

# Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

<b>EL PODER</b>	
DIRECCIÓN EMPRESARIAL	
<b>ÁREA</b>	
<b>OBJETIVO(S) GENERAL(ES) DE LA ASIGNATURA</b>	
<p><b>1. LA AUTORIDAD Y EL PODER</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>1.1 La autoridad en las culturas antiguas</li><li>1.2 Autoridad en la Edad Media</li><li>1.3 Autoridad en el Renacimiento<ul style="list-style-type: none"><li>1.3.1 Tomás Moro</li><li>1.3.2 Nicolás Maquiavelo</li></ul></li><li>1.4 Autoridad en México</li><li>1.5 Autoridad contra poder</li><li>1.6 Recto ejercicio de la autoridad</li></ul> <p><b>2. EL LIDERAZGO Y SUS CARACTERÍSTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>2.1 Concepto</li><li>2.2 Principios de liderazgo</li><li>2.3 Estilos de liderazgo</li><li>2.4 Tipos de líderes</li><li>2.5 Aspectos que debe vigilar un líder</li></ul> <p><b>3. NATURALEZA DEL TRABAJO DIRECTIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>3.1 Características del trabajo directivo</li><li>3.2 Roles interpersonales</li><li>3.3 Roles de información</li><li>3.4 Roles de decisión</li><li>3.5 La dirección general y sus tareas</li></ul> <p><b>TEMAS Y SUBTEMAS</b></p> <p><b>4. FLEXIBILIDAD EN LAS ORGANIZACIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>4.1 Oportunidades y cambio</li><li>4.2 Capacidades Directivas</li></ul>	

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

4.3 Crecimiento y Desarrollo

4.4 Institucionalización

### **5. ACCIÓN DE SÍNTESIS**

5.1 Conceptos e importancia

5.2 Síntesis y sus aplicaciones en la dirección

5.3 Desarrollo de la capacidad de síntesis

### **6. DECISIONES DIRECTIVAS**

6.1 Características

6.2 Proceso Directivo

6.2.1 Diagnóstico

6.2.2 Decisión

6.2.3 Ejecución y mando

6.3 Capacidad de decisión

6.4 Ética en la toma de decisiones del Director General.

### **7. MOTIVACIONES HUMANAS. ENFOQUE ANTROPOLÓGICO**

7.1 Motivaciones extrínsecas

7.2 Motivaciones intrínsecas

7.3 Motivaciones trascendentes

7.4 Motivaciones para la integración.

### **8. LA DIRECCIÓN GENERAL Y LA ESTRATEGIA**

8.1 Elementos de la Estrategia

8.2 Diseño de la Estrategia

8.3 Construcción de Ventajas Competitivas

8.4 Implementación de la Estrategia

8.5 Evaluación de las Estrategias

### **9. DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

9.1 Filosofía del desarrollo organizacional

9.2 Estrategias

9.3 Ventajas y desventajas del desarrollo organizacional

### **10. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS**

10.1. Antecedentes

10.2 Fundamentos

10.3 Implantación

10.4 Funcionamiento

10.5 Límites y alcances

### **11. DESARROLLO DE LA EMPRESA EN MÉXICO.**

11.1 Antecedentes históricos.

11.2 Antecedentes legales.

11.3 Situación actual.

11.4 Perspectivas.

### 12. FACTORES QUE IMPLICAN EL ÉXITO EN LA IMPLANTACIÓN DE EMPRESAS.

- 12.1 Características comunes del emprendedor y del empleado.
- 12.2 Áreas de problemas potenciales.
  - 12.2.1 Inexperiencia
- 12.3 Diferencias entre los negocios grandes y los pequeños.
  - 12.3.1 Ventas insuficientes.
  - 12.3.2 Debilidad competitiva.
  - 12.3.3 Créditos y cobranzas.
  - 12.3.4 Activos fijos.
  - 12.3.5 Problemas respecto a inventarios
  - 12.3.6 Ubicación.
- 12.4 Importancia de una buena administración.

