

El Ejercicio de la Autoridad y el Liderazgo

Lo primero que es importante discernir es la naturaleza de lo que denominamos autoridad para poder acercarnos a comprender cómo su ejercicio afectará la conducta de las personas y las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo.

En primer lugar, empezando por lo más general, señalaremos que el concepto genérico que nos interesa es el concepto de poder. Porque luego veremos que autoridad y liderazgo son formas distintas de ejercer el poder en una relación.

Definamos primero la relación de poder: cuando hablamos de poder, estamos hablando de una relación social en la cual una de las partes determina el comportamiento de la otra parte.

Uno manda, otro obedece. Uno toma las decisiones, el otro lo sigue. Pero, como cualquier relación social, esta no funciona tan simplemente. Se puede mandar de muchas maneras y se puede obedecer en distintos estados de ánimo. Se puede tener la capacidad de determinar la conducta de otro a partir de diferentes fuentes que posibilitan esa situación. Esta naturaleza de la relación de poder permite distinguir distintas maneras de ejercerlos, cada una de las cuales tiene consecuencias y plantea requisitos muy distintos para ejercer la relación de poder como lo veremos a continuación. Comparando distintas definiciones, este tipo de relación social nos quedará más clara.

Weber: "Poder es la probabilidad de que un actor en una relación social esté en condiciones de imponer su voluntad a pesar de la resistencia e independientemente del fundamento sobre el que se base esta probabilidad".

Wrong: "Poder es la capacidad de algunas personas para producir efectos queridos y previstos en otras".

Cohen: "Poder sería la capacidad para afectar al comportamiento de los demás y/o inferir en el control de las acciones máspreciadas".

¿Qué podemos inferir de estas definiciones, respecto de la naturaleza de esta relación? Esencialmente, que el poder implica que es una relación de carácter sociológica, en la cual, como ya decíamos, una de las partes tiene la capacidad o la posibilidad de producir cambios en la conducta en la acción de otras personas. En función, justamente, del distinto origen que puede tener el poder, distinguiremos distintos tipos. Y ello tiene relevancia porque las consecuencias a nivel del comportamiento y de las relaciones entre las personas son diferentes. Para los objetivos de este curso, vamos a centrarnos en dos formas de poder que son las que, normalmente, se encuentran en las organizaciones de trabajo: **Autoridad y Liderazgo.**

El Ejercicio de la Autoridad y el Liderazgo

Analícemos, en primer lugar la naturaleza de la autoridad. El poder, esa capacidad de definir la conducta de los otros que mencionábamos, puede surgir de la posición que las personas ocupen en una organización; es decir, puede surgir del hecho de que una persona ocupa una posición formal, institucional, que le da posibilidad de mandar. Independientemente de cómo esa persona ejerza esa posibilidad, la organización respalda ese ejercicio del poder. Y obliga a otros a obedecer, simplemente por la posición relativa que esos “otros” ocupan en la organización. En este caso estamos hablando, en estrictos términos, de autoridad.

Autoridad es, entonces, una relación de poder cuya legitimidad, esto es, cuya aceptación por parte de la organización y de sus miembros, proviene de condiciones formales, institucionales, sin importar quién ocupe esa posición.

En el caso de la autoridad, entonces, el poder deriva esencialmente de las condiciones sociales que colocan a una persona en una posición de poder. No cabe duda de que la forma en la cual la persona ejerza esa autoridad será determinante. Pero lo haga como lo haga, lo haga bien o lo haga mal, continuará mandando porque el entorno organizacional así se lo permite.

Pero también puede suceder que se establezca una relación en la cual una de las partes, independientemente de su posición en una estructura o en una organización, de hecho tiene la capacidad para determinar el comportamiento de otras personas, exclusivamente por ciertas condiciones personales. En este caso estamos hablando de liderazgo.

Pero veremos que la naturaleza del liderazgo, como forma de poder, no es tan simple. Normalmente las personas creen que un líder está definido fundamentalmente por sus capacidades personales. Se dice “esa persona es un líder innato”. Si bien es cierto que hay un componente personal esencial, también hay otro componente que pudiéramos denominar situacional -social en estricto término- que determina el surgimiento de un líder.

