

El uso adecuado del poder en el liderazgo servidor

Andrea Herrera Henao

Especialización en Gerencia de las Organizaciones con Énfasis en Liderazgo y Servicio

Resumen

El objetivo de este artículo, es siguiendo el modelo del liderazgo servidor, proponer formas o estrategias del uso adecuado del poder. El autor llamará al poder como “poder servidor”, intentado así plantear cinco sugerencias que se puedan ejercer en una organización que quiera ser más efectiva. La propuesta se basa en información teórica y empírica para demostrar la efectividad de la misma.

Palabras clave: Liderazgo, servicio, modelos de poder, poder servidor, organizaciones.

Abstract

The goal of this article is, following the model of servant leadership propose forms or approaches for the right use of power. The author will call it as “servant power”, tries to suggest four ways that could be used in organizations that are willing to be more effective. The proposals are

based with theoretical and empirical information to show the affectivity of themselves.

Key words: Leadership, service, servant power, models of power, organizations.

El mundo está en un constante cambio, a toda velocidad, y si esto es así, entonces también debe incluir las relaciones de trabajo, lo que tiene consecuencias en la formas de ver el liderazgo. El modelo de liderazgo reinante es el patrón común del poder, el cual parece que está desfasado y pasado de moda; se pide a gritos un cambio que se alce en busca de una alternativa.

Quando se habla de liderazgo, la mayoría de las compañías usan el modelo del poder. De acuerdo con este modelo, el liderazgo es todo acerca de logros, ejercicio y retención del poder. En este escenario, el jefe solo tiene una meta: asegurarse de que la gente haga lo

él quiere, lograr que la gente lo respete, y así conseguir sus metas personales o sus propios sueños e intereses para su compañía; consiste en una estrategia práctica para ganar. Se puede dibujar casi como un buey que hala a una manada para que caminen en pos de él. El problema con este modelo es que ha llegado a ser una meta en sí mismo. El poder es una comodidad escasa y atrae la competencia. La persona que finalmente adquiere el poder necesita que los demás lo defiendan, con la premisa de que compartirlo está fuera de las reglas del juego. Lo que resulta en varios conflictos y finalmente, en la decadencia de la compañía.

Lo que se busca con este artículo es demostrar que el modelo del poder ya descrito pasó a ser una vieja ideología de administración, y se intenta proponer formas o estrategias del uso adecuado del poder siguiendo los modelos basados en el liderazgo servidor.

El modelo común del poder

Trompenaars y Voerman (2009) discuten que el viejo “modelo del poder es una vergüenza porque se gasta energía preciosa en peleas internas, lo que resulta en poca productividad. La ambición por el poder da paso a que la persona perciba el éxito, definiéndolo en términos del poder” (p. 80). Además, ellos consideran que el poder es adictivo, parece que nunca se puede obtener lo suficiente. Y como resultado, puede convertirse en corrupción. Ángel (2013) nos cuenta que:

La condición para el ejercicio del poder viene dada por la investidura

de autoridad formal conferida por la organización o por los ciudadanos, según sea el caso, para que se produzcan unos resultados muy específicos. Tanta importancia han atribuido algunos gerentes a tal mandato de ejercer el poder que, por ejemplo, su «enseñoramiento» los llevó a crear la crisis financiera más grave de todos los tiempos (p.1).

Aunque suene contradictorio, el poder está ahí, existe, ni tampoco se puede decir que no debe existir, pero para el liderazgo servidor este es conscientemente utilizado para servir y no para mandar, por lo que las personas que trabajan con este modelo son llamados siervos líderes. Pero las preguntas que surgen entonces son:

¿Cómo debe utilizarse según este modelo el poder? ¿Se podrían dar algunas directrices para el uso del verdadero poder servidor?

Para responder a estas preguntas se propondrán algunas directrices para el uso del poder servidor, pero primero se propondrá el poder servidor, donde se podrá contrastar con los comunes.

Carter (2009) describe los tipos o niveles de poder que han existido, para luego exponer cómo se deben ejercitar. Carter (2009) expuso unos tipos o niveles, de los cuales tomaremos cinco, así:

1. El poder que coacciona.

Envuelve el uso del castigo o la amenaza de castigo para forzar a la conformidad. Por ejemplo, el poder de despedir a un empleado o reducir el sueldo por la insuficiencia de seguir órdenes es poder coactivo. El criticismo o abuso psicológico es

usado para mantener a las personas en “la línea” a través de las amenazas y el temor. El poder coercitivo produce resentimientos hacia el líder en vez de respeto (p.189).

