

Poder y liderazgo

WOLFGANG MUNAR¹

Toda relación social contiene elementos de poder. El poder y su distribución al interior de la sociedad y las organizaciones es fuente de conflicto y cambio. Poder, cambio y conflicto son temas que han interesado a los estudiosos de las ciencias administrativas y políticas, a filósofos y teólogos y, por supuesto, a economistas, psicólogos y sociólogos.

No existe una sola clasificación del poder, sus fuentes y sus interacciones al interior de la sociedad, las organizaciones y los individuos. Diversos enfoques han sido utilizados para estudiar el fenómeno del poder; la perspectiva filosófica desde donde se estudia el fenómeno así como las metodologías propias de cada ciencia explican la diversidad de teorías, hipótesis y visiones que sobre el tema se conocen.

Términos tan diversos como poder, control, influencia, persuasión, coerción, manipulación y autoridad se han tomado por dados y en más de una oportunidad se les ha considerado sinónimos, produciéndose confusión y malos entendidos. Una revisión sobre la investigación en ciencias sociales sobre el tema del poder muestra tres orientaciones teóricas generales que Kets de Vries denomina estructuralista, interpersonal e intrapersonal.

Los estructuralistas se ocupan de las clasificaciones del poder. De este campo veremos posteriormente los principios de Raven y French. De otro lado, los estudiosos de la naturaleza interpersonal del poder piensan que este es un proceso en el que un partido trata de influir

Aun en los más respetables de nosotros existe un tipo de deseo terriblemente bestial e inmoral que se manifiesta particularmente en los sueños...

Platón

sobre otro de diversas maneras introduciendo un cambio en la situación original, o realizando un intercambio.

Los estudiosos de los aspectos intrapersonales del poder se preocupan por analizar lo que el poder significa para el individuo desde el punto de vista psicológico y la forma como se adquiere la necesidad del poder.

En esta revisión estudiaremos primero las perspectivas estructuralistas e interpersonales del poder y, posteriormente, los aspectos intrapersonales. Nuestra revisión nos llevará, en una segunda etapa, a estudiar las relaciones entre el poder y el liderazgo, la introducción de cambios al interior de las organizaciones y el rol del conflicto.

Teorías estructuralistas e interpersonales del poder:²⁻³

Como veremos posteriormente, el poder se ejerce dentro de la pluralidad de los grupos y las colectividades; no es posible ejercerlo en aislamiento. Por ello es necesario entender la dinámica grupal y social para identificar las características estructurales del poder.

Uno de los grandes debates de las ciencias sociales se refiere a la posición del individuo, el grupo y la sociedad en la explicación del comportamiento. Mientras los sociólogos -que se dedican al estudio de los grupos y la sociedad- se dedican al comportamiento que puede ser descrito independientemente de los individuos, los psicólogos tienden a orientarse hacia los aspectos cualitativos y aun cuantitativos que se aplican a los individuos y sus personalidades.

Existe, pues, cierta tensión entre lo que es un hecho social y lo que es motivación individual; una diferencia clara entre ambos conceptos no se conoce. No obstante,

1. MD. Máster en Salud Pública, Universidad de Harvard. Profesor Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.

© Universidad del Norte.

existe poca duda respecto a la influencia que ejercen los grupos sobre el pensamiento y la motivación individual. Simultáneamente, los factores que determinan el comportamiento grupal dependen de las necesidades individuales y de la motivación -consciente e inconsciente- de los integrantes de un grupo. Dicho de otra manera, para poder entender lo que ocurre en un grupo, se necesita conocer la dinámica individual de sus componentes.

La psicología cognitiva y perceptual explica algunas de las fuentes de motivación grupal; esta perspectiva no admite la existencia de motivación inconsciente. Este concepto es introducido por el psicoanálisis en el estudio del poder en las organizaciones y la sociedad.

En su seminal estudio sobre la dinámica grupal, Freud postuló que la evolución de la psicología grupal incluía el apegamiento de los individuos al líder. Este fenómeno es el resultado, en gran parte, de la vida mental inconsciente y se torna la base de la estructura grupal.

Algunos estudiosos de las ciencias políticas, por otro lado, ven a las organizaciones como sistemas de negociación y regateo. Desde esta perspectiva, se consideran tres visiones diferentes del poder en las organizaciones, a saber(4)

a. La visión unitaria del poder:

La percepción unitaria del poder enfatiza el logro de objetivos comunes dentro de la organización. Esta última es percibida como un todo unido por metas comunes. En este tipo de organización, el conflicto es visto como un extraño y pasajero fenómeno que puede ser extirpado de manera administrativa. Estas organizaciones perciben las fuentes de conflicto como buscapleitos o desviaciones inaceptables de la norma conjunta.

