitarias de que dispone el líder.

Si un líder quisiera aumentar su poder centrado en principios, debe adoptar un compromiso a **largo plazo**

La confianza en sus relaciones, es el fundamento de este tipo de poder, no puede ser fabricada *ad hoc*. No se puede fingir sinceridad por demasiado tiempo. A la larga, los líderes quedan al descubierto. Y más allá de lo que pueden hacer a sus seguidores o por ellos, la profundidad del poder que ostentaban, está determinada, en definitiva, por lo que ellos son.

LAS DIEZ HERRAMIENTAS DEL PODER

1. **La persuasión.** Incluye el compartir las razones y el razonamiento, defendiendo con firmeza su posición o deseo pero manteniendo al mismo tiempo un auténtico respeto por las ideas y perspectivas de los seguidores; explicarle a éstos el porqué y el cómo; el comprometerse a mantener el proceso de comunicación hasta alcanzar beneficios mutuos y resultados satisfactorios.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

2. **La paciencia con el proceso y con la persona.** Mantener, a pesar de los errores, defectos e inconvenientes causados por los seguidores y de la impaciencia y expectativas propias por alcanzar las metas que uno se ha fijado, una perspectiva de largo plazo y el compromiso de seguir fiel a sus objetivos ante los obstáculos y contratiempos inmediatos.
3. **La delicadeza.** Es lo contrario al rigor, dureza y presión extrema, cuando deben afrontar los aspectos vulnerables, desplantes y sentimientos que pueden expresar los seguidores.
4. **La disposición a aprender de los demás.** Es actuar con el supuesto de que uno no tiene todas las respuestas, ni toda la información, y valorar los diferentes puntos de vista, juicios y experiencias que puedan tener los seguidores.
5. **La aceptación.** Abstenerse de juzgar a nosotros, siempre otorgándoles el beneficio de la duda, sin exigirles como condición a afirmar su alta autoestima, y que presenten pruebas de su desempeño específico.
6. **La bondad.** La sensibilidad, la preocupación, la consideración para con los demás. Tener presente esas pequeñeces, que realmente son grandes cosas, que surgen en el curso de una relación.
7. **La actitud abierta.** Consiste en reunir información precisa sobre los seguidores y detectar cuáles son sus perspectivas y en que pueden convertirse, respetando al mismo tiempo, en todo su valor, lo que hoy son - al margen de lo que posean, controle o hagan- y mostrando en la consideración por sus intenciones, deseos, valores y objetivos en vez de concentrarse exclusivamente en sus comportamientos.
8. **La confrontación compasiva.** Debe reconocerse el error, la equivocación y la necesidad de que los seguidores corrijan el rumbo en un contexto de auténtico tacto, preocupación y calidez hacia ellos, haciéndole sentir que pueden arriesgarse a tomar iniciativas sin menoscabo de su seguridad.
9. **La consistencia.** El liderazgo que uno adopta no es una técnica de manipulación que se pone en juego cuando las cosas no se hacen como uno quiere o se enfrenta una crisis o bien a un cuestionamiento, o se está acorralado, sino que por el contrario, se convierte en un marco de valores, el código personal, en una manifestación del propio carácter, en un reflejo de quién es y en qué se está convirtiendo uno mismo.
10. **La integridad.** Es armonizar honestamente las palabras y los sentimientos con los pensamientos y los actos, con la única aspiración de hacer el bien a los demás, sin la menor malicia ni deseo de engañarlos, de aprovecharse de ellos, de manipularlos o bien de controlarlos; revisando constantemente el propio desempeño a medida que se lucha por una congruencia.

ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

Gandhi afirmó: “No pretendo ser más que un hombre normal con una capacidad inferior a la media. No soy un visionario. Me considero un idealista práctico. Tampoco imagino tener ningún mérito especial por lo que sido capaz de lograr con mi ardua búsqueda. No tengo la menor duda de que cualquier hombre o mujer podría haber logrado lo mismo, si hubiera hecho el mismo esfuerzo y sostenido la misma esperanza y que yo”.

El líder que opera sobre la base de un poder centrado en principios descubrirá probablemente que es más cuidadoso en lo que exige de los demás, pero también que tiene más confianza en hacerlo.

A medida que aumente su entendimiento de la relación entre poder y el liderazgo, crecerá su capacidad para dirigir a otros e influir en ellos sin reforzarlos. Y experimentará la poco habitual paz mental que emanan de ser un líder sabio y eficaz.

