

El reto del lider: Administrar eficazmente el poder.

Francisco Javier Pernía

Alcanzar niveles de liderazgo en una organización, va asociado con el manejo de cuotas de poder que aumentan en forma proporcional al liderazgo obtenido y un aumento significativo en su capacidad de generar resultados. Esto genera una gran responsabilidad y un compromiso ético. La otra cara de la misma moneda, es que al abusar de este poder, se genera una imagen negativa hacia todo lo relacionado con el mismo. Las consecuencias de esta percepción crean rutinas evasivas a personas, que aún contando con la capacidad de influencia necesaria y los principios éticos adecuados, deciden no optar por el camino del liderazgo, perdiéndose de esta forma un capital importante para la transformación de nuestras naciones Latinoamericanas en vía de desarrollo. Sin embargo, es posible desarrollar un poder sustentable e inspirador para el lider influyente que demanda las organizaciones dinamicas de hoy.

El liderazgo es un tema de creciente interés en el dominio empresarial o político. Detrás de cada gran obra, cualquier desarrollo tecnologico o la economía de un pais, existe un equipo de trabajo que trabaja y genera resultados como resultado del sistema de liderazgo que permite alinear los esfuerzos hacia una meta común. Sin un liderazgo efectivo, no es posible alcanzar los resultados esperados en una organización o comunidad.



Dicho de otra forma, relacionamos al liderazgo con la capacidad de lograr que un equipo, organización o comunidad alcance los objetivos propuestos gracias a la intervención del lider. Por tanto, las respuestas a preguntas como ¿Qué tan efectivo es la acción de un lider? ¿Cómo puedo maximizar la efectividad del lider? Son respuestas que inquietan a la mayoría de las organizaciones.

En un intento de responder a estas preguntas podemos decir que un lider será más efectivo si logra aumentar su **poder**. Y aunque nos parece obvio, ¿Qué podemos hablar acerca del poder? En esta entrega se intentará crear los puentes entre el poder y el liderazgo, sus usos e iterpretaciones y de esta forma mostrar un camino hacia la construcción de un liderazgo mas poderoso.

Interpretaciones sobre el poder

“La causa real y determinante que ha hecho perder el poder a los hombres ha sido siempre el haber llegado a ser indignos de ejercerlo.”

Alexis De Tocqueville

Cuando investigamos lo escrito sobre el poder, es sorprendente la cantidad de información que relaciona a este término con significados negativos. Ideas como “el poder corrompe” o “el poder es maligno”, son expresiones que también son utilizadas comúnmente en nuestro lenguaje. Y no es extraño observarlo dado la gran cantidad de ejemplos donde observamos las consecuencias negativas que se derivan del abuso del poder.

Una consecuencia no tan visible de esta percepción, es la tendencia a mantenernos alejados de la opción de optar por el poder, dado su “carácter negativo”. Esto produce en la mayoría de las personas la elección inconsciente de vivir en la resignación e inclusive en el resentimiento contra el poder establecido. Al mirar este hecho, no resulta extraño que el término de la ambición herede esta interpretación negativa, dada su relación estrecha con la búsqueda del poder o de alguno de sus elementos habilitantes, como lo son el dinero, una mejor posición en la organización o gobierno, el reconocimiento social, etc.

Es habitual observar este tipo de conductas en Latinoamérica, cuando la comparamos con otras culturas como las norteamericanas, europeas y asiáticas, que han logrado alcanzar niveles de desarrollos sostenibles en el tiempo.

Pero, ¿De dónde surgen estos supuestos que alimentan nuestra percepción negativa y perversa del poder? Se puede dar respuesta a esta interrogante observando la influencia que ha tenido la educación en la cultura Latinoamericana a través de la historia, transmitiendo su interpretación generación tras generación a través de centenares de años. En este particular es necesario destacar la influencia predominante de la religión, que bajo diversas modalidades y doctrinas han logrado inculcar en la población la necesidad de sufrir, de vivir una vida precaria para ganarse la vida eterna, el paraíso o “ir al cielo”.



