



**JUAN A
PEREZ LOPEZ**

**EL PODER...
¿PARA QUE?**

C U A D E R N O S

EMPRESA Y HUMANISMO

I N S T I T U T O

29

INDICE

Introducción

Límites intrínsecos del Poder

Límites extrínsecos del Poder

Motivos o componentes de la motivación humana

Motivación y dirección

El desarrollo de la autoridad

La pérdida de autoridad

Introducción

Es frecuente que al tocar el tema del Poder los análisis tiendan a centrarse en cuestiones relativas a la necesidad de una mayor o menor cantidad de Poder, y a los medios que conducen a tener mayor cantidad de Poder. Se suele dar por supuesto que cualquier investigación acerca de en qué consiste el Poder sería una pieza de especulación estéril: estaría tratando de aclarar algo que es obvio.

En mi opinión, sin embargo, el acuerdo previo acerca de lo que entendemos por Poder es condición indispensable para cualquier diálogo inteligente sobre los problemas relativos a su adquisición o pérdida, uso o abuso, función o inutilidad. Todos tenemos vivencias muy acusadas acerca de distintas manifestaciones de Poder. Sería ingenuo confundir esas experiencias con un auténtico conocimiento. De ahí la pregunta que da título a mi intervención. En el fondo lo único que pretende es ayudarnos a entender el Poder pensando en su finalidad.

No me importa comenzar avanzando las conclusiones que, en mi opinión, son inevitables cuando se lleva a cabo un análisis riguroso del Poder a la luz de su finalidad. Las resumo a continuación porque ni son triviales,

ni están demasiado de acuerdo con las visiones supuestamente pragmáticas acerca de la cuestión.

Vamos a ver cómo lo más importante no es la cantidad de Poder que se tenga, sino cómo se usa el que se tiene. De ese uso depende el logro más difícil y decisivo del Poder: el llegar a ser innecesario para la consecución de resultados que, en un principio, tan sólo pudieron ser alcanzados con la ayuda del Poder.

Veremos cómo es necesario un doble principio para explicar la influencia de una persona en lo que hacen otra u otras personas. Reducir esa influencia a la aplicación de una realidad única, y llamarla Poder, es no sólo una ingenuidad sino que es una contradicción. Ese doble principio corresponde a la distinción clásica entre Poder y Autoridad. Sin ella es imposible explicar la influencia de una persona en el comportamiento de otras.

Sin la noción de Autoridad, sería ininteligible el funcionamiento de cualquier organización humana: si el Poder fuese el único principio capaz de coordinar las acciones individuales, la propia idea de una organización de seres libres resultaría contradictoria.

Por otra parte, los resultados externos a una persona que más profundamente afectan a su

satisfacción propia, no pueden ser producidos por la simple aplicación del Poder -no importa lo grande que éste pueda ser, ya que la imposibilidad radica en que el logro sería contradictorio-. Han de ser necesariamente conseguidos a través de la Autoridad.

En definitiva, cualquier uso no-irracional, no-auto-destructivo, del Poder por parte de una persona, implica la generación de Autoridad. Una organización humana cuya única fuerza unificante sea el Poder, o desaparece como tal organización, o ya no es humana: es inhumana. Cuanto más humanas sean las personas que constituyen la organización, mayor será la fuerza unificante de la Autoridad, y menos necesario será el Poder. De ahí que la finalidad del Poder resida en facilitar los procesos de aprendizaje a través de los cuales los seres humanos desarrollan su humanidad.

Ni siquiera es capaz de asegurar ese logro, puesto que depende del uso de otra fuerza -la libertad- que escapa a cualquier Poder externo a las personas, por grande que éste sea. El Poder no tiene como finalidad mejorar la humanidad de otros seres humanos. Para eso, aunque no tuviese límites, sería impotente. Incluso es incapaz de mejorar la humanidad de la propia persona que lo ejerce: esa mejora

depende de cómo es usado libremente por ella.

Límites intrínsecos del Poder

La toma de conciencia de los límites del Poder es signo de cierta madurez. No pocos tratamientos inadecuados del tema del Poder - todos aquellos que ignoran la distinción entre Poder y Autoridad-, me parece que hunden sus raíces en una concepción contraria -infantiloides- de esa compleja realidad. Suelen partir del supuesto implícito de que el Poder representa la capacidad de un sujeto para configurar la realidad del modo que más le guste, que mejor satisfaga sus deseos. Y así el Poder, si es lo suficientemente grande, lo puede todo.

Esa idea de fondo es el origen de no pocas estrategias utópicas, cuya única meta explícita es el logro del Poder. Todos estamos cansados de ver programas de acción muy elaborados para el logro del Poder, sea en la comunidad política, en la empresa, y hasta en la familia. Lo que se va a hacer con el Poder una vez conseguido es algo en lo que da la impresión que ni siquiera se ha pensado seriamente. Parece que la concepción del Poder subyacente en esos programas es la de "varita mágica" capaz de satisfacer todos los deseos.