### 13. SELECCIÓN DEL MEJOR TIPO DE ORGANIZACIÓN LEGAL.

- 13.1 Tipos de organización básicos disponibles para la administración de negocios.
  - 13.1.1 Propietario individual.
  - 13.1.2 La sociedad en nombre colectivo.
  - 13.1.3 Contrato de sociedad.
  - 13.1.4 sociedad en comandita.
  - 13.1.5 Asociación estatutaria de sociedades.
  - 13.1.6 Asociación no incorporada.
  - 13.1.7 Trust comercial.
  - 13.1.8 Sociedad anónima.
  - 13.1.9 Sociedad anónima familiar.
- 13.2 Técnicas para limitar la responsabilidad
  - 13.2.1 Propietario individual.
  - 13.2.2 Sociedad personalista (en nombre colectivo)
  - 13.2.3 Asociación no incorporada.
  - 13.2.4 Sociedad anónima.
  - 13.2.5 Otras técnicas.
- 13.3 Elementos para asegurar la continuidad del negocio.

### 14. CÓMO OBTENER EL CAPITAL A LARGO Y A CORTO PLAZO.

- 14.1 Beneficios de un buen financiamiento
- 14.2 Etapas de crecimiento.
- 14.3 Fuentes de capital.
- 14.4 Obtención de un préstamo de "Small Business Administration"
  - 14.4.1 Evaluación de la solicitud.
  - 14.4.2 Tipos de préstamos que otorga el Small Business Administration.
  - 14.4.3 Compañías de inversión en pequeños negocios. Small Business Investment Companies.
- 14.5 Administración financiera sana.
- 14.6 Establecimiento de contactos bancarios.
- 14.7 Las seis C del crédito.

### 15. DISTRIBUCIÓN

- 15.1 Distribución de planta.
- 15.2 Distribución de la tienda.
- 15.3 Aspectos importantes de la modernización de la tienda.

## Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

### 16. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL ADECUADO.

- 16.1 Evaluación de las necesidades de la empresa.
- 16.2 Reclutamiento y selección de empleados.
- 16.3 Contratación y orientación del trabajo.
- 16.4 Adiestramiento del empleado.
- 16.5 Remuneración a sus empleados.
- 16.6 Programa de desarrollo de ejecutivos.

### 17. ADMINISTRACIÓN PRÓSPERA DE LOS EMPLEADOS.

- 17.1 Factores humanos.
- 17.2 Consejos a empleados.
- 17.3 Fijación de estándares para los empleados.
- 17.4 Relaciones con los empleados.
- 17.5 Evaluación de su personal

### 18. ADMINISTRACIÓN DE VENTAS.

- 18.1 Organización de ventas.
- 18.2 Reclutamiento y selección.
- 18.3 Adiestramiento de ventas.
- 18.4 El proceso de ventas.
- 18.5 Motivación para los vendedores.
- 18.6 Evaluación del personal de ventas.
- 18.7 Pronóstico de ventas y planeación.
- 18.8 Control de ventas.

### 19 UTILIZACIÓN EFECTIVA DE LA PUBLICIDAD Y LA PROMOCIÓN Y VENTAS.

- 19.1 Promoción de ventas y publicidad.
- 19.2 Toma de decisiones relacionada con la promoción.
- 19.3 Selección del medio más productivo.
- 19.4 Coordinando la campaña promocional.

### 20. REGISTROS EFECTIVOS Y UNA BUENA ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITO.

- 20.1 Registros y contabilidad.
- 20.2 Registros y sus utilidades.
- 20.3 Sistemas de registros.
- 20.4 Requisitos de los registros.
- 20.5 Sistemas de información.

### El “Poder” en la empresa y cómo entenderlo.

El **poder** es la potestad de hacer algo. En las empresas, el poder se ejerce de muchas formas. Una de ellas es una aproximación para ver quién ostenta el poder en empresa, y para ello **tendremos que observar el organigrama**. Sin embargo **no nos dice mucho respecto a quién en realidad ostenta el poder**, cómo se reparte, como son las relaciones, quién infringiría a quién, etc., es decir, la estructura informal, la cuál nos dará más información sobre las personas que tienen poder en la empresa.