En este tipo de organización, el concepto de poder se mezcla y confunde con el de autoridad, control y liderazgo.

b. La visión pluralista del poder:

Los intereses de estas organizaciones están dirigidos hacia la diversidad propia de los grupos e individuos. La organización es vista como una coalición laxa en la que el conflicto es algo inherente, inerradicable y potencialmente positivo.

Bajo esta percepción el poder es visto como una variable crucial para comprender las actividades de la organización.

c. La visión radical del poder:

Esta visión de las organizaciones enfatiza el continuo sociocultural que existe entre la sociedad como un todo y la organización. Según esto, las divisiones de "clase"

que existen en la sociedad se reflejan en las organizaciones.

Desde esta perspectiva el conflicto es una fuerza motriz ubicua que promueve el cambio tanto en la sociedad en general, como en la organización en particular.

En estas organizaciones el poder es visto como un fenómeno integral, desigualmente distribuido y asociado a un proceso de control social. La sociedad en general, y la organización en particular, se ven bajo el control de los grupos de poder imperantes los cuales ejercen su poder a través de diversas formas de manipulación ideológica y relaciones de autoridad.

Pese a las elaboraciones hasta aquí expuestas, no se ha definido el concepto de poder, ni sus relaciones, similitudes o diferencias con términos similares como autoridad e influencia. Y es que esta diferencia tiene importancia adicional a la puramente semántica. Dahl (4), por ejemplo definía el poder como "A tiene poder sobre B al grado que puede hacer que B haga algo que de otra forma no haría". En esta definición queda clara la esencia participatoria del concepto de poder; el poder no tiene sentido alguno si no se ejerce y para ello debe hacerse en relación a otra persona o colectividad. Dicho de otra manera, los partidos en una relación de poder se encuentran relacionados por medio de una mutua **interdependencia**.

Weber propuso en 1947 (1,4) una clasificación que se basaba en la distinción fundamental entre poder y autoridad. Para este autor, el poder siempre se caracteriza por el empleo de la coerción o la fuerza, por lo que sólo es de importancia en las cárceles y campos de concentración. **La autoridad** de otro lado, es una forma de poder que no exige el uso de la fuerza y que caracteriza mejor el ambiente de las organizaciones.

Mientras que para ejercer autoridad se cuenta con la suspensión del juicio por parte del receptor del proceso y el fenómeno se da de manera voluntaria, en el poder en el sentido más "puro", la voluntad se suprime.

Weber distinguía entre tres tipos de autoridad, a saber, la tradicional, la carismática y la legal. La **autoridad legal** se basa en el derecho que aquéllos en posiciones de poder supuestamente, poseen sobre sus subordinados. La **autoridad carismática**, de otro lado, se deriva de la devoción que genera un individuo que ostenta poder y que se basa en sus características personales. Finalmente, la **autoridad tradicional** se basa en creencias en el orden tradicionalmente establecido y ejemplarizado en las monarquías o en organizaciones en las que el fundador o una figura dominante se mantiene durante muchos años.

Después de Weber, Raven y French presentaron una nueva tipología del poder, dependiendo esta vez de la naturaleza de la relación entre el que lo ostenta y quien lo recibe. El poder **recompensa** es aquel que se sustenta en la capacidad de generar recompensa y se limita a aquellas situaciones en las que dicha recompensa tiene algún valor o significado para quien recibe la acción de poder. El poder **coercitivo** se basa en la percepción del receptor respecto a la capacidad de castigo de quien ostenta el poder. El poder **legítimo** es aquel en el que el receptor acepta que el que lo ostenta posee el derecho a influenciarle; el individuo, pues, tiene la obligación de seguir las indicaciones de la influencia. El poder **referente** se presenta cuando un receptor de poder se identifica con quien lo ostenta y trata de comportarse como este último. En este caso es aún factible que el que ostente el poder no lo sepa. Finalmente, se habla de un poder **experto** el cual se basa en el conocimiento especial que el receptor admite en quien ostenta el poder.

Las teorías intrapersonales del poder

*But I, that am not shaped for sportive tricks,
Nor made to court an amorous looking-glass;
I, that am rudely shaped, and want love's majesty*

.....

*Have no delight to pass away the time,
Unless to see my shadow in the sun
And descant on mine own deformity
And therefore, since I cannot prove a lover
To entertain these fair well-spoken days,
I am determined to prove a villain...*

Shakespeare (Richard III)

Ya Platón hablaba del poder como un impulso innato en el hombre. Recordemos que de los tres elementos que constituían la mente para Platón, el espíritu estaba totalmente dedicado a los logros de éxito y reputación, un proceso en el que el honor y la ambición se tornan en los motivos gobernantes.

Así como Platón, otros filósofos han lucubrado sobre el tema, incluyendo a Hobbes y Nietzsche. Muchos otros pensadores y científicos perciben el poder como un motivo autónomo, innato a los seres humanos y, para muchos, sin explicación. En esta visión, el poder resulta ser la causa más que el efecto del comportamiento.