El más somero análisis del Poder muestra que lo único que es directamente logrado cuando una persona llega a poseer un cierto Poder concreto es que ese Poder concreto no lo tenga otra persona. Si el señor X tiene el Poder de decisión último en una empresa, ningún otro señor tiene ese Poder de decisión. El hecho no es ni trivial ni poco importante. Puede perfectamente ser razón suficiente para entablar una "lucha por ese Poder". Lo mismo cabe decir cuando se trata de adquirir una cantidad de Poder superior a otras de un mismo tipo -tener la mayoría de votos en un órgano de decisión colectiva.

Ambos casos manifiestan lo que podríamos llamar la *instrumentalidad defensiva* del Poder. Ese aspecto del Poder es digno de ser tenido en cuenta, y no pocos tratamientos del tema del Poder -que intentan elaborar tácticas que aseguren su posesión- serían válidos si lo único que estuviese en juego fuese el logro de la seguridad frente a una posible agresión producida por un Poder externo. Nada hay de utópico en la valoración del Poder como medio óptimo para asegurar la defensa frente a la agresión.

En definitiva, cuando la respuesta a nuestra pregunta -acerca del para qué del poder- es "para evitar la agresión externa", es claro que

cuanto más Poder, mejor es alcanzada esa finalidad. Se justifica entonces que el puro logro del Poder pueda convertirse en el tema central de los análisis explicativos de todo un tipo de comportamientos -de todo un dinamismo-, tal como ocurre en gran parte de la Sociología de las Organizaciones que se elabora actualmente.

El problema aparece cuando nos preguntamos acerca de la función del Poder en el logro de cualquier tipo de resultados distintos a la pura y simple defensa de la agresión externa. Porque es cierto que el Poder tiene también un *valor instrumental* para el logro de otros propósitos de la acción humana. Pero su función al respecto -el papel que ha de jugar en ese logro- no es nada fácil de dilucidar. Y sería una ingenuidad -la visión infantiloides a la que antes me refería- reducir a un puro problema de cantidad de Poder el logro de esos otros propósitos.

Es evidente que, por lo menos algunos propósitos de la acción humana, no pueden ser conseguidos a través del Poder pues sería incluso contradictorio que el Poder pudiese conseguirlos. Ese es el caso de todos aquellos que se relacionan con el lado afectivo del ser humano. Si lo que quiero es que me quieran, de nada vale el Poder para conseguirlo.

Tampoco está nada claro el papel que tenga que jugar el Poder en el logro de propósitos relacionados con el lado cognoscitivo del ser humano. Si lo que quiero es que alguien aprenda algo, la eficacia del Poder para lograrlo depende más bien de lo que se quiere que sea aprendido que de la cantidad de Poder disponible para conseguirlo. Puede ser que la letra -si nos referimos a aprender el alfabeto de memoria- entre con sangre. Ya es mucho menos probable que la coacción pueda lograr que se aprenda a usar el alfabeto para componer poesías.

Cuando se piensa que el Poder es capaz de conseguir todo lo que se quiera, lo que se está implícitamente afirmando es que ni el amor ni el conocimiento de otras personas están comprendidos entre las realidades que se quieren. Queda así patente que la absolutización del Poder como valor último de la acción humana -la reducción de los problemas humanos al problema de conseguir un cierto Poder suficiente para resolverlos-, no es más que la consecuencia de un materialismo tan ingenuo que ni siquiera es producto de un pensar desviado, es producto de una fantasía infantiloides.

Límites extrínsecos del Poder

La moderna Sociología de las Organizaciones, con sus intentos de descripción de los procesos organizacionales siguiendo fielmente los dogmas positivistas al uso, no se plantea aquellas cuestiones. Para ella las organizaciones son simplemente un campo de conflictos entre intereses diversos de personas o grupos. El Poder es lo que las hace marchar forzando acuerdos. Es el medio a través del cual se resuelven los conflictos de intereses.

Todo ello puede resonar de modo bastante distinto si sustituimos la palabra intereses por su equivalente

-que es la que hemos utilizado más arriba- "lo que quieren esas personas o grupos". Porque, siendo coherentes, tendremos que concluir que ni afectos ni conocimientos pueden formar parte de esos intereses cuyo logro depende del Poder, Por supuesto que no pocos sociólogos dirían que efectivamente es así. Que el mundo de los conocimientos y de los afectos no tiene que interferirse con el mundo de los intereses -de lo que la gente quiere conseguir- en el seno de las organizaciones. Que, al fin y al cabo, la gente se organiza para conseguir cosas y recibir servicios, y que a mayor Poder, mayor cantidad de

cosas y mejores servicios se conseguirán en la lucha competitiva con otros que también quieren esas cosas y esos servicios.