Diremos, para simplificar, que la situación determina qué características personales debe tener una persona para que -en ese lugar, en ese momento y en esa situación- surja como líder.

Pongamos un ejemplo para que esto quede más claro. En una situación de conflicto que enfrenta a dos grupos físicamente, la persona que puede surgir como líder de cada grupo normalmente no será una persona con poca fuerza física, introvertida, demasiado analítica, dubitativa. Una persona con esas características, difícilmente será la que conduzca al grupo a una victoria en una confrontación física donde se requiere fuerza, reacciones rápidas, más intuitivas que analíticas. Si, en cambio, surge una situación de enfrentamiento de carácter ideológico entre dos o más grupos, ¿qué características debiera tener una persona para ser capaz de conducir al grupo hacia una victoria? A lo menos, podríamos decir, bien distintas a las que vimos en el caso anterior.

El Ejercicio de la Autoridad y el Liderazgo

Tendría que ser una persona que domina el tema ideológico, que es analítica, que es reflexiva, que sabe hablar muy bien, etc. Esto es fundamental. Ciertamente hay personas que tienen características que las pueden colocar en una situación de liderazgo. Siempre y cuando esas personas se encuentren en el momento preciso y en la situación adecuada.

Como vemos, autoridad y liderazgo son términos bien distintos en su naturaleza, y como tales, tienen consecuencias muy distintas en lo que respecta al comportamiento de las personas y al funcionamiento de una organización de trabajo. Tampoco se excluyen, como veremos. Simplemente constituyen dos relaciones de poder de naturaleza distinta. Y cada uno de ellos exigirá o planteará diferentes requisitos y características para funcionar en la realidad. Y las personas que ejercen ese poder, lo podrán hacer de variadas maneras. Y cada una de ellas, tendrá efectos diferentes en las personas y en los grupos afectados. Nos ocuparemos, primero, del ejercicio de la autoridad, que es la relación de poder más frecuente en las organizaciones de trabajo. Teniendo claro lo anterior, vamos a proponer algunas tipologías que describen distintas formas de ejercer el poder derivado de la autoridad. Normalmente se distinguen las siguientes formas:



Referencia:

García de Aguilar, A.. (2013). Sistemas administrativos. Recuperado el día 22 de febrero de 2016 a partir de <http://compu62013sistemaadministrativoune.blogspot.mx/>

Modelo autoritario y fuerte. Consiste en establecer una relación de poder impersonal, entre la jefatura y los subordinados, en el que hay poca comunicación y se hace hincapié en castigos más que en recompensas. Las decisiones están centralizadas en la jefatura. Se genera, normalmente, un clima laboral de desconfianza y de insatisfacción laboral. Difícilmente se produce identificación con los objetivos del grupo. Se obtiene un bajo nivel de compromiso de las personas con la organización y las posibilidades de que surjan conflictos interpersonales son altas.

El Ejercicio de la Autoridad y el Liderazgo

Modelo autoritario benévolo. Se genera un clima de relativa confianza que tiene un carácter condescendiente o paternalista pero en el que, igualmente, predominan los castigos potenciales más que las recompensas; se da interacción humana intensa, las decisiones también están centralizadas pero se hacen cumplir recurriendo al recurso de la manipulación que mantiene como telón de fondo la amenaza de castigo el cual, en este cuadro, se relaciona más bien con castigos que apuntan a la emocionalidad de quienes deben obedecer, lo que es típico del paternalismo.

Sistema participativo de carácter consultivo. Se trata de propiciar un ambiente en el que hay más confianza, aunque esta todavía no es total. Se abre un espacio para expresar opiniones, existe interacción humana con mayores matices, la relación de poder asume una vinculación que da una apertura relativa de directrices que permite que se tomen ciertas decisiones de manera participativa.

Sistema participativo de grupo. Es el que origina un ambiente de completa confianza en el que los subordinados se sienten libres para actuar en equipo, y en el que las actitudes son positivas y las ideas constructivas; hay participación y vinculación grupal, de manera que las personas sienten responsabilidad en todos los niveles de decisiones que se tomen.

Hay un autor que hace aportes en este tema. Se trata de McGregor, a través de sus teorías X e Y. McGregor dividió las actitudes que asumen las jefaturas hacia los empleados en dos clases, cada una de las cuales presupone una filosofía básica sobre el comportamiento humano. Estas dos percepciones diferentes de la persona en relación al trabajo las conectó con su teoría X y su teoría Y.