Afortunadamente, en la actualidad, el adoptar cualquier religión en nuestro mundo occidental es opcional, pero esta situación era muy diferente siglos atrás. El impacto de esta subordinación al tema religioso ha marcado nuestra forma de vivir en modalidades no tan visibles hoy en día. En el pasado se construyeron muchas distorsiones en nuestro sistema de creencias que aún mantenemos como parte de nuestro acervo cultural. Esta distorsión partió de la idea inculcada que era necesario sufrir en esta vida para lograr alcanzar el derecho de disfrutar la vida eterna, viviendo simultáneamente con temor

hacia un Dios punitivo, que observaba a los pecadores para ser castigados, y que este castigo era administrado por los hombres que en nombre de Dios hacían cumplir sus designios. Por tanto era un sacrilegio optar por buscar el poder. La ambición era considerada como un pecado, ya que de alguna forma, quien optara por el poder, tenía que renunciar a la salvación.

Es importante acotar que no se pretende con esta idea y con lo aquí expresado, discutir la existencia de Dios, ni de la vida eterna o la existencia del Paraíso o Cielo. Lo que se cuestiona es el aspecto de que no es necesario recurrir a una vida de sufrimiento en función de merecer la salvación después de esta vida. En lo particular, mi percepción de Dios es que Él nos ama, en todo momento y continuamente nos regala la oportunidad de vivir. Por ello es un Dios de amor y está presente siempre con nosotros. Además comparto la idea de la existencia de la vida eterna. Lo que se cuestiona con este argumento, es que no tiene sentido vivir en el miedo, anulando la posibilidad de vivir una vida plena, en armonía con todo lo que nos rodea. No creo que esta sea el propósito que Dios tiene predeterminado para sus hijos en La Tierra.

Este modelo de comportamiento inducido por la religión, sin embargo, fue una de las principales fuentes de poder y sometimiento después de la caída del imperio romano, y que siglos, tras siglos fue evolucionando y exportado hacia las nuevas tierras colonizadas por la

corona española, como lo fué en la América descubierta en los finales del siglo XV.

Pero, a medida que las personas obtuvieron mayor fuente de información, dependiendo menos de las organizaciones, instituciones y gobiernos, y con la diversidad de explicaciones disponibles a temas relacionados con el sentido de la vida misma, el sometimiento a la religión gradualmente fue perdiendo su fuerza. En la actualidad, aunque podemos afirmar que este tipo de subordinación se ha desvanecido, las consecuencias negativas generadas en nuestras creencias hacia los conceptos de poder y ambición siguen vigentes en nuestra forma particular de ver el mundo.



Con esta creencia arraigada de que el poder es negativo, en especial en la población Latinoamericana, actualmente muchas personas son vulnerables a la atracción o seducción de discursos que reivindican la igualdad de los seres humanos, satanizando la desigualdad de la “distribución del poder”, retroalimentando y nutriendo el resentimiento presente cuando nos enfrentamos a este tema. Si bien ahora, la religión ha dejado de influir negativamente, el discurso político para lograr alcanzar el poder en los gobiernos, ha tomado este rol en la actualidad.

Ahora es importante reflexionar sobre lo siguiente: Tanto el camino de la salvación otorgado por las religiones o el camino del

ideal de igualdad de poder ofrecido por líderes políticos, son caminos encubiertos del poder. En el primer caso, el objetivo era lograr la subordinación a la institución religiosa, inspirados en el temor a Dios y renunciando a cualquier idea que no sea el sufrimiento en esta vida para garantizar la vida eterna. De esta forma fue posible por siglos ejercer y mantener el poder sobre los demás.



En el segundo caso, líderes emergentes ante las masas con habilidades basadas en la manipulación, vienen usando como bandera la “lucha contra la desigualdad”, y se aprovechan habilidosamente del resentimiento existente en la población. Así han logrado alcanzar puestos en posiciones gubernamentales importantes donde el objetivo principal es la subordinación a una ideología que le permite permanecer en el poder. Lo contradictorio de la oferta de los líderes políticos que resienten al poder, sin embargo, es que logran precisamente lo contrario a lo que profesan, ya que

quienes “luchan por la igualdad”, terminan siendo los poderosos de turno, acrecentando aún más las diferencias sociales, la resignación y el resentimiento social.

Son estrategias similares, con argumentos diferentes. Sin embargo, es prudente sospechar de cualquier tendencia que pretenda satanizar al poder, ya que detrás de estas estrategias generalmente se ocultan formas de poder, fundamentadas principalmente en la administración del miedo.