Naturalmente que ese modo de razonar vuelve a tener implícita una concepción infantiloides de la realidad. Sirve para explicar lo que suele ocurrir en un grupo de niños, compitiendo entre sí para hacerse con los juguetes que hay en una habitación, y poco más. Ignora el hecho fundamental de que hasta esos juguetes han tenido que ser producidos y puestos allí.

Porque el problema fundamental en cualquier organización no es el distributivo, sino el productivo. Y la influencia de esas realidades que llamamos afectos y conocimientos es decisiva en los procesos productivos. Una vez producidas las cosas o servicios, el reparto podría tener lugar a través de un puro ejercicio del Poder. Pero ese reparto tiene consecuencias en las decisiones productivas futuras. Así puede llegarse a tener un Poder absoluto para influir en el reparto de nada, porque nada es producido.

Si queremos analizar seriamente el papel que juega el Poder -el para qué del Poder- en las organizaciones, tendremos que ponderar su influencia tanto en los procesos de producción de cosas o servicios como en su distri-

bución. Y no importa que, a efectos del análisis, supongamos que, quien sea depositario del Poder, tiene en sus manos la capacidad de distribuir lo producido como le venga en gana. La cuestión es si ese Poder es o no suficiente para garantizar las decisiones productivas de los demás componentes de la organización.

Técnicamente ese problema es el problema del control externo de los comportamientos de las personas para conseguir que éstos se adapten a las necesidades o conveniencias de la organización. El Poder significa la capacidad de influir a través de la coacción externa -poco importa que los estímulos coactivos sean positivos o negativos- en el comportamiento de otras personas. El Poder tiene, pues, una instrumentalidad para controlar externamente las acciones de otros agentes.

Dos observaciones muy importantes han de ser introducidas en este punto. La primera es que el Poder por sí solo no controla. Para ser aplicado necesita que estén especificados los resultados cuyo logro pretende conseguir. Es decir, el Poder suministra los estímulos externos para coaccionar a una persona a que haga "algo". Para que puedan ser correctamente aplicados los estímulos, es necesario un "sistema de control" que los relacione adecuadamente con las acciones objeto de control. Es

decir, es necesario un sistema que gradúe la intensidad de los estímulos según la contribución de las acciones respecto al logro del "algo" que se quiere conseguir.

Ya se ve que el diseño y operación de los sistemas de control no es un tema nada trivial. Más bien siempre se ha visto como algo muy difícil de conseguir, especialmente cuando los resultados que se quieren controlar escapan del campo de las variables meramente técnicas susceptibles de medición. De ahí el viejo adagio "hecha la ley, hecha la trampa". Con expresiones menos pintorescas, la cibernética e, incluso, la matemática -los límites de los formalismos-, llegan a la misma conclusión.

El suponer la existencia de un sistema de control perfecto es una forma de escapismo utópico bastante grave. Los límites de los sistemas de control no son un simple objeto de especulación teórica. Son una realidad cuyas manifestaciones todos sufrimos cuando padecemos, por ejemplo, las consecuencias de una "huelga de celo". Esos límites son límites extrínsecos del Poder. No importa lo grande que éste sea, lo que falla en este caso es el saber cómo aplicarlo para conseguir lo que se quiere.

La segunda observación a que antes he aludido es aún más importante, Existe "otro"

modo de influir en el comportamiento de una persona que nada tiene que ver con el Poder. Más bien es contrario al Poder, es decir, su influencia tiende a ser mayor cuanto mayor es la debilidad -la falta de Poder- en quien influye. Pensemos en la influencia que en el comportamiento de una madre tiene un niño pequeño, o en la de un enfermo en quienes le atienden, y estaremos confrontando el tipo de influencia a que me refiero.

En esos casos no hay nada que se parezca a un control externo. El comportamiento adecuado para satisfacer las necesidades del niño o del enfermo es auto-controlado -controlado desde dentro- por la persona así influida. Esta capacidad de autocontrol para dirigir las acciones del modo conveniente a fin de satisfacer necesidades o apetencias de otras personas es la capacidad a la que va a apelar -en la que se va a basar- el modo de influencia que llamamos Autoridad. Para precisar un poco más en qué consiste, y cómo se desarrolla en las organizaciones, hemos de referirnos a aquello que impulsa la acción humana, es decir, a las motivaciones del ser humano para actuar.

Motivos o componentes de la motivación humana

Una teoría de la motivación ha de tener en cuenta que las personas al actuar pueden moverse por tres tipos de motivos:

Extrínsecos: Cualquier tipo de incentivo que se atribuye a la realización de la acción por parte de otra persona o personas distintas de aquella que ejecuta la acción (por ejemplo: la retribución de un trabajo, las alabanzas que se reciben al hacerlo, etc.).