El poder como motivo puede ser visto desde dos ángulos totalmente diferentes; o bien como un motivo compensatorio o como un proceso evolutivo. Como quiera que sea, para poder ser considerado un motivo deben existir ciertas cualidades asociadas a él que exijan del dominio del entorno, la naturaleza y otros individuos. Desde un punto de vista psicológico, motivos y causales de comportamiento no son lo mismo; un

motivo es una tensión interna, una necesidad que para ser satisfecha requiere de alguna actividad usualmente en el entorno y que, generalmente, incluya a otras personas.

a. La visión del poder como compensación

La visión compensatoria del poder es antigua. Su principal exponente ha sido Adler quien consideraba al poder como una compensación frente a defectos orgánicos reales o imaginarios. Supuestamente, esta sensación de inferioridad se desarrollaría durante la infancia y se perpetuaría durante la vida adulta, de manera inconsciente, forzando al individuo a recurrir al poder para suplir este complejo de inferioridad.

Muchos historiadores, periodistas, escritores y analistas políticos se han visto influidos por esta teoría. La cita de Shakespeare que inicia esta sección(5) es un ejemplo del poder como motivo compensatorio. Si bien explica ciertos comportamientos, esta teoría asume que la orientación al poder es, de manera uniforme, patológica. Existe enfermedad en el motivo y no ideas altruistas o socialmente benéficas; existe venganza, ira y autosatisfacción y no el deseo de satisfacer relaciones sociales.

La necesidad del poder como patología puede ser vista como una adicción. En este apego exagerado al poder hay un componente sexual primitivo en el que el dominio sobre los demás proporciona placer. Una consecuencia de la fusión del sexo con el poder y del deseo de dominar a los demás es ansiedad y culpa (4,6). Para algunos de los que buscan afanosamente el poder no existe consciencia sino un difuso grupo de ideales. Estos individuos son los que, de hecho, se transforman en criminales y demagogos; es en ellos, como se puede ver en el Richard de Shakespeare, en quien es la teoría del poder como motivo compensatorio funciona a la perfección.

b. La teoría evolutiva del poder

La visión evolutiva que sobre la psique desarrollaron Freud y Erikson permite presentar una visión dinámica del poder. Así como un niño pasa por una serie de etapas sucesivas en su desarrollo psicosexual las cuales determinan su comportamiento futuro, es posible relacionar dichas etapas con estilos diferentes de percibir el poder.

Recordemos que estas tres etapas, en la terminología de Freud y Erikson son: una etapa oral (un estado en el que prevalece la polaridad de confianza y desconfianza), una etapa anal (el estadio de autonomía versus vergüenza y duda) y una edípica (estadio de iniciativa y culpabilidad)(3). La orientación del hombre hacia el poder sería, pues, el resultado de un gradual proceso de desarrollo dependiente de la manipulación y adaptación al entorno. En cada etapa del desarrollo se origina

rían, entonces, tres aspectos intrapersonales del poder que Kets de Vries(1) denomina las manifestaciones **oceánicas, controladoras y rivales** del poder.

En todo individuo se manifestarían las expresiones de poder antes mencionadas, pero en intensidades variables. El poder *oceánico* se origina de la etapa oral del desarrollo psicosexual y se basa en el sentimiento de unidad oceánica, de omnipotencia y carencia de límites que se da entre el niño y la madre a través de la alimentación. Existe una fuerte relación entre este período y el desarrollo del estilo carismático de liderazgo que veremos posteriormente.

El **poder controlador** se origina a partir del período en que el niño ha logrado incorporar elementos de control (por ejemplo, el esfinteriano), dominancia y deferencia. En esta etapa los límites o fronteras del poder son mucho más claros que en la etapa anterior, por lo que el ejercicio de éste no se hace tan avasallador como en los líderes carismáticos.

El **poder rival** se deriva a partir del período evolutivo de competencia y cooperación en el que participan los padres y los hermanos del niño. La manera como el individuo enfrentará las figuras de autoridad dependerá en gran parte del legado proveniente de la etapa edípica del desarrollo y de la orientación rival hacia el poder.

La orientación del hombre hacia el poder se desarrolla gradualmente. La dinámica de la personalidad incluye el desarrollo de un sentido del ser, cuyos componentes provienen de dos fuentes, la estima de los demás y el sentido de orgullo y logro derivados del dominio del entorno. A lo largo de este proceso se logra una diferenciación entre fuentes internas y externas de gratificación; también pueden darse errores o dificultades que resulten en la distorsión del poder y en la generación de las llamadas patologías del poder, algunas de las cuales se relacionan con los trastornos de la personalidad(5, 9-11).