2. El poder de recompensa.

Se da cuando se usan incentivos para lograr conformidad; salarios y bonos son ejemplos obvios, pero puede haber otras formas de recompensas que son controladas por el líder, como el reconocimiento público por una labor bien hecha. Este tipo de poder es muy practicado en muchos círculos empresariales y cristianos.

3. Poder legítimo o autoridad formal.

Se deriva de una posición o un rol que el líder tenga. Por ejemplo, al líder de una organización se le pueden conceder ciertas prerrogativas o esferas para hacer decisiones por la descripción de un trabajo; los directores pueden precisar el foco de acción que un líder puede tomar sin necesidad de dirigirse a una autoridad mayor.

4. El poder experto.

Es una característica de una persona, y no su posición. Seguimos a líderes que son expertos porque creemos que ellos, tienen conocimiento más allá del nuestro y, por lo tanto, pueden ayudar a una organización a alcanzar sus metas.

5. El poder referente.

Según Carter (2009) “existe cuando un seguidor admira, se identifica con el otro y quiere ser como él” (p.190). En otras palabras, lo admiro, quiero ser como él y por eso lo imito y lo sigo.

Pueden existir más niveles o formas de poder.

Sin embargo, ahora este artículo se enfocará a responder a unos modelos de poder derivados del modelo principal de liderazgo servidor.

1. Poder servidor.

Este es un término que se extrajo del concepto mismo del liderazgo servidor, ya que según Ramajanaki (2012), en su interpretación del modelo de Greenleaf, “el liderazgo servidor es único por el hecho de que el sentimiento natural de servir toma prioridad en vez de ocuparse de la posición formal del liderazgo. No hay ansias de parte del líder en guiar, su prioridad es servir y solo servir” (p.180). La condición de líder, particularmente cuando se está al frente de una nación u organización, viene desde adentro: disposición, condición, prominencia. Es en consecuencia, una decisión, una elección personal que trasciende los propios intereses, sobre todo, los muy tangibles intereses del poder. A esas ansias de servir y solo servir se llamará poder servidor.

El poder servidor es por definición según Drew (2010), “el verdadero poder, cuyo principal objetivo no está en tácticas coaccionadoras en el uso del poder sobre otros, sino el retener el poder usurpador para trabajar y permitir a otros alcanzar metas importantes” (p. 47). Se puede demostrar que un liderazgo efectivo no está fundado en coaccionar, ni en la vigilancia, pero sí en la credibilidad del líder para permitir el involucramiento voluntario de otros.

2. El poder real no usurpa sino que sirve.

Según Kouzes y Posner (2002) los líderes que sirven son aquellos que colocan los intereses de la meta en vez de sus propios intereses. Son líderes creíbles, capaces de ganar respeto mientras instruyen y permiten a otros actuar. El poder que sirve engendra logros, empoderando y motivando a otros. El que practica este tipo de poder servidor tiende a actuar como un amigo, mayordomo o tutor que canaliza la energía intelectual y física de otros, permitiéndoles su desarrollo como personas. Se está dispuesto a invertir menos en el rol y más en una actitud de servicio y compañerismo, que se aleja cada vez más de la idea de coaptar.

El poder servidor hace que se relacionen dos caracteres en una solidaridad interdependiente, donde las dos personalidades imperfectas operan mutuamente en relaciones caracterizadas por el respeto del otro hasta que se forma una sinergia que se vuelve cada vez más perfecta. Este es un poder servidor que cuando por error de otro se entra en inestabilidad, muestra un líder que está dispuesto a ayudarlo en repuesta a un compañerismo puro existente entre los dos. Puede suceder que cuando el líder se debilita, el compañero que ayuda se puede convertir en ocasiones el líder para asegurar que se mantenga el sentido de misión. Un estudio guiado por Collins (2001) arrojó que “los líderes que hacen a sus compañías crecer fueron aquellos que inspiraron y apoyaron a otros, fueron oyentes y aprendices y sobre todo trabajaron

con la resolución de ver las metas cumplidas” (p. 188).