Intrínsecos: Cualquier resultado de la ejecución de la acción para la persona que la realiza y que depende tan sólo del hecho de realizarla (por ejemplo: el aprendizaje que provoca, el gusto de hacerla, etc.).

Trascendentes: Aquellos resultados que la acción provoca en otras personas distintas de quien ejecuta la acción (por ejemplo: el servicio prestado a un cliente, la ayuda a un compañero de trabajo, etc.).

Lo normal es que *en cualquier acción* esos tres tipos de motivos -esas tres *motivaciones*- estén presentes. Un médico, por ejemplo, es normal que al atender a sus pacientes lo haga por esos tres tipos de motivos, es decir: cobrar unos honorarios, desarrollar su competencia

profesional y curar efectivamente alguna dolencia que hace sufrir al paciente. Naturalmente, el *peso* de cada uno de este tipo de motivos es diferente para cada persona: siempre habrá médicos que piensen más en los honorarios, mientras que otros pensarán más en el paciente. Y eso es válido para cualquier profesional, porque lo es para cualquier acción de cualquier ser humano.

También un hombre de empresa se moverá, en su actividad, por ganar dinero, por hacer cosas que le resultan atractivas y para las que se siente preparado o capaz y *también* por prestar un servicio, por hacer algo bueno, para los que trabajan con él. Es un curioso cliché de nuestra cultura el que lleva a pensar que un buen médico es aquel que piensa en sus pacientes -aunque también les cobre honorarios por atenderlos-, mientras que un buen empresario puede serlo pensando tan sólo en el dinero que va a ganar con lo que hace.

Naturalmente que hay médicos, maestros y empresarios que parece que piensan sólo en el dinero que van a ganar y parecen ignorar todo otro tipo de motivos. En ese caso, lo que ocurre es que las personas que ejercen esas profesiones están todas enfermas del mismo mal: el materialismo. Desde el punto de vista científico, lo único que podemos hacer es pre-

decir que, si no se curan de esa enfermedad, irán estando cada vez más insatisfechos en el plano de las necesidades no materiales, y eso tiene consecuencias bastante graves para ellos mismos (y también molestas para los demás).

Precisamente la *calidad motivacional* de una persona viene determinada por la sensibilidad que esa persona tiene para ser movida por cada uno de aquellos tipos de motivos. Incluso en nuestro modo ordinario de expresarnos se suele decir que una persona es «muy humana» cuando juzgamos que tiene muy en cuenta lo que les ocurre a otras personas y está siempre dispuesta a ayudarlas -lo que implica que en su motivación pesa mucho la motivación trascendente-. Por el contrario, decimos que una persona es muy egoísta -poco humana- cuando tan sólo busca en sus acciones la satisfacción propia, sin tener en cuenta el daño o las dificultades que pueda causar a los demás.

Como puede verse, una teoría de la motivación humana que reconozca que la motivación para realizar cualquier acción ha de explicarse en función de los tres componentes que hemos denominado motivación extrínseca, motivación intrínseca y motivación trascendente, parece recoger aquellos elementos más generales y evidentes de nuestra experiencia común. Su punto de partida no

puede ser más sencillo y realista. Sus consecuencias, sin embargo, no son nada evidentes y, en muchos aspectos, implican un cambio profundo en nuestro modo de concebir las organizaciones humanas y lo que significa el propio desarrollo de las personas en cuanto tales.

Motivación y dirección

Un directivo tiene que conseguir que su organización sea *eficaz*, es decir, que logre unos ciertos resultados o metas. Su capacidad para esos logros es la que denomino *capacidad estratégica*.

También ha de conseguir que su organización sea *atractiva*, es decir, que su gente pueda satisfacer motivos intrínsecos a través de lo que hace en la organización. Denomino *capacidad ejecutiva* a la que le facilita este tipo de logros.

Identifico también en un directivo la necesidad de una tercera dimensión a la que llamo específicamente *liderazgo*. El liderazgo de un directivo es lo que le impulsa a preocuparse no tan sólo de que se hagan ciertas cosas que convienen a la organización para que sea eficaz. Tampoco le basta con que esas cosas sean más o menos atractivas para las personas que han

de realizarlas. Busca, sobre todo, conseguir que las personas actúen por motivación trascendente. Trata de mantener y hacer crecer la *unidad* de la organización. El líder está preocupado con problemas como el desarrollo del sentido de responsabilidad en su gente, el que sean capaces de moverse por sentido del deber y otros similares. Intenta, en definitiva, enseñar a quienes dirige a *valorar* sus acciones en cuanto éstas afectan a otras personas, para que sean capaces de autocontrolar su comportamiento, adaptándolo así a las necesidades de los usuarios de esas acciones.