En algunos individuos, particularmente aquellos en quienes su desarrollo psicológico sufrió algunos errores o limitaciones, el poder se transforma en una adicción enfermiza. Son estos individuos los que corrompen el poder.

Estilos de liderazgo

Hasta aquí hemos descrito la fenomenología del poder, tanto a nivel individual como grupal. También hemos discutido los elementos dinámicos del poder a nivel individual. Toda vez que las organizaciones poseen estructuras y jerarquías formales, se prestan a sufrir la corrupción y los beneficios del poder.

En una organización, la estructura formal puede ser vista como una jerarquía en la que se distribuye el poder de manera legal (siguiendo la terminología de Weber).

Los individuos aceptan, en grados variables, este tipo de autoridad una vez ingresan a la organización. No obstante, la cultura organizacional estimulará el desarrollo de redes y grupos que ostentan el poder informal y cuya dinámica es central en el estudio del comportamiento organizacional.

Aparte de los elementos ya mencionados de jerarquía formal y organización informal, diversos autores han llamado la atención respecto al papel que juega el ejecutivo número uno de la organización en la respuesta organizacional frente al poder. Es aquí donde entra en juego un elemento de psicología individual que opera importantes efectos sobre la organización como un todo; este elemento es, desde luego, el rol de liderazgo que se ejerce al interior de la organización.

Al igual que en las otras áreas del conocimiento que hemos discutido hasta ahora, existen diversos enfoques respecto al tema del liderazgo. En esta revisión nos guiaremos por la escuela orientada por Abraham Zaleznik, psicoanalista y economista de la Universidad de Harvard quien ha propuesto una tipología de líderes basada en la dinámica del desarrollo psicológico humano. Según él, desde la infancia se establecen las bases sobre las cuales se cimenta la orientación del individuo hacia el poder, la autoridad y los estilos de liderazgo.

En un seminal y controvertido artículo aparecido en 1977 y leído durante el Seminario sobre Liderazgo que organizó *Time Inc.*, Zaleznik presentó una sólida elaboración sobre el tema(7). Según él, la industria norteamericana debía gran parte de su empobrecimiento crónico y desventaja frente a competidores extranjeros a que el sistema social y educativo del país, así como la cultura organizacional de la industria norteamericana favorecían el desarrollo de administradores en detrimento de la gestación de líderes.

En la tipología de Zaleznik se establece una marcada y, posiblemente, exagerada diferenciación entre los atributos personales y psicológicos de los líderes y de los administradores. Estas características de personalidad se comportan como indicadores de vías de evolución psicológica diferentes en las que se encuentra cierto patrón empleado para determinar las condiciones que estimulan el desarrollo de líderes o administradores.

Para Zaleznik las condiciones que generan la orientación al liderazgo son tan diferentes que es difícil para la sociedad contar con individuos "ambidextros". Aparentemente, administradores y líderes poseen actitudes diferentes frente a sus metas en la vida, su orientación profesional, sus relaciones con los otros y su propia identidad como seres ^{a)}.

El desarrollo de líderes parece diferenciarse entre culturas. La cultura empresarial que caracteriza la industria norteamericana, por ejemplo, prefiere el control,

el orden y el distanciamiento del conflicto, huyendo de la imaginación, la creatividad y el comportamiento ético. La cultura imperante rinde pleitesía al grupo mientras oblitera o aparta al individuo; pese a estimular la competencia y el balance en las relaciones de poder, esta cultura genera rivalidad que en muchos casos se ve afectada por impulsos provenientes del inconsciente individual y colectivo.

La orientación del administrador es hacia el orden y la racionalidad, hacia el proceso más que hacia las personas, hacia lo incremental y no lo estructural. Los administradores "juguetean" con los problemas, proponiendo soluciones parciales (las llamadas incrementales) pero no traen al foro una visión de éxito, una misión global, una idea o iluminación.

Es en situaciones de crisis y conflicto en que los líderes suelen aparecer (para bien o para mal); por el contrario, en situaciones de éxito tecnológico y económico las sociedades tienden a valorar lo racional y organizado y a despreciar la necesidad de liderazgo y transformación.

En la tipología de Zaleznik, los administradores se diferencian de los líderes en que su orientación hacia las metas es pasiva, en su concepción del trabajo son adyuvantes de un proceso (negocian, venden, compran, calculan los intereses, reducen las tensiones, regatean, recompensan y castigan) más que sus protagonistas.

En cuanto a sus relaciones con los demás, los administradores tienden a mantener un bajo nivel de compromiso emocional, comunicándose con sus subordinados a través de señales en vez de mensajes. Adicionalmente, en su trato con personas, los administradores tienden a dejar que el tiempo pase antes de enfrentar una situación o tomar una decisión mayor (un interés orientado más hacia la táctica que hacia el contenido).