3. El poder servidor estimula el interés personal en alcanzar los intereses del objetivo o la misión.

El verdadero líder que usa bien el poder servidor es aquel que está dispuesto a que sus objetivos se transformen en la meta que la organización se ha propuesto. El que quiere ganar algo para sí debe perder. Según Trompenaars y Voerman (2009) cuando se ejecuta el poder, lo que debe primar no es que “los líderes estén interesado en conseguir dinero y poder, sino la pregunta que todo el tiempo circunda sus mentes, que es ¿qué necesitan las personas y qué puedo hacer yo para asegurarme de que ellos lo obtengan?” (p. 81).

El poder servidor muere a él mismo para asegurar que los propósitos sean alcanzados. El líder debe recordar que no está solo en el proceso de alcanzar la meta, sino más bien en comunidad. Cuando se sigue el modelo normal de liderazgo, el líder está en la cima, está solo, puesto que no puede confiar en nadie, y si lo hace, sería poner en riesgo su puesto, dejándolo a merced de otros.

Peck (1990) sugiere que el “liderazgo exitoso es aquel en el cual los líderes son emocionalmente sostenidos por la comunidad” (p. 324). Cuando el líder coloca su poder servidor en la misión de la organización y les ayuda a los demás a alcanzar sus intereses, entonces la repuesta natural de la comunidad es apoyarlo y sostenerlo. El liderazgo que inspira y apoya el desarrollo personal de cada miembro

de la organización pronto alcanzará las metas propuestas, pues todos trabajarán en pro de la comunidad cuando ven que la comunidad, incluyendo al líder, trabaja por ellos. El poder real es el poder que empodera invirtiendo en el apoyo y la capacitación del equipo para la consecución de las metas organizacionales; lo que resultará en el logro colectivo y no individual (Drew y Bensley, 2001, p. 68).

4. El poder servidor no denota debilidad sino fortaleza.

El poder servidor busca crear una cultura de disciplina, y no necesariamente significa debilidad. Las personas que buscan el poder tienden a querer dominar de forma interpersonal, no les interesa ser correctos y quieren lograr justificación para proteger su poder. Muchos al intentar cambiar esta actitud pensarán que la gente los verá como débiles y faltos de carácter, sin embargo, el poder servidor es capaz de inducir disciplina propia en las personas hasta tal punto que son capaces de ir a amplios extremos para cumplir sus responsabilidades. La comunidad organizacional es capaz de compartir sus errores, defectos y faltas y trabajan en conjunto para subsanarlas, alcanzando así una cultura de disciplina, que resulta en un trabajo abnegado. Se puede lograr que la persona tema, se puede amenazar con alguna retaliación, pero nunca se traerán mejoras por este medio.

La investigación hecha en una universidad australiana arrojó que la organización personal y regulación personal de los miembros de la universidad fueron fundamentales

al momento de completar objetivos misionales (Scott, 2008). Para lograr tal cometido organizacional según Collins (2001), se debe construir una cultura alrededor de la idea de libertad y responsabilidad dentro de una estructura. Palabras tales como: Yo sé que tú tienes la habilidad y la destreza de hacer esto bien, y si así no fuera, yo no te hubiera traído aquí. Así la disciplina para lograr que las cosas se hagan brota del voto de confianza que sus líderes servidores le ha brindado.

Undung y De Guzman (2008) reportaron los resultados logrados con un grupo de administradores académicos filipinos, y encontraron que la empatía jugó un rol importante en una exitosa práctica de liderazgo educacional; también mostró la importancia de que el líder tuviera cuidado humano, escuchara e interactuara; en otras palabras, viajara junto con los miembros del personal. Vigoda-Gadot y Beeri (2011), de la Universidad de Haifa, condujeron un estudio en el cual demostraron que cuando los líderes motivan a sus seguidores usando incentivos no materiales, tales como apelación a la moralidad y la ética, persuasión e inspiración, como también usando la cultura organizacional para alinear los intereses y las preferencias de los subordinados con la visión y la meta de sus líderes, los resultados obtenidos son más positivos que otros tipos de incentivos.

El poder real y la influencia son marcados por rigor y cautela en las organizaciones que se enfrentan a desafíos repentinos, y su estrategia para salir adelante es restaurar al directivo

que parece estar débil; lo que resulta en micro administración y confianza. Se considera que estos marcadores son fundamentales para liderar, pues la idea del liderazgo se centra en motivar a la gente.