Es mucho más fácil reconocer a un líder una vez ha desaparecido: todo el mundo le echa en falta. Sin embargo, a veces es francamente difícil reconocer la calidad de liderazgo en un directivo mientras está desempeñando aún sus funciones como directivo en la organización. Porque un líder puede ser, al mismo tiempo, un directivo muy duro y exigente. De hecho, un líder ha de ser necesariamente exigente acerca de algunos puntos esenciales. Esos puntos -cuestiones de principio- siempre están relacionados con la defensa de los derechos de otras personas, nunca con sus propios derechos.

La dimensión del liderazgo implica la capacidad de percibir las necesidades reales de las

personas. Evalúa la acción de la organización en cuanto se adapta a la satisfacción de esas necesidades. Se preocupa, pues, de] valor real de las acciones y no tan sólo de su valor desde el punto de vista de la eficacia.

Así como la dimensión estratégica y la ejecutiva implican cualidades de tipo cognoscitivo y, en consecuencia, suponen ciertas capacidades naturales en el sujeto (aunque puedan ser perfeccionadas a través de procesos educativos), la dimensión de liderazgo es la única cuya existencia y desarrollo dependen del propio individuo.

Los líderes no nacen: llegan a serlo a través de sus esfuerzos personales, a través de un largo proceso en el que van adquiriendo la difícil capacidad de moverse por los demás, trascendiendo su propio egoísmo.

Ya veremos hasta qué punto es ésta una tarea difícil para un directivo: significa aprender a usar el Poder (sus capacidades como estratega y como ejecutivo) en beneficio de todos, evitando la tentación de usarlo con fines únicamente egoístas cuando, además, le sería fácil hacerlo, al menos a corto plazo.

Vamos a tratar con un poco más de detalle estas cuestiones referentes al liderazgo anali-

zando la naturaleza de éste y el desarrollo de la Autoridad del directivo.

Naturaleza del liderazgo

Hemos visto que el líder ha de actuar en ese plano de la realidad -motivación trascendente- que constituye precisamente el reino de la libertad humana. Un líder, en cuanto tal, puede no alcanzar los resultados que se proponía -dependen de la libertad de otras personas y ser, sin embargo, un «líder perfecto». Fijémonos en que un directivo, en cuanto estrategia y ejecutivo, no tendría nunca por qué fallar si se diese el caso de ser un *perfecto* estrategia y un *perfecto* ejecutivo. Pero en el caso del liderazgo no ocurre de igual modo. Y no puede ocurrir porque los resultados que interesan al líder en cuanto tal se refieren precisamente a los *motivos* que ha de tener la persona que actúa bajo su dirección., el líder espera que actúe movida por motivación trascendente, es decir, que actúe porque así quiere hacerlo debido al valor que su acción tendrá para otras personas.

Por supuesto que, al menos en cierta medida, se pueden imponer acciones -y, en consecuencia, *resultados exteriores a un sujeto- si se tiene el suficiente Poder para ello. Lo que no se puede imponer desde fuera son las intenciones que lleven a actuar a una*

persona de un modo u otro. Precisamente son estas *intenciones* las que se esfuerza en mejorar la dimensión de liderazgo. Un líder no está satisfecho en cuanto tal -lo estará en cuanto ejecutivo o estratega- si un subordinado le obedece perfectamente y obtiene los resultados que se le piden, pero lo hace por temor o porque espera un premio o por cualquier otra razón que no sea el valor real de lo que se le pedía.

Siendo tal la condición del liderazgo, está claro que aun un «líder perfecto» no puede esperar con absoluta certeza el logro de sus propósitos. Los resultados que le interesan dependen en parte de las intenciones de otras personas al actuar, y esas otras personas pueden siempre ejecutar una acción -que como tal acción puede ser impuesta-, pero con diferentes intenciones que nadie puede imponer desde fuera de ellas mismas.

Puesto que nadie puede obligar a moverse por motivación trascendente a otra persona, parece que tendríamos que preguntarnos acerca de qué es lo que cabe hacer respecto al desarrollo de ese tipo de motivación desde fuera del individuo. Cualquier tipo de «manipulación directa» es imposible. ¿Cuál es, pues, el tipo de actuación que ha de seguirse para operar sobre esta motivación?

Suele darse un malentendido al tratar esta cuestión, malentendido que tiene su origen en la confusión de dos afirmaciones que parecen decir lo mismo pero que son muy distintas. Una de ellas -que es verdadera expresa el hecho de que *nadie puede hacer todo lo que es necesario hacer* para conseguir que otra persona se mueva por motivación trascendente. La otra afirmación -que es falsa- dice que, puesto que nadie puede conseguir que otro se mueva por motivación trascendente, *no se puede hacer nada* para ayudar a que tal motivación se dé en otra persona. Está claro que se pueden hacer *muchas cosas* -nunca *todas* las cosas necesarias para *ello*- a fin de conseguir que otras personas mejoren sus estructuras de motivación. Es decir, se puede *ayudar desde fuera* a que una persona mejore la calidad de sus motivos. Eso no se opone al hecho de que no mejorarán, a menos que esa persona *quiera* mejorarlos ella misma.