Cuando se resiste al poder, desde la resignación o el resentimiento, se está negando la oportunidad de vivir de manera plena y se pierde la posibilidad de progresar por lo que termina acentuándose más la resignación o el resentimiento.

Reconociendo que esta interpretación tiene una arraigada influencia en nosotros y quienes nos rodean, es imprescindible desplazarnos hacia el extremo contrario, hacia una nueva concepción del poder, descartando de raíz su significado asociado a lo mezquino y corrupto, cuidando además de diferenciar bien el uso y abuso de formas no éticas de ejercer el poder.

Como estrategia, es urgente salir de este círculo vicioso y la forma que aquí se propone es conceptualizando y compartiendo una noción del poder que contrarreste los antecedentes históricos que hoy son mantenidos por los discursos de desigualdad social. Una concepción del poder que invite a superarnos a nosotros mismos, logrando mejores relaciones, en un clima de convivencia mutua basada en el respeto y el amor, hacia el progreso de las comunidades cuidando nuestra relación con el planeta.

Un concepto poderoso del poder

Cuando nos hacemos la pregunta sobre ¿Qué es el Poder? Podemos encontrar muchas definiciones, sin embargo no todos los conceptos o definiciones tienen el mismo efecto. En base al trabajo desarrollado por John Searle, Stuart Dreyfus que guiaron al Doctor en Filosofía del Lenguaje, Fernando Flores a reinterpretar el fenómeno de la acción humana con el lenguaje, permitieron sustentar los pilares de la obra "Ontología del Lenguaje", escrita por el Sociólogo y Doctor en Filosofía Rafael Echeverría, obra de referencia en todos los programas de coaching ontológico. Sustentado en estas ideas, promocionamos un concepto de poder que nos permita romper la fuerza gravitacional negativa que actualmente tiene, como el primer paso en la estrategia de crear un estilo de liderazgo poderoso.

“La conclusión final es que sabemos muy poco y, sin embargo, es asombroso lo mucho que conocemos. Y más asombroso todavía que un conocimiento tan pequeño nos pueda dar tanto poder “

Bertrand Russell

Desde esta perspectiva comenzaremos resaltando que el poder es un fenómeno que surge de la capacidad del lenguaje de los seres humanos. Solo es posible indicar que una entidad es poderosa a partir de la observación realizada por un ser humano que emite este juicio a través del lenguaje. Este aspecto, aunque parece inocente, ayuda a romper algunos mitos limitadores que nos trae la historia y de la cual somos parte. Si logramos reconocer que es un fenómeno que reside en la persona que lo observa y no en la entidad que le asignamos el calificativo de poder podemos abandonar cualquier posición que nos tenga atado al rol de víctima.

El poder no es algo que se gana o se pierde. No es algo que se pueda tocar.

Generalmente en nuestro lenguaje cuando hablamos sobre la “distribución del poder”, se asume al poder como una “sustancia”, como algo que está allá afuera y que al ser alcanzado, necesariamente otros deben despojarse del mismo. Es como alcanzar una cima, un espacio muy pequeño donde solo hay espacio para unos pocos. Pero cuando reconocemos que es un juicio, que reside en la persona que lo observa, no tiene sentido darle el significado de sustancia o algo a ser alcanzado, al cual podamos reivindicar un derecho de propiedad. No es un fenómeno independiente del observador, ya que es el mismo observador que lo constituye como fenómeno. Es por ello que queramos o no, somos protagonistas en los juegos del poder.

Entendiendo que es un fenómeno que existe en el lenguaje, podemos distinguir que el poder es un juicio. Sin la capacidad del ser humano de emitir juicios sería imposible hablar de poder, ni vivir esta experiencia. Es por ello que cuando decimos que determinada entidad tiene poder, esta adscripción no le pertenece a la entidad sino a la persona que emite el juicio.

A partir de este punto podemos referirnos al juicio de poder como a la mayor capacidad de generar acción efectiva de una determinada entidad en comparación con la capacidad reducida de generar acciones de otras entidades equivalentes.



