

Tipos de poder y liderazgo¹

Cuando a las personas se les solicita que definan qué significa liderazgo, a menudo afirman que es: “estar a cargo” o “en control”, “dar órdenes”, “estar al mando”, o “ser el número uno”. Este concepto de liderazgo tiene como propósito dominar y utiliza el poder, la búsqueda del poder o estar por encima de los demás con este fin. Pero ¿Cuál es la relación entre el poder y el liderazgo? ¿Cuáles son tipos tradicionales de poder? ¿Cuáles son modelos de liderazgo tradicionales y sus fuentes de poder más frecuentes? ¿Existen otros modelos de liderazgo y otros tipos de poder que no estén basadas en la dominación? En este artículo vamos a explorar brevemente algunas de estas interrogantes.

Comúnmente dominar o estar en control se basa en utilizar formas de poder que llevan a este fin. Existe mucho debate en cómo definir poder. Max Weber (1864-1920), un sociólogo y científico alemán propuso la siguiente definición de poder: “la posibilidad de imponer la propia voluntad al comportamiento de otras personas”. En muchos de los estilos prevaecientes de liderazgo es exactamente este tipo de poder el que buscan obtener estos modelos. Las personas que ejercen estos estilos de liderazgo buscan imponer su voluntad sobre los demás. Aún, en el estilo de líder democrático es posible utilizar algunas técnicas para ejercer el poder sobre los demás, usando el poder para hacer participar a los demás -e inclusive escondiendo y disimulando las intenciones verdaderas- detrás de técnicas “democráticas.”

Por ello, cuando dominar es el objetivo fundamental el liderazgo desarrolla ciertas conductas frecuentemente observadas. Precisamente dominar y tener control es el eje de muchos de los estilos tradicionales de liderazgo. Estos estilos desarrollan actitudes paternalistas, autoritarias, en nombre del conocimiento, manipuladoras, o disfrazadas de actitudes democráticas en las cuales se ejerce el poder para dominar.

Podemos identificar los diversos tipos de poder que se utilizan con el propósito de la dominación, tales como: la fuerza, el dinero, las armas, la intimidación, la jerarquía, la coerción, la recompensa, y otros más sutiles, como el carisma, la persuasión, la pericia, el conocimiento, y la información, que se le pueden sumar a los anteriores.

Aún más estos tipos de poder pueden ser organizadas en categorías. Una de ellas el *Poder legítimo*: este tipo de poder se deriva de la posición de un líder o autoridad formal dentro de una organización. Se basa en la creencia de que el líder tiene derecho a dar órdenes y a tomar decisiones que otros deben

¹ Elaborado por Luis Dumani para el curso de Liderazgo Ambiental y la Certificación en Diseño y Financiamiento de Proyectos Sociales y Ambientales, UCI. Revisado marzo 2023.

seguir. Seguidamente, el *Poder de recompensa*: este tipo de poder proviene de la capacidad de un líder para proporcionar recompensas o incentivos a sus seguidores, como promociones, bonificaciones u otras formas de reconocimiento. Luego, el *Poder Coercitivo*: Este tipo de poder se basa en la capacidad del líder para castigar o penalizar a sus seguidores por no seguir sus directivas o cumplir con las expectativas que tienen de él. Aún más, puede incluir reprimendas, degradaciones u otras formas de disciplina. También, está el *Poder experto*: este tipo de poder se deriva del conocimiento, las habilidades y la experiencia de un líder en un campo o área en particular. Se basa en la creencia de que el líder tiene conocimientos valiosos y conocimientos de los que otros carecen. Por último, el *Poder de referencia*: este tipo de poder proviene de las características personales de un líder, como el carisma, la confiabilidad y la simpatía. Se basa en la creencia de que el líder es alguien a quien se debe admirar, respetar y emular. Si bien es cierto que son muy frecuentes estos tipos de poder también lo es que tienen serias limitaciones. El problema con estos tipos de poder es que tienen efectos negativos sobre el funcionamiento de un grupo, limitan el desarrollo de las capacidades de sus miembros y el cumplimiento de metas. Aún más es problemático en una red de relaciones y en un “ecosistema” de relaciones entre actores de diferentes organizaciones.

Michael Karlberg (2004) en su libro “Más allá de una Cultura de Contienda” explica que hay varias maneras de conceptualizar poder. En su definición más amplia, poder puede ser vista como *capacidad* para alcanzar resultados. Identifica dos tipos de relaciones de poder. La primera, *las relaciones de poder adversarias* que surgen de un modelo mental de competencia mientras que la segunda, son las relaciones de poder mutualistas resultante de un enfoque de cooperación.