Lo primero que un directivo puede hacer como líder es muy fácil de formular, ya que es algo puramente negativo. Podríamos expresarlo diciendo: *no ser un obstáculo para que sus subordinados actúen por motivación trascendente cuando quieran hacerlo*.

Contra lo que pueda parecer, esa condición no es nada fácil de cumplir. De hecho, el

mundo sería probablemente mucho mejor si todas las organizaciones respetasen esta condición. Y no hace falta que pensemos únicamente en los casos extremos, en organizaciones cuyos objetivos son antisociales -un grupo de bandidos, por ejemplo-, en las cuales los miembros de la organización son premiados -apelando a su motivación extrínseca- por realizar cosas que directamente destrozan su motivación trascendente. Pensemos acerca de los procesos más normales en casi todas las organizaciones por honorables que sean. No hay que olvidar que los motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes suelen estar en conflicto dentro de nosotros mismos. No hay que olvidar que cualquier directivo, a través del uso de su Poder, está manejando el plano de los motivos extrínsecos. Así, es bastante fácil que con su actuación pueda agravar aquel conflicto, incrementando la motivación extrínseca en una persona hacia acciones con valor negativo desde el punto de vista de la motivación trascendente.

Por supuesto que, probablemente, ningún directivo normal se dedicará a ese tipo de juego por el puro gusto de deteriorar estructuras de motivación. Pero es frecuente que precisamente aquellas acciones que tienen un alto grado de eficacia a corto plazo, tengan

simultáneamente un valor negativo para la motivación trascendente, y el conflicto tenderá a aparecer con esa misma frecuencia. Cualquier directivo demasiado atento a maximizar eficacia y que no preste suficiente atención a la dimensión de liderazgo, provocará muchas situaciones en que sus subordinados tendrán verdaderas dificultades para seguir su motivación trascendente. Poco importa que el directivo en cuestión sea consciente de ello o no: el resultado será más o menos el mismo.

Esas situaciones conflictivas pueden aparecer en decisiones aisladas -una regañina por parte de un encargado a un empleado por «perder el tiempo y la venta» cuando éste estaba intentando ayudar del mejor modo posible a un cliente concreto- o pueden estar «institucionalizadas» a través de todo un sistema de control con los incentivos fuertemente ligados a los objetivos formalizados y con demasiado énfasis en el logro de óptimos a nivel individual.

La segunda cosa que un directivo puede hacer para mejorar la unidad de su organización es *enseñar a sus subordinados acerca del valor real de sus acciones; enseñarles a valorar las consecuencias de sus acciones para las otras personas*. La verdad es que la moti-

vación trascendente es una fuerza de bastante intensidad dentro de los seres humanos. Al menos como *energía potencial* está allí y, frecuentemente, espera solamente un pequeño esfuerzo por parte del conocimiento de la persona para actualizarse.

Así pues, la segunda posibilidad abierta para la acción de liderazgo que ahora tratamos no es otra que la de actuar sobre el *conocimiento* de los individuos. Obsérvese que, a la hora de tomar decisiones «egoístas», todos usamos más o menos la misma «técnica»: nuestra imaginación anticipa vivamente las satisfacciones que esperamos conseguir de la decisión, mientras que, al mismo tiempo, tratamos de evitar el profundizar en las consecuencias desagradables que esa decisión pueda ocasionar a otras personas. En ese proceso cognoscitivo es en el que puede actuar el líder. Sus esfuerzos en este plano se orientan a enfrentar a sus subordinados con las consecuencias de sus acciones para otras personas.

No es difícil darse cuenta de la gran dedicación que puede suponer para un directivo el empeño de enseñar a sus subordinados en este plano. Por esta razón, está claro que su influencia inmediata puede extenderse a pocas personas, dado que es un proceso que necesita de relaciones personales frecuentes e

intensas, es decir, una gran riqueza de conexiones informales. Muy probablemente un buen directivo puede actuar de esta manera - al menos de modo apreciable- tan sólo con las personas que son subordinados inmediatos suyos. Sin embargo, la mayor parte de ese entrenamiento consistirá en enseñarles a hacer algo similar con los que a su vez dependen de ellos. A poco que reflexionemos sobre el particular, nos daremos cuenta de que es perfectamente natural que ocurra de esta manera: es el único camino para difundir en una organización todo un estilo de dirección.