Cuando nos referimos a entidades, estamos hablando indistintamente de personas, organizaciones, comunidades y hasta máquinas inteligentes capaces de trabajar independientemente (usando por ejemplo inteligencia artificial). Mientras mayor sea la capacidad de acción de la entidad, podremos decir que la misma tiene mayor poder.

El término de acción efectiva reconoce que no toda acción es igual a otra. La acción efectiva es la que produce los resultados esperados por el observador que emite el juicio.

En este sentido es importante acotar que no es necesario que la entidad efectúe la acción para fundamentar el juicio, ya que solo es necesario demostrar que la entidad tiene la capacidad de generar la acción para juzgarla como poderosa. Por lo tanto, tener poder no es igual a ejercerlo. El juicio de poder no es sobre la acción, sino sobre el dominio de lo posible.

Al ser un juicio, podemos notar que se evalúa la capacidad de generar acción diferenciada y efectiva al compararla contra otra entidad bajo ciertos estándares. Ello sucede en campos como en los deportes, negocios, educación, etc. Esto permite explicar porque una entidad que se considera poderosa en determinada comunidad puede no serlo en otra, o viceversa, una entidad con poco poder en una comunidad u organización puede ser muy poderosa en otra, como lo denota un refrán popular venezolano: “en el país de los ciegos el tuerto es rey”.

Poder o impotencia, la elección es del observador

Al darnos cuenta de que las entidades, ya sean individuos u organizaciones, tendrán en definitiva capacidades diferentes de acción, es totalmente absurdo adoptar una posición contraria al poder. Si nos oponemos al juicio del poder, estaremos en el camino de la autolimitación. Este camino conduce a la impotencia. Una entidad es impotente cuando no tiene poder. Cuando uno se encuentra en un estado de impotencia otros actúan por nosotros y convierte a los demás en los amos de nuestra propia existencia. El impotente vive en la resignación desde lo cual nada es posible, ninguna acción tiene algún sentido. Otra manifestación de oposición al poder, al no hallar formas de contrarrestarlo es el resentimiento. Pero, independientemente de la posición que tengas, no hay ser humano que pueda

prescindir del poder. Oponerse al poder es estar ya dentro del juego del poder. No es posible escapar. El poder tiene que ver con la vida misma, y queramos o no, jugamos y seguiremos jugando el juego del poder, sea afrontándolo o resistiéndolo.

La forma más adecuada de contrarrestar el poder que rechazamos es jugando el mismo juego, es decir, expandiendo nuestra capacidad de generar acción. Jugando al Poder.

“La verdadera libertad consiste en poder hacer lo que hay que hacer”

Charles Louis de Secondat, Barón de Montesquieu

Al reconocer que el poder resulta de la capacidad de acción diferenciada de los seres humanos y que esta capacidad de acción no es ni podrá ser igual para todos, la distribución desigual del poder es una facticidad en la vida. Es por ello que cualquier ideal de igualdad de las personas es una reivindicación sospechosa. Nunca fuimos iguales y cada vez lo somos menos. La historia, el avance tecnológico, la mayor individualización de los seres humanos, nos hace cada vez más diferentes. La única igualdad que resulta coherente reivindicar es aquella que garantiza a todos las condiciones básicas para participar en los juegos sociales del poder, refiriéndose a una participación donde el enfoque no reside en ser seres iguales, sino a la misma posibilidad de acceso a nuestra expansión de las diferentes posibilidades como individuo.

La fuente central del poder

No existe ni existirá una fuente mayor del poder, que la voluntad de un ser humano en lograr sus sueños. Es a partir de la visión de un futuro mejor, muchas veces sustentados en la inconformidad de la situación actual con la firme creencia de que las cosas son posibles cambiarlas a través la acción focalizada y persistente, es que la persona puede trascender a sí misma.

“Encuentra en tu vida un propósito que sea tan grande en tu vida que ponga a prueba todas las facultades para ser lo mejor de ti”

David O. McKay

Se trata de modificar la persona que hoy uno es para ser una persona mejor. Esto requiere incorporar nuevos

repertorios de acciones y modificar la capacidad de acción efectiva orientada a lograr los sueños o metas planteadas.

Una de las principales estrategias utilizadas en la búsqueda de este objetivo trascendente, que da el sentido a la vida, es a través del aprendizaje.