En su actitud frente a las metas y las concepciones que tienen del trabajo, los líderes traen consigo el desorden y el caos de los sueños e ideales puros; adoptan posiciones personales, arriesgadas y proactivas frente a sus ideales, y, como los artistas, son parte integral del producto estético.

De acuerdo con Zaleznik en sus relaciones con los demás, los líderes "atraen fuertes sentimientos de identidad y diferencia, de odio y amor. Las relaciones humanas en las organizaciones dominadas por líderes lucen turbulentas, intensas y, en ocasiones, desorganizadas. En tal atmósfera se intensifica la motivación individual" (7).

Finalmente, en el área del sentido del ser o la percepción de sí mismos es donde mayor diferencia existe entre líderes y administradores. Los administradores

tienden a ser individuos cuyas vidas han sido más o menos pacíficas y organizadas desde el nacimiento y que se identifican con facilidad con las reglas y figuras paternas; los líderes, en contraste, muestran vidas marcadas por una lucha continua para lograr cierto sentido de orden. Para los primeros, la paz interna se logra manteniendo la armonía y equilibrio con el entorno; para los segundos, el sentido del ser se deriva de profundos sentimientos de separación con el mismo.

Los administradores se ven a sí mismos como conservadores del orden establecido; el desorden les produce pánico. Los líderes se sienten diferentes, y si bien trabajan en las organizaciones, no se sienten parte de ellas.

En su desarrollo psicológico, las dos personalidades que describe Zaleznik, se diferenciarían también. Mientras que los administradores se desarrollan a través de un proceso de socialización en el que el individuo se siente parte de una estructura social que le genera autoestima, los líderes se desarrollan a través de un proceso de dominio personal en el que el individuo se torna hacia su interior en busca de autoestima, identidad y orden.

En el desarrollo de los líderes parecen existir con frecuencia situaciones de conflicto, separación o pérdida temprano en la infancia que, aparentemente, obligan al individuo a buscar en su interior, más que en el deprivante entorno, fuerza. Es de la repetición de este fenómeno del que posiblemente se derive el sentido de aislamiento, de ser especial que hace al chico dudar de la fortaleza de sus lazos con los padres y que, existiendo talento innato, establece las bases del futuro líder.

Una vez finalizada la niñez, los patrones de desarrollo que afectan a los líderes y administradores nuevamente se diferencian. Los administradores se encuentran en capacidad de establecer múltiples y relativamente superficiales vínculos con otras figuras; los líderes, de otro lado, establecen escasos pero muy intensos vínculos íntimos. Por esto, los líderes son capaces de formar profundas relaciones con algunos maestros o figuras benevolentes que les entienden y con quienes se pueden comunicar. Estos mentores cultivan el talento del joven líder y lo propulsan hacia el futuro.

Finalmente, es necesario recalcar aquí que las relaciones de los líderes, a quienes posteriormente Zaleznik añadiría el adjetivo de carismáticos o transformacionales, funcionan en la sociedad y en las organizaciones con base en la influencia personal y las relaciones individuales; los administradores, a quienes también se ha llamado "líderes consensuales", mantienen superficiales relaciones humanas y anteponen el balance y la armonía organizacionales a las relaciones humanas.

El rol de los mentores en las discusiones sobre el desarrollo de líderes ha pasado desapercibido. Estos son individuos que desarrollan intensas relaciones con potenciales líderes, propulsándoles hacia la acción y valorando apreciativamente sus sueños. El ambiente organizacional puede hacer mucho al respecto si los individuos con talento son expuestos a la esfera de apoyo e influencia benefactora de ejecutivos con años y experiencia a sus espaldas.

Aspectos éticos del uso y abuso del poder en las organizaciones

"Jamás nada bueno se gestó a partir del retorcido maderamen de la humanidad..."

E. Kant

"It's not enough...to be sorry-you can be better! once and for all you can know there is a universe of people outside and you're responsible for it".

A. Miller (All My Sons)

*What do i fear? myself? there's none else by.
richard loves richard,...
...i love myself.*

R. Shakespeare, (Richard III)

De la orientación individual al poder y del empleo de éste en la sociedad y las organizaciones se derivan importantes lecciones morales las cuales muchas veces pasan inadvertidas en las escuelas de administración y negocios pero que cobran actualidad e importancia frente a la situación de descomposición social y política que vivimos.

Para muchas organizaciones modernas la idea prevalente es la del control y el orden, particularmente cuando al final de tal camino se espera éxito y dinero como recompensa. En estas circunstancias el talento y la creatividad son fuerzas subversivas que pretenden destruir el orden prevalente; de hecho, el talento es un don que, como tal, es dado y no puede ser controlado con facilidad por la organización.