Y entramos, finalmente, en la *tercera y última* acción directiva respecto al liderazgo. Y no es solamente una línea de actuación, sino que constituye una verdadera condición incluso para aplicar las dos anteriores. Consiste en lo que podríamos denominar la *ejemplaridad* del directivo. Tan sólo un directivo que se esté esforzando seriamente por actuar por motivación trascendente tendrá la posibilidad de influir sobre sus subordinados en ese plano. En la medida en que él mismo actúe por motivación trascendente estará haciendo lo mejor que pueda hacerse para convencer a otras personas de que actúen también del mismo modo. En esa misma medida estará ya comportándose como un líder. Cuando los motivos

dominantes en un directivo son de ese tipo, de calidad como estratega o como ejecutivo, llega a darse cuenta de que, a pesar de su buena intención, es incapaz de dirigir la organización adecuadamente y de satisfacer los intereses mínimos de sus subordinados en aquellos otros dos planos de la eficacia y la atractividad.

Por el contrario, cuando los motivos dominantes en un directivo no son de tipo trascendente, será extraordinariamente peligroso para él cualquier intento de apelar a la motivación trascendente de sus subordinados. Sus motivos reales serán descubiertos más pronto o más tarde (generalmente antes de lo que él suponga), y los individuos suelen reaccionar de manera violenta contra cualquiera que los engaña apelando falsamente a un plano de motivaciones tan profundo.

El desarrollo de la autoridad

La *ejemplaridad* en el comportamiento de] directivo no es tan sólo el modo más eficaz para ayudar a otros que actúen a su vez por motivación trascendente: en el fondo es el único *modo* de conseguirlo. Las otras dos líneas de actuación no son más que aspectos de esta última, y sin ella no serían más que peligrosas manipulaciones. Esa ejemplaridad,

como veremos a continuación, es condición necesaria para el logro de la *Autoridad*, y ésta es la fuerza del líder.

Para desarrollar nuestro argumento hemos de comenzar distinguiendo entre el *Poder* que tenga una persona para hacer cumplir sus mandatos, y la *Autoridad* -que esa misma persona puede o no tener por la cual sus órdenes son aceptadas sin que medie coacción de ningún tipo sobre sus subordinados.

La distinción es de la mayor importancia para comprender los procesos de dirección. Muchas veces se utilizan ambos conceptos como si tuviesen más o menos el mismo significado, y esa confusión pone de relieve una notable falta de entendimiento de los procesos reales de influencia por los que una persona puede seguir las órdenes emanadas de otra persona. Porque la *Autoridad* y la *Potestad* representan *modos opuestos* de influencia en el comportamiento de las personas. La *Potestad* representa el *Poder*, la capacidad de una persona para premiar o castigar a otras personas (aquellas bajo su *Potestad*). Es, en definitiva, la capacidad para manejar motivos extrínsecos en el comportamiento de otras personas.

La *Autoridad*, por el contrario, es la capacidad que tiene una persona para apelar efi-

cazmente a *motivos trascendentes* de otras personas. La *Autoridad* se basa en la *libre aceptación*, por parte de quienes obedecen, de las órdenes que formula la persona que posee *Autoridad*. De hecho sólo la *Autoridad* hace que alguien sea obedecido en sentido estricto. Porque, en rigor, «obedecer» significa «querer lo que otra persona quiere y porque esa otra persona lo quiere». «Obedecer» *no significa* «hacer lo que otra persona quiere porque tiene el *Poder* coactivo para imponer su voluntad».

La *Autoridad* es aquello que las personas *dan* a quienes las dirigen, es un signo de reconocimiento de la calidad de líder de un directivo por parte de quienes están bajo su mando.

La *Potestad* se basa únicamente en el puro hecho de percibir que una determinada persona -aquella que tiene la *Potestad*- posee un cierto *Poder* que puede ejercer para imponer coactivamente (sea premiando o castigando) sus mandatos.

Cualquier directivo, normalmente, tiene un cierto grado tanto de *Potestad* (puede elevar retribuciones o despedir personas, etc.) como de *Autoridad* (sus subordinados suelen tener cierta confianza en que sus mandatos son adecuados para el beneficio de todos, que son

mandatos que vale la pena cumplir). Naturalmente ¡a calidad de un directivo depende de la «cantidad» de Potestad que necesita para que sus órdenes sean efectivamente cumplidas. Si tiene muy poca Autoridad, nadie atenderá sus mandatos, a menos que tenga una gran Potestad. Si goza de gran Autoridad, no necesitará ejercer el Poder para que sus mandatos sean aceptados.

La *ejemplaridad* de un directivo -decíamos más arriba- es el único medio para alcanzar la Autoridad. Ello es así porque una persona tiene Autoridad respecto a otra si, y solamente si, esta última *confía* en la primera. La confianza *en las intenciones* de quien manda es lo único que puede dar origen a la Autoridad. Tan sólo cuando una persona se siente segura acerca de las intenciones de otra, acerca de que esta última intenta conseguir no tan sólo algo bueno para ella misma sino también para la primera, puede confiar en ella y darle Autoridad. Tan sólo cuando una persona *sabe* que su propio bien no es indiferente para otra y que, en consecuencia, va a ser ponderada en sus decisiones, se da el fundamento para reconocer la Autoridad de esta última en decisiones sobre temas que afecten a ambas.