Reconocemos al aprendizaje como un juicio que permite evaluar la capacidad de acción efectiva de una entidad en dos momentos distintos. Por tanto implica un desplazamiento del poder, evaluando a la entidad contra sí misma en dos instantes de tiempo diferentes.

Es por tanto que podemos afirmar que cuando aprendemos, expandimos nuestro poder. El aprendizaje como modalidad de poder, es parte crucial del proceso de transformarnos en seres humanos diferentes, con mayor poder y es el aliado más poderoso en la búsqueda de nuestros sueños.

Ámbitos de poder en las relaciones organizacionales y sociales

Hasta el momento se ha mostrado una concepción del poder que desplaza el centro de gravedad hacia el individuo que emite el juicio, hacia el observador. Por otro lado, entendemos que disponemos de la posibilidad de expandir nuestro poder personal desde distintos ámbitos, a medida que abandonamos la noción del poder como sustancia y la interpretamos como la evaluación de una mayor capacidad de generar acción efectiva en comparación con otras entidades que comparten estándares similares, y para ello tenemos la estrategia del aprendizaje, en particular en aquellos ámbitos donde se manifiestan las relaciones entre personas a través de la comunicación efectiva.

Por ejemplo el ámbito de las distinciones y narrativas. Sin nuestras distinciones en el lenguaje sería imposible describir ciertos fenómenos y por tanto estaríamos limitados a escasos cursos de acción y coordinación de acciones. Y es en nuestra capacidad de describir fenómenos, es decir el ámbito de las narrativas, que nuestra capacidad de generar distinciones tiene mayor fuerza o poder.



Otro ámbito, es el de los actos lingüísticos, por ejemplo en el poder de emitir declaraciones como “ ya basta”, “te perdono”, o “no”, el poder de emitir nuestros propios juicios bien fundamentados, el poder del reclamo o el poder de hacer y cumplir promesas.

En los ámbitos de las distinciones y narrativas, así como de los actos lingüísticos podemos evaluar nuestro nivel de desempeño y declarar áreas de aprendizaje para aumentar nuestro poder. Aquí es importante resaltar la importancia que tienen los actos lingüísticos como son las declaraciones, peticiones y ofertas en los juegos de poder donde se involucran otras personas. Por ejemplo la declaración que hace un Alcalde mientras ejerce su cargo tiene mayor poder de la que podría realizar cualquier otro ciudadano, siempre y cuando tenga y mantenga la autoridad correspondiente. Más adelante nos relacionaremos con la Autoridad como energía manifiesta del poder.

“No existe en el mundo nada más poderoso que una idea a la que le ha llegado su tiempo”

Victor Hugo

Análogamente la petición que nos hace un cliente, tiene cierto poder en la medida que mi acción sea retribuida por honorarios que están implícitos en la petición. Si mi oferta es percibida como una expansión de posibilidades en la persona que las recibe, probablemente la aceptará y podrá seguirme. Las declaraciones, las peticiones y las ofertas son los actos lingüísticos que permiten mostrar nuestra relación que tiene el poder sobre otros y si es de mi interés aumentar el nivel de influencia o liderazgo, es importante identificar las estrategias que permitan aumentar el poder de mis declaraciones, peticiones y ofertas.

Energías manifestadas en el poder

Recordemos que el poder no solo tiene que ver con las acciones que se realiza, sino con el juicio sobre la capacidad de la entidad que tiene en el espacio de posibilidades que se dispone para actuar. Este juicio se va fundamentando en los miembros de una organización o comunidad a medida que la entidad va interactuando con los demás miembros en las prácticas organizacionales o sociales. Si bien el aprendizaje es una herramienta clave para aumentar nuestro poder, no es la única estrategia disponible para realizarlo.

*“Tiene el poder aquel
en el que la multitud
cree”*

Anónimo

Dado que el juicio que otros tengan determina el poder que puede tener una entidad en su respectiva comunidad, es importante considerar la existencia de otras energías que se constituyen en fuentes de poder. El término de energía ha sido tomado del trabajo realizado magistralmente por el Dr. Eduardo Martí, consultor, empresario y coach ontológico que inspirado en el trabajo del Dr. Ichak Adizes, ha estructurado los conceptos de las energías manifestadas en el poder en su curso electrónico denominado “8 herramientas de influencia”. En lo siguiente se mostrarán algunas de estas energías, complementando con otras energías también manifestadas en los juegos de poder.