Servir es esa condición de estar dispuesto a dar intangibles en sus diversas manifestaciones: fortaleza moral, energía y confianza, inspiración, guía, esperanza, entusiasmo (sobre todo ante la adversidad), claridad en medio de la confusión y la incertidumbre, y dirección (sobre todo ante sorpresivos cruces de caminos). Esto es lo que hacen las personas que son recordadas con admiración y agradecimiento. Ellos nunca hicieron lo que les correspondió hacer a otros; sólo les dieron intangibles extremadamente valiosos en ese momento de vida, porque les hicieron atreverse. Ellos son, aunque no lo dijeran de esa forma, servidores, expresaban en su actuar su condición para servir, para ayudarles de manera genuina cuando realmente lo necesitaron, sin pedir nada a cambio. Servir, entregar un intangible que el otro anhela pero que no tiene, crea una fuerza contraria muy poderosa: dar. La fuerza opuesta a recibir es dar.

5. El poder servidor maneja las distancias cortas.

Para ser efectivo, el siervo líder requiere participación significativa e interacción con los empleados. Los empleados deben sentirse libres de contribuir con sus pensamientos, opiniones y recomendaciones, mientras que los líderes deben respetar estas contribuciones y utilizarlas como base para construir un espacio de trabajo

más efectivo. Hannay (2005) predice que si “el empleado ve al líder como omnipotente e incuestionablemente correcto en todas las cosas, es poco probable que él o ella vaya a proveer una opinión a menos que esté dispuesto a desafiar la posición del líder” (p. 5).

Empoderar a los empleado significa que ellos están asumiendo roles que eran previamente del dominio del administrador, tales como asignación de tareas, ordenar materiales, y aun el disciplinar co-trabajadores. Empleados empoderados comparten tanto en daciones y planeación, lo que cada vez guiará a organizaciones más descentralizadas que abracen el poder compartido. Esto es logrado cuando se tiene en cuenta una distancia pertinente entre el líder y los empleados, donde se les permite crecer a través de realimentación personal, disminuyendo así sus debilidades y aumentando sus fortalezas. Mientras menos distancia haya entre el líder y los miembros de la organización, mejor será cuando se requiera la solución de problemas.

El ejemplo de Intel Corporation

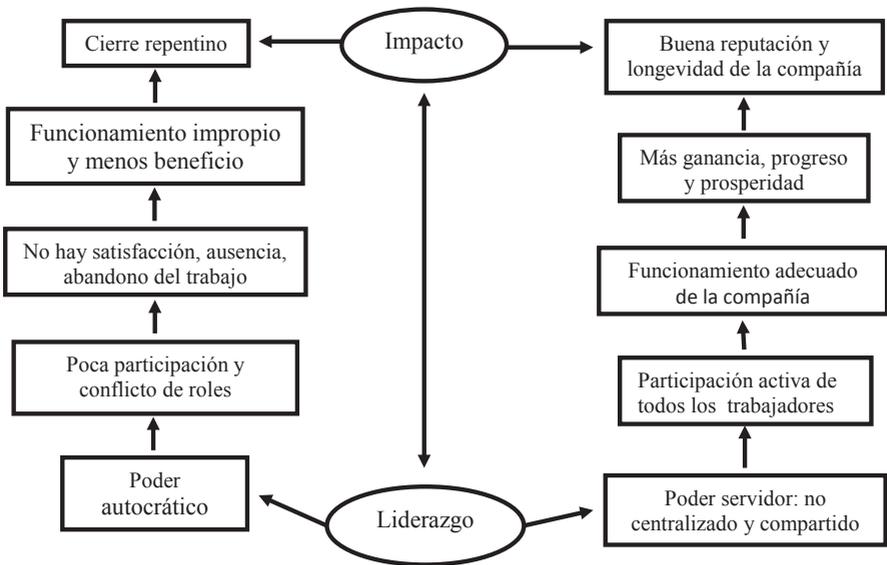
Según *Fortune* (2013), Intel Corporation es de las mejores compañías en las que se puede trabajar del mundo, y una de las más reconocidas por sus productos.

Intel Corporation es el mayor fabricante de circuitos integrados del mundo, según su cifra de negocio anual. La compañía estadounidense es la creadora de la serie de procesadores x86, los procesadores más comúnmente encontrados en la mayoría de las computadoras personales. Intel se fundó el 18 de julio de 1968 como

Integrated Electronics Corporation.