Karlberg analiza las diferentes dinámicas del poder y explora qué sucede en relaciones dependiendo de si hay igualdad o desigualdad de poder. Si una parte ejerce poder sobre la otra, en cuyo caso la voluntad de una persona domina y determina el curso de acción, la otra es impotente y está a merced del que está en el poder. El resultado de esta dinámica es la coerción, la dominación y la opresión. En este caso gana la parte con más poder y pierde la otra. Si las dinámicas de poder son de igualdad, en una relación adversaria, entonces hay un equilibrio de poder. Cada parte trata de ejercer poder sobre la otra, pero debido a que la lucha por el poder es entre iguales, ninguna tiene éxito. Como resultado, ambos se sienten frustrados y llegan a un punto muerto ya que ninguna de las partes está dispuesta a ceder. Como resultado, se vuelve imposible llegar a un acuerdo o tomar acción. En este caso, ambos pierden. Sin embargo, en las relaciones mutualistas, ya sea que haya igualdad o desigualdad de poder, ambas partes ganan. Las relaciones mutualistas con desigualdad de poder son características de las relaciones padre/hijo o estudiante/mentor. Las relaciones mutualistas con igualdad de poder -relaciones entre verdaderos iguales- se caracterizan por la cooperación, la colaboración y la sinergia. Ambos logran más

trabajando juntos que la suma de lo que podrían lograr trabajando individualmente. El resultado es el empoderamiento mutuo, en el que ambas partes ganan.

Entonces ejercer el liderazgo en el funcionamiento de un grupo o en una red de relaciones de la sociedad que busca dominar y controlar a los demás basado en alguno de los tipos de poder tradicional presentará limitaciones. Cuando la fuente del poder se base en la fuerza, coerción, intimidación o jerarquía el efecto sobre la unidad de las personas es de rechazo, de alejamiento, e inclusive de confrontación por la no aceptación. En este contexto el tipo de poder limita el aprendizaje y el entendimiento. Se presenta un monólogo de arriba hacia abajo, no se escucha a los demás y no promueve un diálogo de saberes para el aprendizaje entre los miembros. Estos tipos de poder no alientan la integración, el compromiso, ni el sacrificio para el logro de los objetivos entre los miembros de un grupo. Este ejercicio de poder limita el desarrollo de capacidades del grupo ya que está centrado únicamente en los intereses particulares del que ejerce el poder.

Un paradigma es un conjunto de suposiciones, conceptos, valores y prácticas que forman un marco para comprender e interpretar un tema o fenómeno en particular. Es una forma de pensar sobre el mundo que define los límites del conocimiento, da forma a nuestras percepciones y guía nuestras acciones. Los paradigmas se pueden encontrar en varios campos, como la ciencia, la filosofía, la política, la cultura, y también en el liderazgo.

En el ejercicio del liderazgo, por ejemplo, un paradigma puede dar forma a la manera en que pensamos sobre principios, los valores, las creencias y normas de conducta. Pueden influir en la forma en que nos percibimos a nosotros mismos y a los demás, y la forma en que interactuamos en un grupo, en un equipo o en una red de relaciones de un “ecosistema” de organizaciones.

Los paradigmas no son estáticos ni fijos, y pueden evolucionar con el tiempo a medida que surgen nuevas perspectivas, conocimiento e información. Sin embargo, también pueden resistirse al cambio y pueden ser desafiados tanto por las ideas añejas prevalecientes como por nuevas ideas y evidencia que contradicen las creencias y suposiciones existentes.

Si el paradigma que se está elaborando se basa en una naturaleza noble del ser humano, en un proceso de transformación personal y social continuo e inseparable, y si se busca la cooperación, reciprocidad y mutualismo hacia el bienestar común, la regeneración y la sostenibilidad del planeta, y para ello se requiere la aplicación de la justicia y la unidad, entonces debe recurrirse a unos tipos de poder que vayan de acuerdo con este conocimiento y entendimiento.

La aplicación de los tipos de poder apropiados dependerá de la comprensión del paradigma y de tres horizontes del estado de la sociedad. El primero horizonte, es seguir en el mismo paradigma disfuncional

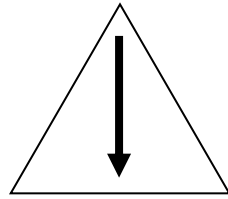
actual y atenerse a sus efectos y consecuencias. Un segundo horizonte es desafiar el *status-quo* ejerciendo un nuevo estilo de liderazgo de manera consciente, coherente, y de forma evolutiva, hacia un tercer horizonte en el nuevo paradigma basado en una visión de una sociedad en avance, en regeneración y sostenible.