Una de estas energías es la Autoridad Formal o institucional, o simplemente Autoridad. Las declaraciones o peticiones realizadas por una entidad que goza de cierta Autoridad, tendrá

de facto una aceptación social definida en el ámbito de la organización o sociedad donde tal autoridad es reconocida. Esto ocurrirá mientras la asignación de autoridad sea definida, es decir mientras no sea removida por la misma organización o grupo social. Aquí es interesante resaltar que el poder no viene de la capacidad de acción de la persona, sino del cargo que ocupa, consagrado por la comunidad.

Otra fuente de energía de poder está relacionada por el Dominio. En este caso el Dominio como energía de manifestación del poder se fundamenta en la capacidad que tiene una entidad de ejercer la fuerza para poder producirnos placer o dolor en función de la aceptación o no de sus peticiones. Es típico el caso de un portero, que sin tener Autoridad, tiene el Dominio de la situación, ya que de él depende dejarte entrar o no al sitio que tú necesitas acceder. La energía del Dominio fundamenta su fuerza en que quien la ejerce, tiene la capacidad de hacerte sentir mal o bien, en función de la necesidad particular que sea requerida satisfacer.

La Persuasión es otra energía disponible del poder. Y esta se fundamenta en la posibilidad que vemos en las explicaciones que brinda la entidad que hace uso de narrativas que consideramos útiles para expandir nuestro

propio espacio de posibilidades en el futuro. Es la estrategia predilecta de la Ciencia, la cual se fundamenta principalmente en el uso de la Lógica como principal herramienta para ser reconocido por los demás como una entidad con poder.

Por último, mostramos la energía de la Influencia. La influencia surge cuando los demás logran percibirte como la opción que le permitirá expandir sus propios caminos de acción. Es el camino de la seducción, donde uno logra que los demás lo sigan, sin recurrir ni a la energía de la Autoridad, Dominio o Persuasión. Esta es la energía que ha sido desarrollada por los grandes Líderes. Es importante resaltar, no obstante, la diferencia marcada con la manipulación. La manipulación es un ejercicio abusivo del poder, en donde se disfraza de Influencia, pero realmente es un engaño un ardid para dominar y someter a los demás. Generalmente solo busca lograr las

intenciones del quien manipula, bajo tácticas de engaños, que a la larga destruye la relación con los demás. La manipulación es otra práctica abusiva del poder, que contribuye a mantener la imagen negativa del poder en sí.

A partir de este momento, ya hemos recorrido un camino que nos permite distinguir los diversos ámbitos y energías donde se manifiesta el poder y como podemos utilizarlas en función de vivir en el respeto y la convivencia mutua sana y satisfactoria, en búsqueda de nuestro progreso, sin limitar las posibilidades de crecimiento de los demás.

El liderazgo como estrategia integral de poder

“La capacidad de un líder tiene que ver con la posibilidad de mover a la gente de un lado a otro. Si alguien en su avance mira hacia atrás y nota que nadie lo sigue, solo está paseando. Lo que define la posibilidad de ejercer el liderazgo es el hecho de que haya gente dispuesta a moverse”

Eduardo Martí

Al recorrer el juego del poder que realizamos los seres humanos, primero partimos de la concepción del poder como una distinción realizada desde el lenguaje, que pertenece a quien lo observa y no a la entidad que juzgamos como poderosa. Por otro lado, al entender que esta distinción es un juicio, tenemos las herramientas para fundamentarlo y enriquecerlo.

Se presentaron distintas estrategias para aumentar el poder como lo representa el aprendizaje tanto en los ámbitos de las distinciones, narrativas y de los actos lingüísticos.

Sin embargo, se mostró que no es suficiente el aprendizaje para lograr expandir la capacidad de poder, es también importante desplazarse por las energías que se manifiestan en el juego de poder sobre otros, como lo son la Autoridad, el Dominio, la Persuasión y la Influencia.

La pregunta pertinente, es ¿Qué estrategia es la más adecuada para un líder donde su actividad principal se fundamenta en que sea seguido por los demás para lograr los objetivos de la organización, comunidad o sociedad que lidera?