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

Anthony Jay, en su libro “La dirección de empresas y Maquiavelo”, nos dice, entre otras cosas, que existen dos formas de gobernar las empresas:

- ☀ Un Príncipe GOBIERNA con un conjunto de servidores a quienes otorga poder para gobernar con su permiso personal.
- ☀ Un Príncipe y Barones que tienen poder por la antigüedad de la sangre y no por la concesión del Príncipe, éstos a su vez tienen servidores propios que los reconocen como Señores y les tienen afecto.

Para dar un ejemplo, veamos lo que sucedió en la antigüedad con los gobiernos Turco y Franco.

El **Turco estuvo gobernado por un solo Señor** y a cada Departamento **se enviaban administradores** que se cambiaban cuando se consideraba conveniente. En el Gobierno Franco también existía un Señor pero con un cuerpo de Señores de reconocido prestigio y con sus propias prerrogativas, sus servidores les aceptaban y reconocían estos Derechos, los cuales no se les podía quitar con facilidad y sin problemas.

En todas las organizaciones podemos observar estos dos tipos de Gobierno. En algunas multinacionales, se maneja el estilo tipo de “Gobierno Turco”, en las cuales la **rotación de los Directores Generales locales está pactada a solo unos cuantos años**, normalmente de cuatro a cinco años, y después, según los resultados obtenidos, se les manda a otro país, como se maneja actualmente en **General Motors** (ISP’s) y otras multinacionales.

Para Maquiavelo es muy difícil llegar a la cúspide mediante la fuerza o mediante intrigas, pero en el momento en que se llegue también será muy difícil mantenerse en ella.

La organización o empresa tipo “Turca” puede pasar a ser “Franca” cuando un directivo fuerte y carismático es excluido y es sustituido por uno débil y con poco carisma. Entonces los “Barones” se volverán fuertes y por supuesto tomarán el poder.

Las empresas multinacionales europeas, los “Barones” están representados por Directores de Área muy fuertes y potentes, con gran cantidad de prebendas, y donde el Directivo General sólo se limita a ejercer relaciones públicas junto con el Consejo de Administración y la Prensa.

Según Maquiavelo, en estos casos, es más fácil llegar a la cúspide, representadas por los “Barones” o Directores Divisionales, pero también es más fácil caer debido a las constantes intrigas y chismes de los “Barones” entre ellos mismos.

## Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

Una **fuerza de poder en las organizaciones es la información** y, en estos momentos, estamos ante cambios muy importantes en este sentido. Las organizaciones actuales aprenden, con lo cual el conocimiento se comparte entre muchas personas, y ya no es privativo de un solo individuo o grupo de individuos que manejan toda la información. Sin embargo, aunque en las organizaciones se vayan encaminando hacia la distribución del poder compartiendo la información, siempre existirá el “conocimiento del conocimiento”, y él que lo autoriza a quién lo maneja, por lo que, en consecuencia, el “Poder” siempre tendrá que ser tomado en cuenta.

El Poder también proviene de la relación. Los países de América Latina somos más proclives a identificar el poder con relación. Por ejemplo:

- **Relación familiar.** Los primos, cuñados, hermanos, etc. del director general están o pueden estar en la organización. Es lo que se conoce como nepotismo.
- **Relación de amistad.** Desde pequeños se conocen, fueron al colegio juntos, uno de ellos es el director general y por supuesto quiere trabajar con gente conocida de toda su confianza.
- **Relación social.** Se conocieron con el directivo en algún club deportivo y les gusta mantener esta amistad.

- **Relación histórica.** Desde el principio empezaron la empresa juntos con el director general, se conocen todas las fuerzas y debilidades. Mantienen un buen nivel de relación, saben cuándo hay que presionar y cuando aflojar el paso.
- **Relación profesional.** El jefe en su comienzo lo fue de uno de inferior rango en el organigrama, pero por razones diversas se invirtieron los papeles y el que fue el jefe ahora es empleado del Director General, pero la relación profesional continúa.