La teoría X implica una percepción convencional del ejercicio de la autoridad. Se parte de la base de que la persona normal tiene una aversión intrínseca al trabajo, y lo evitará si es posible. Por lo tanto, el jefe no tiene más alternativa que ejercer la coerción, el control y la amenaza de castigo para obligar a los empleados a hacer un esfuerzo. Es más, la persona normal prefiere ser controlada y marcada; el individuo que trabaja tiene poca ambición y privilegia la seguridad por encima de otras recompensas.

El Ejercicio de la Autoridad y el Liderazgo

La teoría Y es el reverso de la teoría X: si los empleados son poco productivos, no es porque sean así por naturaleza, sino porque la jefatura, a través de sus formas de ejercer la autoridad, genera desmotivación producto de un control excesivo. Según la teoría Y, el esfuerzo mental y físico que se hace en el trabajo es tan natural como el que se hace al jugar o al descansar. La persona normal tiene necesidad innata de motivarse y controlarse a sí misma, y el jefe que tiene capacidad de percibir aquello, sabe reconocer y aprovechar esa necesidad para que el empleado aprenda a aceptar y a buscar la responsabilidad. Se genera un ambiente orientado hacia el crecimiento personal y de la organización, ambiente que reconoce la imaginación del ser humano y su capacidad para resolver problemas, que se preocupa de la satisfacción de las necesidades individuales y de que estas consigan estar alineadas con aquellas de la empresa.

Veamos ahora qué sucede cuándo la posibilidad de afectar el comportamiento de los otros surge de condiciones personales. A manera de ejercicio, y teniendo muy presente que siempre el ejercicio del liderazgo dependerá de la situación, como lo explicamos al principio, vamos a describir algunas cualidades que, normalmente, se citan como necesarias para que una persona ejerza liderazgo. Hablaremos, obviamente, del liderazgo positivo en condiciones de una organización de trabajo.

- **Sabe comunicar.** Es decir, el líder es capaz de escuchar activamente y de expresarse tomando en cuenta el lenguaje del grupo.
- **Sabe entender la importancia del respeto.** Cuando hablamos de respeto estamos queriendo decir la capacidad de entender que el otro es un ser único e irrepetible, que no somos hechos en serie, y que cada uno tiene valor en esas diferencias. Respeto es entender que los seres humanos tenemos estructuras de pensamiento, estructuras de sentir y estructuras de comunicación diferentes y que las diferencias se resuelven en el diálogo.
- **Sabe generar procesos de confianza.** La confianza es la certeza que uno tiene de que la otra persona no lo va a dañar deliberadamente, de que actuará siempre de buena fe, incluso en las situaciones de conflicto.
- **Tiene capacidad para enseñar y se preocupa de hacerlo.** Entiende que en una organización de trabajo se vive un permanente proceso de enseñanza-aprendizaje, único proceso que nos permite enfrentar situaciones nuevas.

El Ejercicio de la Autoridad y el Liderazgo

- **Sabe ser un facilitador.** Esto significa que permite que los demás hagan, y él orienta. No hace por los demás, hace con los demás. Y para ello facilita las condiciones que lo permitan.
- **Abre espacios a los demás.** Como decíamos antes, no hace por los demás sino que con los demás, y para lograrlo no solo facilita las relaciones sino que se preocupa de generar los espacios para que las personas hagan lo suyo.

Por último diremos que en toda organización también puede aparecer el liderazgo negativo. En especial cuando hay situaciones de conflicto, puede surgir una persona con las capacidades para influir en la conducta de los demás, pero que lo hará en la dirección opuesta a los objetivos de la organización. El poder siempre constituye una atracción para la mayoría de las personas. Y su búsqueda puede provocar este tipo de liderazgo.

Referencia:

Sescovich R. S. (2009). La gestión de personas: un instrumento para humanizar el trabajo. LibrosEnRed. Colección: Negocios, Empresa y Economía. Recuperado el 23 de febrero de 2016, a través de <http://imagenes.mailxmail.com/cursos/pdf/7/fundamentos-teoricos-gestion-personal-27017-completo.pdf>