Y la respuesta aquí otorgada es el manejo equilibrado de los ámbitos y energías de poder presentadas. Es importante buscar la excelencia en los ámbitos de las distinciones, narrativas y actos lingüísticos,

y en relación con la energía de manifestación del poder, debe procurarse el permanecer la mayor parte del tiempo ejerciendo la energía de **Influencia**. Y cuando nos referimos a permanecer la mayor parte del tiempo, es porque según sean las condiciones contingentes, el líder efectivo debe hacer uso de las energías de Autoridad, Dominio y Persuasión cuando la situación lo amerite, siempre desde la ética y el respeto.

Para poder identificar y mantener el rumbo de mantenernos en la energía de la influencia, vamos a mostrar algunas conductas presentes en un líder que utiliza la energía de la influencia:

El líder influyente realmente **valora** y **respeto** a las personas. No lo hace como un *cliché*, actúa desde la fuerte convicción de la legitimidad del otro, del respeto mutuo y sus actos son congruentes con esta percepción. El Líder entiende que todos son diferentes, tienen distintas capacidades de acción, y también tienen sus propios deseos, inquietudes que motivan su acción. Y simultáneamente a esta sensibilidad hacia las personas, está **orientado al logro de los objetivos** estratégicos de la empresa u organización que lidera, en el caso empresarial, y en el caso gubernamental busca lograr la mayor felicidad y calidad de vida a la sociedad. La valoración, el respeto y la orientación al logro, son los pilares

éticos de un Líder Influyente y que deben ser observables a través de su conducta.

En consecuencia de estos pilares éticos, el líder influyente manifiesta la conducta frecuente de escuchar activamente. Nada es más importante para un Líder Influyente que su capacidad de **escuchar**. Y esto realmente genera un gran poder de influencia, ya que cuando el que lo sigue, es escuchado, y se siente que es considerada su inquietud al hablar, simultáneamente se siente valorado y al sentirse valorado genera mayor disposición a seguir al líder que lo valora.

Como manifestación de la valoración de sus colaboradores, el líder estimula la participación genuina de los demás antes de tomar decisiones importantes. En las decisiones que impactan a todo el equipo se **valoran las opiniones** y los aportes de todos los integrantes, sin discriminación.

El líder **reconoce** el valor de sus seguidores tratándolos con la firme convicción de que pueden alcanzar sus metas y que pueden superarlas. Deposita una gran cantidad de **confianza** en las personas, porque reconoce su valor y su potencial personal. En consecuencia los dota de los recursos necesarios para lograr sus metas, entendiendo que es otra forma de reconocer su valor como profesionales e individuos.

El líder influyente reconoce los logros alcanzados, pero también oportunamente procura señalar las desviaciones en el desempeño antes de llegar a la meta. Constantemente va identificando el rumbo, retroalimenta a los colaboradores señalando cuando van en el camino correcto o cuando requiere ajustes, ayudando a alinear el esfuerzo de su equipo para lograr las metas pautadas.

Y como carácter resaltante del líder influyente es su **entusiasmo**, es la forma de contagiar en el ámbito emocional a su equipo, siendo congruente con sus metas y

acciones, mostrándose como la oportunidad de alcanzar simultáneamente los objetivos corporativos e individuales de los miembros de la organización que lidera.

Cuando un líder muestra estas conductas, logra mantenerse la mayor parte de su tiempo en la energía de la **Influencia**. Como consecuencia natural, los niveles de emergencia que requiere el uso de energías como la autoridad, la persuasión o el dominio se desvanecen progresivamente.

Cuenta con un equipo competente, en el cual confía. Un equipo que es capaz de efectuar las acciones que conduzcan al éxito de la organización.

Esta es la estrategia de Liderazgo, como un balance consciente y programado de la esencia de vivir el juego del poder. Y será la ventaja competitiva de las organizaciones que compiten por mercados y retos cada vez mas exigentes en estas latitudes.



Francisco Javier Pernía

Coach Ontológico Empresarial

www.kenaz.com.ve

Bibliografía:

- Rafael Echeverría, “Ontología del Lenguaje”, Editorial Dolmen.
- Eduardo Martí, “8 poderosas herramientas de influencia” e-book, www.liderazgoyexito.com