Por supuesto que la confianza en las intenciones es condición necesaria para la Auto-

ridad, pero no es condición suficiente. Para que la Autoridad se dé es también imprescindible la confianza en las capacidades de una persona para decidir de modo adecuado. Sin embargo, esta segunda condición, sin la primera, no sólo no puede ser fundamento de la Autoridad, sino todo lo contrario: es mucho más de temer una persona competente, si sus intenciones respecto a mí son malas, que una incompetente con esas mismas intenciones.

En el caso de un directivo, su competencia viene determinada por su capacidad para hacer funcionar la organización por encima de los niveles mínimos necesarios de eficacia y atractividad. Sobre esta base, el directivo que intenta el desarrollo de su dimensión de liderazgo, pretende conseguir *Autoridad* sobre sus subordinados. Hemos visto el proceso por el cual se puede llegar a adquirir esa Autoridad. Vamos a terminar con una descripción de los procesos por los cuales se llega a perder ¡a Autoridad. La descripción arroja bastante luz acerca de lo que se espera de la actuación de un líder, al señalar lo que éste debe evitar.

La pérdida de autoridad

Un directivo va ganando Autoridad en la medida en que va usando rectamente el Poder

de que dispone. El uso correcto de la Potestad genera Autoridad. Hemos descrito someramente ese proceso. Vamos ahora a describir el proceso opuesto. Sintéticamente podríamos enunciarlo del siguiente modo: la Autoridad se pierde por el uso incorrecto del Poder, de la Potestad. Para avanzar en la descripción nos bastará con aclarar qué significa el «uso incorrecto» del Poder.

El Poder puede ser usado incorrectamente de tres maneras distintas: cada una de ellas representa un grado diferente de desprecio de los motivos de otras personas (representan, en definitiva, grados de ausencia diferentes de la motivación trascendente en los procesos decisoriales del directivo):

a) *Uso injusto del Poder.* El uso del propio Poder para quitar a alguien algo que le pertenece. Implica una motivación trascendente que desciende por debajo de los mínimos que se requieren para hacer posible esa colaboración entre seres humanos que llamamos organización. Destruye la Autoridad casi inmediatamente porque destruye lo que es su fundamento último: la confianza en las intenciones de quien está manejando el Poder.

b) *No usar el Poder cuando debe usarse.* Es deber de un directivo el usar el Poder de que dispone a fin de asegurar que se logren los

mínimos necesarios de eficacia y atractividad en su organización (obsérvese que se trata de *mínimos*, no de *máximos*). En la medida en que fracase en este empeño, sus subordinados dejarán de confiar, al menos, en su competencia profesional.

Dejar de usar el Poder de que dispone, cuando está en juego el logro de resultados que son necesarios para todos los que componen la organización, revela una grave falta de competencia en el directivo.

Así pues, queda claro que el uso del Poder no sólo no se opone al liderazgo, sino que, por el contrario, un líder puede verse obligado, precisamente por ser líder, a usarlo con verdadera fortaleza, aunque no le guste hacerlo. Un líder tiene que esforzarse en conseguir ciertos resultados mínimos -condiciones de supervivencia a corto plazo, expresadas en mínimos necesarios de eficacia y atractividad-, incluso a través del uso de procedimientos coactivos, si no tiene otro modo de conseguirlos. Una vez esos *mínimos* están asegurados, la dimensión de liderazgo le impulsará a apelar a motivaciones superiores a la extrínseca -fundamentalmente a la motivación trascendente-, para buscar resultados superiores a aquellos mínimos. Si no lo hace así, se encontrará con que se empezará a dudar de

sus intenciones. ¿Por qué tiene tanto interés en la eficacia? Si la respuesta es «porque persigue sus propios intereses», estará bordeando aquel primer proceso -el más grave- de pérdida de Autoridad. Si la respuesta es, «porque está equivocado respecto al mínimo necesario de eficacia y trata de asegurarlo a costa de los otros planos», tenderá a caer en la tercera manera de perder Autoridad.

c) *Uso inútil del Poder.* Es un camino a través del cual la Autoridad se va perdiendo poco a poco, sin darse cuenta de ello, hasta que es demasiado tarde. Consiste en un uso del Poder que tiende a establecer demasiadas restricciones en la libertad de actuación de los subordinados. Y «demasiadas» quiere decir «innecesarias», no justificadas en función de los resultados a conseguir. Significa en definitiva, un sacrificio excesivo de la atractividad de la organización.