Como puede observarse, existe un complejo sistema de relaciones entre diferentes miembros de la organización. El poder teóricamente lo ostenta el director general, pero toma muchos matices y formas.

Una de las claves consiste en detectar quién o quiénes ostentan el poder.

A veces, es muy evidente, pero tras resulta muy complicado, por lo que es útil hacerse algunas preguntas como las siguientes:

- ☀ **¿Cuáles son las órdenes que nunca se cambian?**
- ☀ **¿Quién parece que tiene más prebendas, gana más dinero, etc.?**
- ☀ **¿Quién determina los criterios con que son evaluadas las ideas?**

## Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

- ☀ ¿Quiénes se tienen respeto mutuo?
- ☀ ¿Quién se sale siempre con la suya?
- ☀ ¿De dónde salen las nuevas ideas?
- ☀ ¿De quién son las opiniones que permanecen?
- ☀ ¿Quién acaba imponiéndose en las reuniones y todos lo respetan?

Aunque no hay una garantía de acertar, lo que sí es seguro es, que usted deberá “caminar” con cuidado para no colocarse en el lugar inadecuado, el momento inadecuado, y con las personas inadecuadas.

Existen ciertos principios para mantenerse y subir en una organización:

1. Asuma siempre en forma personal la **máxima responsabilidad**.
2. Recuerde que la habilidad que usted tenga en determinada actividad, no es un baluarte para su defensa, sino solo una barrera para su ascenso.
3. Busque siempre una **prueba inquietante**, sobre lo que puede ir bien, mal o peor, y guárdela para cuando sea necesario.
4. **Aprenda a elogiar** (no a halagar), **callar**, **admirar**, **aprender** y **preguntar de forma fácil**.
5. Pase la mayor parte del tiempo entre los **integrantes del grupo más poderoso de la organización**, pero no se haga notar excesivamente.
6. **Gánese a la oposición**, o por lo menos, **logre ser neutral** en temas de su interés. No organice su propio “ejército privado” para luchar contra ella.
7. Busque la **Visión Global**. Encuentre su “telescopio” (**Vea el Bosque, no las plantas**) para ver los problemas, lo cual, es mejor que utilizar un “microscopio”.
8. **Sea cauto con sus éxitos y con sus fracasos**, debe saber y “conocer en qué momento es necesario ser el malo de la película”.

Para continuar formalmente con 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.

## Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

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 perdió 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.



## Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

- ⊕ 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 ellos también desean, quieren creer en ellas y en sus causas, quieren hacer lo que líder decida por su buen criterio y experiencia. No es una “fe ciega”, ni una 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 que 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 respeto, 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 consideran que no obtendrían sumisión.

Es lo que conocemos como "mano dura" que pocos defienden en público, pero que muchos están dispuestos a usar [Gustavo Díaz Ordáz – Luis Echevarría – Carlos Slim – Carlos Zambrano (Cemex) – etc.], 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 tan solo temporal.** Este poder desaparece cuando desaparece el 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.**

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

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”.**

La mayoría de las organizaciones se mantienen unidas utilizando el **PODER UTILITARIO**, el que se basa 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 ellos. Los seguidores van tras los líderes porque el hacerlo les resulta funcional: les permite el acceso a aquello que 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 que ética situacional en la cual los individuos deciden continuamente que es lo bueno, lo correcto y lo equitativo, careciendo de valores organizacionales compartidos.

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

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 o concursos mercantiles.

**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.

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 de que al seguidor le ocurra o no algo deseable o indeseable.

Es proactivo por que acepta opciones continuamente, basándose en principios en 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: sino el autocontrol.

Este tipo de poder se origina cuando los individuos perciben que sus líderes son honorables, y por eso confían y se inspiran en ellos, creyendo firmemente en las metas que ellos les transmiten y su deseo de ser dirigidos por ellos.

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.

## **Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección**

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 sus 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 se pericia, buscar con afán los ascensos a nuevos puestos y de mayores retos 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

## Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

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.
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.

## Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Alta Dirección

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.

**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 forzarlos, experimentando una poco habitual paz mental que emanan de ser un líder sabio y eficaz.**