Se sabe que Intel ha estado practicando el liderazgo servidor como modelo de atención al cliente y en el trato con los empleados. El actual presidente, Paul S. Otellini (2013), ha descrito el ambiente que intentan promover en los empleados y clientes de la compañía como un “ambiente de confianza”. El argumenta de que “el código de conducta es el estándar que nos une, nos fortalece y nos permite constantemente compartir valores y construir confianza día a día.” Luego de estas propuestas para el uso del poder servidor, se pueden diagramar los resultados de los modelos normales de poder y el poder servidor en una organización, de la siguiente forma:

Figura 1.



Conclusión

Este artículo demuestra, siguiendo lineamientos teóricos y empíricos, el uso adecuado de lo que se ha llamado el poder servidor. Las cuatro formas de uso del poder ya propuestas son por teoría y praxis mucho mejores que los modelos normales del uso de poder. Y como lo muestra la figura 1, las empresas pueden llegar a ser más longevas y productivas si emplearan estas cuatro premisas del liderazgo. Sin embargo, los cuatro modelos o sugerencias previamente analizados no pretenden ser exhaustivos, sino más bien, intentan proponer unos lineamientos generales en cuanto al uso del poder, lo que podría resultar en estudios más detallados de cada uno de los modelos propuestos y la implementación de otros

que traten de cerrar la brecha que las compañías han tenido siempre por el uso inadecuado de la autoridad.

Los modelos normales de uso del poder han probado ser ineficientes e incompetentes en el manejo de las organizaciones. Los estudios de liderazgo desde un tiempo atrás han estado sugiriendo la importancia de atender las cualidades humanas de cuidado, empatía y atención personalizada. Sin embargo, se debe

tener en cuenta, como lo hizo Adair (2005), que no hay una sola forma de guiar efectivamente, y que el contexto y la situación juegan un gran papel en la forma como el liderazgo es aplicado; pero si se está de acuerdo en que el liderazgo es mejor entendido en un nivel personal, y los líderes deben entenderse ellos mismos y estar claros en lo que ellos quieren alcanzar para lograr ser efectivos (citado por Drew, 2009, p.56).

Referencias

- Ángel, A. (2013). *La condición del líder. Pareceres*. Caracas: Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA).
- Carter, J. F. (2009). Power and authority in Pentecostal leadership. *Asian Journal of Pentecostal Studies*, 2, 185-207.
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap . . . and others don't*. New York: HarperCollins.
- Drew, G. & Bensley, L. (2001). Managerial effectiveness for a new millennium in the global higher education sector. *Higher Education in Europe*, 1(26), 61-68.
- Drew, G. M. (2010). Enabling or “real” power and influence in leadership. *Journal of Leadership Studies*, 4, 47-58.
- Hannay, M. (2009). The cross-cultural leader: the application of servant leadership theory in the international context. *Journal of International Business & Cultural Studies*, 11-1.
- Hogg, M. A. y Knippenberg, D. van (2003). *Leadership and power: Identity processes in groups and organizations*. Londres: SAGE.
- Intel Corporation. (Febrero de 2013). Intel Code of conduct. Recuperado de: <http://www.intel.es/content/www/es/es/policy/policy-code-conduct-corporate-information.html> .
- Kouzes, James y Posner, Barry. (2002). *The leadership challenge*. (3rd ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Peck, M. S. (1990). *The different drum*. Sydney: Arrow.
- Ramajanaki, I. (2012). Servant or leader? Who will stand up please? *International Journal of Business and Social Science*, 3(9), 180-182.
- Fortune Magazine. (Febrero de 2013). 100 best companies to work for. Recuperado de: http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/?iid=bc_lp_header.
- Scott, G.; Coates, H. & Anderson, M. (2008). *Learning leadership in times of change: Academic leadership capabilities for Australian higher education*. Sydney: Australian Learning and Teaching Council.
- Trompenaars, Inicial de nombre & Voerman, Inicial de nombre. (Abril, 2009). Power to the people. *Engineering & Technology*, número de la revista, 80-81.
- Undung, Y. & De Guzman, A. B. (2009). Understanding the elements as a component of care-driven leadership. *Journal of Leadership Studies*, 1, 19-28.
- Vigoda-Gadot, E y Beerli, I. (Septiembre, 2011). Change-Oriented organizational citizenship behavior in public administration: The power of leadership and the cost of organizational politics. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 22, 573-596.

Fecha de recepción: 15 de mayo de 2013.

Fecha de aprobación: 18 de junio de 2013.

Luz Andrea Herrera Henao

Abogada. Especialista en Gerencia de las Organizaciones con Énfasis en Liderazgo y Servicio

luanah818@hotmail.com