Las organizaciones que PERMANECEN centradas alrededor del control olvidan con frecuencia que están constituidas por humanos y que éstos traen al foro organizacional todas sus inhibiciones y pequeños mundos. Es en este clima en el que la estructura organizacional actúa para imponer orden y evitar el descenso al caos. Esta negativa visión del hombre (quien tácitamente es percibido como una dañina figura que atentaría contra el orden establecido) afecta muchas organizaciones y genera reacciones potencialmente peligrosas. De una parte, no estimula el desarrollo de líderes, limita las posibilidades de innovación y cambio y, de otra, mer-

cadea la ilusión de que el trabajo compulsivo es equivalente al trabajo productivo.

En nuestra previa discusión sobre los estilos de liderazgo y las orientaciones hacia el poder veíamos cómo ciertas personalidades inspiran lealtad; este carisma en poder del ejecutivo puede ser motivo de bendición o de maldición.

Cuando existe ausencia de preocupación personal en la cima del poder, las peores formas de expresión de su empleo hacen aparición(8). Los individuos cuyas personalidades han sufrido deterioro formativo y acceden a posiciones de poder, pueden ejecutar acciones que tiendan a satisfacer sus impulsos sin la más mínima consideración hacia su obligación y responsabilidades frente a la sociedad.

Al revisar los casos en los que la autoridad falla, la incompetencia personal parece ser la primera causa. Esta incompetencia no hace referencia a limitaciones cognitivas o intelectuales sino a un reflejo de la inmadurez que muchos ejecutivos llevan consigo a las posiciones de poder y que no les parece permitir comprender que el poder trae consigo un enorme peso moral y psicológico y que, adicionalmente, exige responsabilidad y obligaciones. En algunos casos esta inmadurez proviene de la creencia en la omnipotencia de las ideas propias o en el apetito desaforado hacia el poder que se acompaña de fantasías de tipo infantil, grandiosas e imposibles de ejecutar.

Los problemas derivados del uso inadecuado o del abuso del poder usualmente provienen de conflictos intrapersonales más que de frustraciones externas al individuo. Los conflictos existentes dentro de la personalidad se expresan en forma de poderosos deseos que se pueden manifestar en actividades productivas tanto individuales como colectivas(8).

En ocasiones el ejecutivo es consciente de sus problemas o de parte de ellos. No obstante, se ve incapacitado para emplear esta información por falta de entendimiento; este último se encuentra "suspendido" debido a ciertas emociones que, pese a encontrarse distantes de lo consciente, afectan el carácter y sustentan los conflictos que evitan el uso humano e inteligente del poder.

La mayoría de los individuos aprenden a controlar sus necesidades y apetitos, y a manejar la frustración mediante mecanismos de sublimación; creyendo que la satisfacción de sus deseos es factible en el futuro, la presión hacia la gratificación inmediata disminuye. No obstante, en aquellos individuos para quienes es imposible soportar la frustración o retrasar el logro de una satisfacción, la necesidad opera de manera opuesta: entre más se la satisface más se la desea! Es por ello que decíamos antes que el poder puede ser una adicción

para aquellos individuos en quienes satisface un motivo compensatorio.

La avaricia hacia el poder se manifiesta de manera contradictoria ya que muchos ejecutivos inestables lucen autosuficientes; detrás de esta máscara se esconde un gran vacío y escasa autoestima acompañadas de fantasías de grandeza, éxito y poder(10-11). Las personas avariciosas son gentes rápidas quienes al dirigir dicha ira hacia sí mismos sufren depresión clínicamente manifiesta(8-11). La adquisición de poder actúa como una droga que les resguarda de la depresión mientras que, simultáneamente, la necesidad del poder induce en ellos comportamientos autodestructivos.

En parte es posible que el comportamiento antiético que proviene de la corrupción del poder puede resultar de intentos desesperados para estabilizar el mundo interior en que se debaten ciertos individuos. Pero, aparte de este tipo de comportamientos antisociales a los que nos hemos referido con anterioridad, los conflictos propios de las patologías del poder se relacionan con comportamientos como la impulsividad (la incapacidad de pensar antes de actuar) y la circularidad (la incapacidad de traducir un pensamiento en una conclusión para tomar una decisión).

Una de las características de personalidad de los individuos con patologías del poder es su superficialidad emocional, una distancia afectiva que se establece entre ellos y sus subordinados. En la superficie, esto parece ser el resultado de la estructura y procesos formales que prevalecen en nuestras organizaciones, pero detrás de esto se encuentra una defensa psicológica: el aislamiento y separación entre el pensamiento y el sentimiento que, potencialmente, podría llevar al ejecutivo a un aislamiento de las personas.

