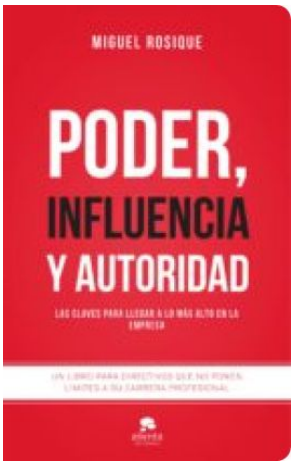
getabstract
compressed knowledge



Rating
9
Cualidades clave
Aplicable
Innovador

Poder, influencia y autoridad

Las claves para llegar a lo más alto en la empresa

Miguel Rosique González | Alienta © 2015

Las organizaciones enfrentan tiempos de cambios. El sistema jerárquico se transforma y los niveles de mando son más horizontales que antes. Como directivo, ya sea de mando medio o alto, sin importar de qué tamaño sea su empresa, usted necesitará replantearse cuestiones vitales, como sus habilidades de liderazgo, su ambición profesional, sus metas personales y, sobre todo, su motivación. Sobre ello se sustenta el poder que usted puede ejercer. Miguel Rosique, experto en el área de motivación y comunicación organizacional, elabora una guía para comprender su situación en la empresa y sus posibilidades de ascenso. *getAbstract* recomienda las claras y sugestivas ideas de este libro, tan práctico como teórico, que será de gran utilidad no solo para fines de negocios sino para metas personales, a cualquier persona interesada en crecer, buscar ascensos y procurar el poder.

Ideas fundamentales

- Procurar el poder en la empresa le proporcionará recompensas.
- Los directivos deben saber usar de manera adecuada la influencia con sus trabajadores.
- El ejercicio justo del poder le permite tener un mejor desempeño en su trabajo.
- El poder es una herramienta fundamental en la gestión de alta dirección; permite al jefe moldear la personalidad de su equipo.
- Un verdadero líder no necesita presumir su poder para que el trabajo se lleve a cabo.
- El máximo poder se logra cuando no es necesario ejercerlo.
- El poder se sustenta en algo que comienza antes que él: la motivación. Es crucial saber qué motiva a un jefe a querer tener el poder y qué objetivos busca.
- La influencia es un pilar del poder y se define como la capacidad para cambiar la manera de trabajar o de pensar de otras personas.

- Lo primero que el directivo debe hacer es ganarse la confianza de sus subalternos y reafirmar su credibilidad entre ellos.
- La "motivación afiliativa" es cuando el jefe busca agradar a su equipo.

Resumen

Cambios y el poder

Para ser un buen jefe, hábil y experto, si el sector de su empresa cambia, usted también tendrá que hacer cambios. Incluso puede tener un plan para resolver de manera favorable estos cambios por venir. Por ejemplo, si la empresa necesita mejorar los costos usted debe estar preparado para proponer soluciones. Un manual típico de manejo empresarial le dirá que debe luchar contra la resistencia de sus trabajadores. Y que para hacerlo, usted necesita estar al día con sus habilidades de líder y no escatimar costos con su "inteligencia emocional". No obstante, existe otra perspectiva para el éxito: abrazar el poder que tiene en sus manos y sacar el mayor provecho. Podría comenzar por preguntarse: ¿Cuáles son sus probabilidades reales de ascender? ¿Está haciendo lo correcto? ¿Cómo se relaciona con sus compañeros de trabajo?

> *"La gestión del cambio, o cualquier decisión que se toma desde un punto de vista de gestión, precisa del uso del poder para que las cosas se hagan".*

Procurar el poder en una empresa es una decisión inteligente que le conllevará diversas recompensas en términos de mejoría laboral y productiva. David McClelland y David Burnham, autores de *Power is the great motivator*, llegaron a la conclusión –contraria a lo que muchos podrían pensar– que los mejores directivos son esos a los que les interesa el poder, y saben usarlo. Como el enfoque organizacional contemporáneo tiende a tener una estructura horizontal, donde la participación de los empleados es cada vez mayor, usted tiene que lidiar con empresas con organigramas abiertos. Por lo tanto, la toma de decisiones se hace de modo descentralizado. Es justo en empresas de ese tipo, sostiene el teórico de la conducta organizacional Jeffrey Pfeffer, donde el uso de la influencia es más importante. El directivo tiene poder porque sabe usar esa influencia de modo adecuado.