Consecuentemente los tipos de poder utilizados dependerán del paradigma, de los propósitos y objetivos de las personas, de su rol en el funcionamiento de un grupo, y de su rol en una red de relaciones de base entre individuos, instituciones y comunidad. Por ejemplo, si el rol de un individuo es ejercer liderazgo en el funcionamiento de un grupo y los propósitos son: fortalecer la unidad entre los miembros, cumplir con los propósitos del grupo, aumentar el entendimiento y aprendizaje entre ellos, y ayudar a los miembros a desarrollar sus capacidades, entonces los tipos de poder deberán ir de acuerdo con esto. Si el rol del individuo es construir relaciones de cooperación y mutualismo en una red de individuos, instituciones y comunidad a nivel local, entonces la dinámica y energía dependerán del establecimiento de la confianza y la veracidad.

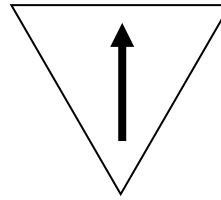
En el marco conceptual para la acción (regenerativa) que se está edificando este nuevo estilo de liderazgo deberá distinguirse por estar ligado a la acción moral. Este estilo se caracteriza por “inspirar y ayudar a otros a emprender actos nobles.” Se logra a través del desarrollo moral y hacia una actitud de servicio a los demás. Ejemplos de ejercer el liderazgo y conductas que inspiran y apoyan a otros podrían ser: *ayudar, unificar, facilitar, acompañar, demostrar, permitir, servir*. Complementariamente, existen otros tipos de poder a los cuales una persona puede recurrir y que son coherentes con este paradigma. Entre estos tipos de poder a los que un individuo puede recurrir están: *el poder del ejemplo; el poder de las acciones bien intencionadas; el poder de acompañar a los demás, el poder de ayudarse mutuamente, el poder de la unidad; el poder de la verdad; el poder de la ciencia; el poder de la razón; el poder del amor; y, otros espirituales como: el poder de la oración y el poder de meditar.*

Estos tipos de poder son las fuentes que caracterizan el liderazgo moral y el espíritu de servicio. Este liderazgo se caracteriza por aquel que sirve más a la comunidad y no por aquel que domina más a la comunidad.

Podemos representar el poder en estos estilos de liderazgo gráficamente. En el primero, ejerciendo el **poder sobre** los demás desde una posición de arriba hacia abajo y, en el segundo, ejerciendo **el poder con** los demás, de abajo hacia arriba.



**Liderazgo basado en
el *poder sobre* los demás**



**Liderazgo orientado hacia el
servicio basado en el *poder con*
los demás**

Sin embargo, hay que tener cuidado con actitudes no deseadas. Entre ellas no confundir el servicio con el *paternalismo* que genera dependencia y hace por las personas, lo que ellas deben hacer por sí mismas. Tampoco, confundirlo con el *servilismo*, que se caracteriza por tratar de ganarse la voluntad de los demás y de buscar su aprobación lo cual genera conductas sinuosas y cambiantes, y falta de compromiso con la búsqueda de la verdad.

El mejor servicio es aquel que ayuda a los demás a desarrollar sus potencialidades, a contribuir con la consecución de los objetivos del grupo y a fortalecer los lazos de unidad, amistad y confianza en un grupo o en una red de relaciones.

Cuando se actúa con una actitud de servicio, no se espera recompensa ni reconocimiento. La persona se contenta en ejercer un liderazgo invisible. Esta persona aspira al tipo de liderazgo al cual se refiere un dicho chino, que afirma: *“Cuando un verdadero líder ha terminado su trabajo, la gente dice: ‘miren cuánto hemos logrado.’”*

Este espíritu de servicio trae sus recompensas. Entre ellas el desarrollo de las capacidades propias y las de los demás, un profundo sentido de satisfacción personal, y un efecto duradero sobre los demás. Por último, unas referencias sobre el servicio que pueden guiar el ejercicio del liderazgo y que pueden inspirar las acciones dentro de un nuevo paradigma: *“Es de hecho un hombre, quien hoy está dedicado al servicio de toda la raza humana.”*² *“El mérito del hombre reside en el servicio y la virtud y no en el fausto de la opulencia y la riqueza... dichoso es aquel que se ofrece para promover los mejores intereses de los pueblos y razas de la tierra.”*

² Bahá'u'lláh (2002, pp.195 y 160). Tablas de Bahá'u'lláh. Recuperado de <http://www.bahai.es/textos/>