Zalesnik(8) sugiere que aquellos ejecutivos que se aíslan emocionalmente de sus subordinados se sobrevaloran y al funcionar desde una perspectiva de grandiosidad no sienten interés por las personas. Esta grandiosidad implica una falla en el individuo para poder controlar la desbordante agresividad que se deriva de la adquisición del poder. Según Zalesnik "Habiendo adquirido el poder y una vez consolidada la dominación de rivales reales o imaginarios, salen a la superficie identificaciones ocultas que toman control sobre la personalidad. Estas identificaciones ocultas reflejan fantasías infantiles respecto a figuras paternas poderosas, en tópicos de monarca y esclavo, de opresor y oprimido. La agresión contenida en estas imágenes resulta de un profundo sentimiento de soledad y del temor constante de que uno puede ser abandonado por figuras poderosas y expuesto como víctima a un mundo hostil. En un esfuerzo para ganar control sobre ese miedo, la persona se identifica de manera inconsciente

con el agresor, con esa figura de poder que otorga o quita, gratifica o depriva, genera vida o la aniquila."

La grandiosidad y la soledad que acompañan al poder pueden ser percibidas en las palabras del Rey Richard III al comienzo de la sección sobre las teorías intrapersonales del poder. La gente tiende a compensar sus deficiencias reales o sentidas; la historia y la literatura están llenas de ejemplos de individuos que, prevenientes de lo más bajo ascienden hacia la cima del poder y que, una vez allí, parecen gozar de la orgiástica sensación de victoria que parece acompañar el poder, la posición y el dinero.

Usualmente, las explicaciones psicológicas respecto a las razones que inducen la corrupción del poder generan escepticismo. Si bien es cierto que los individuos con orientación hacia el poder poseen importantes conflictos psicológicos(b) no es menos cierto que muchos de estos individuos ayudan a transformar el mundo a su alrededor, siguiendo un sueño o visión cuyo combustible es la orientación hacia el poder.

La diferencia fundamental entre quienes corrompen el poder y aquellos que lo emplean para crecer en él se encuentra en la naturaleza de sus ideales y estándares morales, los cuales hacen parte del carácter necesario para asumir las responsabilidades que acompañan al empleo del poder. Existe una notoria tendencia regresiva en quienes usan el poder para fines egoístas (enriquecimiento ilícito, por ejemplo) o para dominar a otros por la mera necesidad de control (el poder como motivo compensatorio)(3,8).

El mito de Narciso nos recuerda con notoria fuerza descriptiva la relación que existe entre el poder y un ser fragmentado. Al ver reflejada su imagen en el agua, dice el mito, Narciso se enamoró de sí mismo. Este amor de sí mismo distancia al individuo de los demás, aislándolo en un ser egoísta que sólo vive para sí.(6, 9-11). Los líderes narcisistas (sea este narcisismo una tendencia o un trastorno de personalidad) manifiestan una libertad de acción que no poseemos los demás mortales; su capacidad de sufrir sentimientos de culpabilidad es reducida o ausente y no tienen capacidad de **empatía**.

Nadie escapa del sufrimiento y dolor que acompañan invariablemente nuestro crecimiento y desarrollo. Muchos logran incorporar los ideales y estándares que presentan adultos que actúan como modelos benefactores. La identificación con los estándares e ideales de benevolentes y atentos padres continúa a lo largo de la vida de manera inconsciente. De estas tempranas y positivas experiencias, el individuo logra suavizar el poder y transformarlo en un ideal humano, benigno, fuerte y constructivo. Su mundo interno se encuentra habitado por figuras benévolas que han sido introyectadas durante la infancia (los padres y hermanos) y la vida adulta (los mentores); en este mundo interno hay

espacio para la agresividad dirigida hacia fines humanos y no hacia el deseo de autoengrandecimiento; en este mundo no todo es blanco y negro, odio y amor, aceptación y rechazo; no existe, pues, la crónica necesidad de reescribir la propia historia personal.

Un fenómeno de ubicua ocurrencia en la sociedad y las organizaciones es el que se ha denominado en la literatura anglosajona especializada "*deniability*"(8), esto es, la negación de la responsabilidad individual sobre el bienestar colectivo. En buena parte, el problema se deriva de la multiplicidad de patologías del poder que afectan las organizaciones modernas a nivel privado y gubernamental, tanto en los países industrializados como en los que se encuentran en vías de serlo. Su expresión formal se observa en las violaciones éticas y legales que hoy parecen ser la norma más que la excepción en la vida organizacional.