> *"Hay que hacer las paces con el poder. El poder es poder hacer. Hay que reconciliarse con todo lo relacionado con el poder que puede ayudar a un directivo en el desempeño de su trabajo".*

Asimismo, la horizontalidad de dichas estructuras al interior de la empresa disminuye la distancia entre jefes y trabajadores, pero eso significa, por otro lado, una mayor necesidad de resolver las habilidades en el uso del poder. La universidad que forma a los futuros directivos suele dejar de lado el hecho de que sus recursos y conocimientos no tienen sentido sin un apropiado manejo de la influencia y la gestación de autoridad; es decir, el uso del poder. No hay que estar peleado con el poder. "El poder es poder hacer". El ejercicio justo del poder le ayudará a lograr un

funcionamiento adecuado en sus labores. El poder puede hacer que usted se vuelva más eficiente y con una mayor ética. Los jefes de personal que abusan de su poder, dañan a la empresa. Acumular poder conlleva a la corrupción.

> *"La ausencia de poder hace que las organizaciones sean dirigidas por gerentes que obligan al estricto cumplimiento de las normas".*

Rosabeth Mooss Kanter, profesora de la Escuela de Negocios de Harvard, sostiene que las empresas sin poder son dirigidas por ejecutivos que aman seguir las reglas. Las reglas en sí no generan poder pero funcionan como una pantalla para los directivos egoístas y despóticos. La historia demuestra que los dictadores basan sus gobiernos sobre la obediencia rígida de las normas y castigan a quienes no las cumplan. Eso es autoritarismo, no poder.

> *"Si seguimos mirando el esquema, el poder se apoya en dos patas: la influencia y la autoridad".*

Por otro lado, están quienes defienden el "*management* democrático", que empuja a las organizaciones a un vacío de poder. Para que eso no suceda, los ejecutivos tienen que hacer cumplir los objetivos, ya que solo así podrá haber futuro para esas empresas cuando se lleven a cabo estrategias, las ventas aumenten, se lancen al mercado mercancías nuevas o cuando se logra reducir los costos. Estas decisiones no pueden tomarse de modo consensuado y continuo, y es por ello que el líder debe saber cuándo decidir solo y cuándo pedir opinión, evitando la ausencia de poder y que la empresa sea llevada por la inercia.

El lado oscuro del poder

El poder es por todo ello una herramienta decisiva en la gestión de alto nivel, poco conocida también. Es lo que permite a un directivo mudar todo el comportamiento o personalidad de su equipo de trabajo. El poder al que se debe aspirar es el que pueda ser funcional para el ejecutivo y para la organización, sin dejar de ser ético. Guido Stein, un destacado consultor de empresas, sostiene que el director de la empresa siempre tiene menos poder del necesario. Stein cuenta la historia de cuando Dwight D. Eisenhower, a quien le apodaban Ike, fue el vencedor de las elecciones a la presidencia de su país y el presidente saliente Harry Truman comentó: "Ike se sentará en el Despacho Oval y dirá que se haga esto y que se haga aquello. Y no pasará nada. Va a ser muy frustrante para Ike, porque esto no es el ejército".

> *"Así pues, el directivo debe tener autoridad. Sin embargo, la autoridad no se adquiere, sino que la otorgan los empleados: hay que ganársela siendo merecedor de ella".*

Los líderes son "directivos, no mandatarios". Esto quiere decir que un verdadero jefe no necesita exhibir su poder para que el trabajo salga bien. Los jefes que tienen un poder de naturaleza duradera se ganan el respeto y la lealtad de sus trabajadores, y ejercen la autoridad en lo que se necesita, sin excederse o abusar de su poder. De eso se trata el poder máximo: cuando no hace

falta usarlo para que los asuntos se resuelvan. Para llegar a este nivel, debe tenerse presente que el poder, antes de ejercerlo, se construye. Después se le pone en práctica.

