

Liderazgo y manejo del poder

Por Jorge A. Oriza Vargas © (122-2012)

Son muchos los atributos que distinguen a un verdadero líder, como también son diversos los factores en los que se sustenta la influencia de los individuos en otros individuos¹. Por lo general muchos jefes y directivos no son conscientes de algunos de ellos, y caen frecuentemente en el error de pensar que solamente por la influencia de su puesto, de su jerarquía, serán seguidos, como si fuesen líderes, pero sólo por el simple hecho de la autoridad que tiene asignada dicha jerarquía. El problema es que la realidad nos muestra que, en el mejor de los casos, podrán ser obedecidos, pero no serán seguidos con la confianza, con la admiración, con el compromiso y la lealtad que se genera alrededor de quienes son percibidos por los demás como verdaderos líderes.

Y entonces, quién desea ser un verdadero líder, tendrá que ser consciente de algunos factores importantes en los que descansa el proceso de liderazgo. Más allá del carisma, que ha sido uno de los factores que indiscutiblemente distinguen a muchos líderes, nosotros pensamos que hay diversas competencias que pueden desarrollarse para ser percibidos² como líderes; por ejemplo, el saber motivar a las personas, el saber comunicarse y sobre todo escuchar, el saber formar y ser parte de verdaderos equipos, etc. Pero además de esas competencias, el punto de partida para ser un líder, es la autoconciencia; es decir, ser consciente -entre muchas otras cosas, relacionadas por supuesto con su madurez personal- de qué necesito saber y qué necesito desarrollar, para crecer como líder.

Hoy me enfocaré a compartirles una idea fundamental relacionada con esa autoconciencia necesaria, como punto de partida, para ser un verdadero líder. Desde mi punto de vista, se necesita ser consciente de dos cosas: comprender la diferencia entre *autoridad* y *poder*, y sobre todo, cómo usar ese poder; y la otra cosa, es el reto personal de desarrollar las competencias que nos permitan manejar los tipos de poder que realmente permiten que influyamos honestamente, auténticamente, voluntariamente, en los demás.

Como vemos, liderazgo y poder tienen mucho que ver; por eso es importante mencionar que el poder se puede definir como esa fuerza, o esa *capacidad, de ciertos grupos, o de individuos, que les permite inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas*³. El poder visto así, como una fuerza para influir en otros, puede ser de diferentes tipos; es decir, los argumentos o los medios que se utilizan por quienes influyen en los demás, pueden ser de varias formas, con base en las cuales, se definen los diferentes tipos de poder.

El primer tipo de poder, se basa en la integridad de las personas, y se le llama poder moral o referencial. Cuando se utiliza la autoridad formalmente asignada a una jerarquía (de un organigrama o de cualquier organización), entonces se le llama poder legítimo. El poder se puede sustentar también en los conocimientos, en la experiencia, y se llama poder experto. El poder se puede derivar del manejo de incentivos, de premios o de castigos, y se llama de "recompensas" o "coercitivo", según el caso. El poder de las relaciones, suele llamarse poder político; y también se dan otras formas de poder en el ámbito social, como el de los medios de comunicación, o el de la acumulación de capital (\$) o de armas.

¹ Este tema lo desarrollo ampliamente en el libro: *De Jefe a líder*, Editorial Trillas, 2ª edición, año 2012.

² Porque habrá que subrayar, que el liderazgo se percibe desde quienes son los seguidores, no es automático, aunque se crea que se es líder. Es decir yo puedo pensar que soy el líder, pero el que lo sea, dependerá de que los demás -particularmente los supuestos seguidores- así me identifiquen.

³ Op.cit. p.16; ver también, cápsula ADEF No.9

Decíamos entonces, que el liderazgo parte de ser conscientes de los tipos de poder que podemos utilizar, para ser seguidos, para influir, para persuadir, para comprometer, para motivar a las personas y que ellas nos sigan de manera voluntaria, consciente y comprometida. El liderazgo depende entonces del uso o manejo del poder (es decir, qué tipo de poder y cómo lo uso); del poder que el supuesto líder quiera utilizar para ser seguido; y digo supuesto, porque si utiliza sólo el poder legítimo, o el poder de recompensas y castigos, seguramente sólo será percibido como jefe, pero no como líder.

La diferencia del jefe con el líder, es esa conciencia de que para influir de manera efectiva en los demás, para generar ese compromiso tan mencionado en la organizaciones y en las empresas, lo que menos se deben utilizar son estos tres tipos de poder ya mencionados: legítimo, de recompensas o el coercitivo o de castigos. Se debe ser consciente de que el tipo de poder que genera compromiso, que genera motivación positiva, es el poder referencial o poder moral. Y claro, en las organizaciones y grupos de trabajo, o en grupos deportivos, grupos profesionales, será también el poder experto; ser bueno en la propia actividad, ser experto o tener experiencia, es un recurso indispensable en los procesos de persuasión e influencia.

Entonces, el influir en otros a partir del poder referencial y el poder experto, es fundamental; pero cómo lograrlo, sobre todo el poder moral, es la parte más difícil, aunque es la más efectiva de la influencia. El poder moral, tiene mucho que ver incluso con el carisma, porque muchos de los grandes líderes que la historia nos muestra, fueron carismáticos a partir del poder moral derivado de su integridad, de su rectitud, de su coherencia con sus propias convicciones y valores. Y es que la integridad, es la base del poder moral o referencial.

Pero también, es bueno subrayar que la integridad también tiene que ver con la inteligencia emocional⁴. La inteligencia emocional permite, a quién quiere ser líder, manejar sus propias emociones, controlarlas; pero también influir en los procesos emocionales de sus seguidores, y por supuesto, comprenderlos y motivarlos. Y es que motivación y emoción van juntas; motivar tiene que ver con despertar emociones positivas para conseguir resultados, para lograr objetivos. La mejor forma de comprometer es generando esos mecanismos de motivación, que vienen desde adentro de las personas, de sus procesos emocionales.

Dice Goleman⁵ que si el líder comunica, con sus propias emociones, emociones positivas hacia los demás, hacia los seguidores, genera un proceso que se llama *resonancia*, a diferencia de cuando los "jefes" generan miedo, o disgusto, o cualquier emoción negativa, en cuyo caso generan *disonancia*. Generar resonancia implica comunicar gusto y pasión por lo que se quiere lograr y que esa emoción se convierta en motivación en los seguidores; es decir que los "mueva", hacia objetivos de preferencia compartidos, lo cual sólo se logra generando esa resonancia.

En fin, le recomiendo, si quiere ser un verdadero líder, tomar en cuenta este reto de crecer en inteligencia emocional y en integridad; pero a partir de ser conscientes de que con ello, "utilizará" el poder más importante en el liderazgo, que es el poder moral; con ello, estoy seguro que podrá ser seguido, y podrá obtener compromiso. ¿no lo cree?

Jaov'

Cualquier comentario u opinión, se agradece de antemano y se puede recibir en mi mail: iem@iema-oriza.com
NOTA: Este artículo puede ser compartido, con cualquier persona interesada en el tema, siempre y cuando se mencione la referencia de su autor, y no sea para fines de lucro. El autor se reserva todos los derechos sobre sus artículos, conforme a las leyes vigentes.

⁴ Op- cit. Oriza Jorge; ver Cap. 5, p.81

⁵ Goleman, Boyatzis y Mc Kee, *El Líder Resonante crea más*; Edit. Random House Mondatori. ,México, 2005.