> *"Las órdenes se deben sugerir. Si disfruta de suficiente autoridad, el equipo entenderá que la sugerencia es una orden y se llevará a cabo".*

El poder no es el cargo que dice su tarjeta de presentación, ni el puesto que ocupa en el organigrama. El jefe tiene que tener una plataforma sólida, hecha de conocimientos y experiencia. Tiene que conocer el ramo de la empresa y estar bien capacitado. Si no se tiene poder suficiente, entonces puede desarrollar influencia para lograr hacer cumplir las órdenes. Poder e influencia están ligados de manera conveniente. Con ello, puede convencer a su equipo de una decisión que quizá pueda encontrar reticencia. El poder se basa en la construcción previa de la motivación. Es importante que se cuestione a sí mismo cuáles son sus motivaciones cuando busca tener poder y los fines para los que quiere ejercerlo. La motivación tiene dos rostros: la correcta y la incorrecta. La correcta siempre está relacionada con el valor de la justicia.

Influencia y autoridad

El poder está sostenido por dos columnas: la influencia y la autoridad. La primera es la capacidad que se tiene para poder cambiar el modo de trabajo o de pensar de otras personas. Si se cuenta con ella se puede tener poder donde la autoridad oficial no logra avances. La autoridad es necesaria, y si no se tiene y el jefe solo tiene poder, las organizaciones tendrían esclavos y no empleados.

> *"La competencia de un directivo se basa en dos pilares: el conocimiento y la experiencia. La segunda depende básicamente del tiempo. Pero no así la primera. Es necesario que un directivo que pretenda adquirir poder tenga la humildad de reconocer que no lo sabe todo. Tiene que aprender de los demás, incluso de cómo no hacer las cosas".*

La autoridad la aportan los mismos empleados y esta se obtiene cuando el jefe se hace merecedor de ella. Todo ello está relacionado con la política: el equilibrio que debe resultar de la interdependencia de los departamentos de la organización y de los intereses que tengan todos los involucrados. Hay que buscar el equilibrio entre esos intereses con los de la empresa. Dicho de otro modo, lo que ocasiona el poder es la motivación adecuada como condición primordial; la influencia y la autoridad como sustentos del poder; y la política que hace que todo lo demás se mantenga en la balanza.

> *"Un buen directivo sabe retrasar al máximo la toma de decisiones por si surgen nuevas informaciones u ocurren cosas que le permitan arrojar más luz. Hay que saber esperar sin caer en una anorexia de gestión".*

No es bueno usar el poder como una herramienta para defenderse; es mejor usarlo como un modo de generar valor. Juan Pérez López, autor de *El poder... ¿Para qué?,* llama a este proceso "instrumentalidad defensiva". El cargo en la empresa, en sí, no otorga poder. Tampoco es garantía

de influencia; eso se desarrolla con su desempeño. Preocúpese de saber qué hacer cuando ya esté ahí antes que llegar solo a ese cargo que busca. Así no tendrá que defenderse de agresiones externas, pues usted ya está consciente de lo que el poder implica.

"Poderazgo"

Lo primero que un jefe debe hacer es obtener "la confianza y credibilidad" de sus trabajadores. Eso es lo que se necesita antes de ejercer el mando. La mayoría de los libros sobre cómo ser buen líder se basa en tener modelos que seguir y presentan casos de personas que han triunfado. Los supuestos sobre ese tipo de líderes es que solo ven sus historias personales y no el contexto. Esas narrativas no dan cuenta de la gestión de la influencia ni de la política que usaron para llegar lejos.

> *"Un directivo que aspira al poder debe tomar decisiones valientes, aunque sean impopulares. Para Pfeffer tomar decisiones es una palanca de poder".*

Otro elemento de esas teorías del liderazgo que puede provocar un mal desempeño son las ideas de éxito fácil, como la del "*management* de buenismo", donde se da por hecho que las personas son confiables y sencillas. Esto hace que se banalice la verdadera función del líder: hacer que las cosas se resuelvan. La burbuja falsa de los modelos a seguir y de las personas perfectas tenderá a reventarse y sustituirse por la noción de poderazgo. Este se define en los siguientes puntos. Considérelos para obtener resultados positivos:

1. Tomar las decisiones que parezcan las adecuadas para la empresa sin que importe lo que los demás puedan pensar sobre ellas.
2. No imponer las órdenes. Es mejor sugerirlas, haciendo uso del poder necesario si los trabajadores no las cumplen.
3. Ser firme si hace falta.
4. Afirmar la autoridad con una conducta ejemplar y una reputación impecable.
5. Estar preparado y capacitado en los aspectos técnicos de su quehacer.
6. Generar optimismo y esperanza en los demás cuando la situación se vuelva complicada.
7. Ser sensible con las consecuencias de las decisiones de la empresa sobre los trabajadores.
8. Ser capaz de separar la vida personal de la profesional.
9. Saber usar la influencia sin manipular a las personas.
10. Lograr que sus subalternos ejecuten sus tareas asignadas con una motivación que supere el reconocimiento a corto plazo.
11. Saber que el ejercicio del poder puede generar enemigos.

Motivación

La condición que se necesita para ir en busca del poder es la motivación. Pero si esta no es la adecuada, no llegará a donde planeó ir. Si está motivado solo por ganar más, tener un auto o reconocimiento, piense de nuevo. La "motivación afiliativa" es aquella en la que el jefe busca

agradar a sus empleados. Los líderes tienen una alta necesidad de reconocimiento y de estima, más que de buscar logros. Este tipo de jefes prefieren que su equipo los quiera. El problema surge cuando esto interfiere en su toma de decisiones, cuando no es imparcial. Esta motivación se basa en la vanidad, pues los líderes prefieren ser populares que esforzarse en obtener nuevas metas para la empresa. Por ello, es una trampa para construir el poder en la empresa.

> *"Lo paradójico es que los empleados están más seguros con un jefe que aplica firmeza en sus decisiones que con un gerente que busca constantemente el consenso, y obliga a tomar un rumbo diferente para sucesos idénticos".*

Otro tipo de motivación que tampoco conduce al poder de manera efectiva es la motivación del logro como una forma de competencia insana. Los jefes se comparan con otros colegas y compiten contra ellos. Este tipo de líderes conduce a sus subordinados a obtener ciertos resultados. La táctica que emplean es hacer constar a su empresa que son capaces de lograr resultados gracias a que su equipo simplemente sabe seguir las órdenes. Esta motivación pareciera buscar la eficiencia, pero detrás de ella hay una motivación insana, que no es generadora de poder efectivo. Los investigadores McClelland y Burnham realizaron un estudio que mostró que el 80% de los directivos de alto nivel se desempeñan a partir de la motivación afiliativa.

> *"La reputación es como su sombra, está inseparablemente unida a usted y proyecta su imagen"*

Considere lo siguiente para ser un buen líder y ejercer el poder de manera efectiva:

1. Al tomar decisiones, debe estar consciente de que puede no gustarle a todo el mundo.
2. Aprenda a tratar con empleados complicados o conflictivos.
3. No caiga en la trampa de ser un jefe que gusta a todos. Si eso fuera así, algo no está bien.
4. Procure que el personal cumpla con lo que se le pide. No haga excepciones, porque eso debilita su postura.
5. Sepa que, alguna vez, tendrá que tomar decisiones difíciles.
6. No busque retroalimentación (*feedback*) demasiadas veces. Haga su trabajo y espere la retroalimentación a partir de ello.
7. Capacite a su personal para que pueda trabajar de manera autónoma. Los que son indispensables nunca logran ascender por esa misma razón.
8. Bríndele visibilidad y reconocimiento a los miembros de su equipo cuando difunda los logros obtenidos.

> *"Pensar que todo el mundo es bueno y que nadie se salta las reglas es de una candidez extrema. Hay que aprender de las situaciones complicadas".*

Si un ejecutivo tiene éxito en el correcto ejercicio del poder, significa que no tuvo la necesidad de mandar. Ello implica que su personal ya hace lo que debe hacer, y eso es lo correcto. A él, como líder, le toca definir estrategias y tomar decisiones.

Sobre el autor

Miguel Rosique ha sido alto ejecutivo en empresas de diversos sectores. Es vicepresidente ejecutivo de la escuela de negocios Fundesem y escribe una columna económica en el diario *Información*.

¿Le gustó este resumen?
Comprar el libro
http://getab.li/24477

Este resumen solo puede ser leído por Geovanna Ortiz (geovanna.ortiz@eppetroecuador.ec)
getAbstract asume completa responsabilidad editorial por todos los aspectos de este resumen. getAbstract reconoce los derechos de autor de autores y editoriales. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este resumen puede ser reproducida ni transmitida de ninguna forma y por ningún medio, ya sea electrónico, fotocopiado o de cualquier otro tipo, sin previa autorización por escrito de getAbstract AG (Suiza).