Los problemas éticos se relacionan con las interacciones y las relaciones existentes entre las personas y entre los individuos y la sociedad. Si el principio de la negación continúa aplicándose indiscriminadamente, no será posible resolver los conflictos y dilemas morales que la vida moderna trae consigo. Y es que la vieja idea de que la escuela, la familia y la religión preparan a cada individuo para enfrentar estos dilemas no se puede seguir manteniendo hoy en día, pues la televisión y demás medios, así como los cambios en la estructura social y familiar son influencias tan poderosas que exigen que la preparación moral de los individuos se refuerce tanto en la universidad como en el trabajo dentro de organizaciones(13). La cita de Miller al inicio de esta sección(14) se refiere precisamente a la obligación que los individuos tienen para con la sociedad, responsabilidad que es negada una y otra vez, en ocasiones por el deseo de engrandecimiento personal y, en otras, por el afán de obtener dinero. Este último y todo lo que simboliza en la consumista sociedad en que vivimos (*status* y poder) aquietan con frecuencia la voz de la conciencia que, ordinariamente detendría a los individuos de actuar inmoralmente.

El problema se complica aún más cuando los individuos reconocen estar violando la ley, pero racionalizan su comportamiento al decir que están sirviendo un propósito mayor, o no estar "hiriendo" (físicamente) a nadie. La racionalización les hace creer no sólo que las acciones que cometen no son dañinas, sino que después de calcular costos y beneficios, son benéficas para el individuo y/o la organización.

El papel de la influencia personal

Para poder comprender el empleo del poder por parte de los líderes carismáticos, es importante discutir el tema de la influencia personal.

La psicología social usualmente define la **influencia** como el resultado de una relación entre individuos con poder desigual. Se ha observado que para que se logre aquiescencia respecto a la figura de poder no se requiere de la presencia de ésta. En la interacción entre los dos individuos ocurre un fenómeno de identificación asimétrica entre un individuo a quien Zalesnik llama el "adorado" -que ejerce una excepcional influencia- y el "adorador" (1).

La relación que así se genera resulta similar a la que se establece entre los padres y sus hijos, cuando los egos de éstos se encuentran en formación y necesitan mantener una imagen paterna poderosa y superior. En una amistad intensa también se genera el espacio para que los lazos de mutualismo y ayuda permitan la acción de la influencia personal.

En algunas formas de alianza se da también el caso de la influencia personal, aunque lo que aquí prevalece es una base de obligación y no de amistad. En ciencias políticas se denomina *amicitia* a la relación que se construye sobre la base de obligaciones mutuas en las que las figuras de poder acuerdan proteger sus propios intereses. A diferencia de la relación incondicional de la amistad, *amicitia* exige el cumplimiento de ciertas obligaciones pero nunca al extremo de tener que soportar daños o negar los intereses propios.

El concepto de *amicitia* bien aplicado y bajo la esfera de influencia de un líder transformacional puede operar muy positivamente en organizaciones que generan lealtad hacia el líder mientras que, simultáneamente, proporciona la oportunidad de acumulación de recompensas. De otra parte, *amicitia* fracasa miserablemente cuando el líder falla; "sin la transferencia de poder a otros líderes fuertes, los sentimientos que apoyan *amicitia* desaparecen y se transforman en envidia, rivalidad y conflicto"(8).

Conclusiones

El ejercicio responsable del poder se ve afectado por características individuales de personalidad. Pese a la importancia y peso relativo que poseen los grupos y colectividades, los individuos que ostentan posiciones de autoridad y han desarrollado estilos transformacionales de liderazgo, traen consigo a las organizaciones formas únicas de ver el mundo; en sus vidas ha existido alguna forma de conflicto o tensión interna que parece relacionarse con su capacidad creativa, su sueño de éxito y con esa imaginación que traen a las organizaciones (sea esta la imaginación del financista, del empresario o del manufacturador). Esta imaginación, que es un talento, es la que permite al individuo el ser empático, estético, conceptualizador y visionario (Zalesnik, A., comentario personal).

La sustancia del liderazgo parece encontrarse en los valores que el líder trae consigo a la organización y en

el talento que pone al servicio de la misma. Su impacto va en proporción a su capacidad de crear alrededor suyo un psicodrama en el que su ser es el actor principal; no temen situarse en posiciones de visibilidad y movilizar los afectos y tensiones de la colectividad en su entorno. Esta exposición resulta arriesgada para la mayoría de individuos que, sobre todo en el interior de las organizaciones, huyen de la posible humillación que resultaría de revelar más de lo que es psicológicamente seguro, pues el actor siempre muestra más de sí de lo que su rol requiere.

El líder, como el buen artista, transmite un mensaje de manera directa, sin intermediarios. A través de su talento innato es capaz de influir sobre los demás. Desafortunadamente, la línea divisoria entre la grandeza y la patología es muy fina, y en el empleo de ese don natural, o en el uso de sus talentos, existen muchas posibilidades para actuar inmoralmente y hacer más daño que beneficio.

Agradecimientos: Al profesor Abraham Zaleznik por haber autorizado al autor la traducción al castellano del manuscrito de "Understanding people".

Referencias

1. Kets de Vries, M.F.R., *Organizational paradoxes: Clinical approaches to management*. Tavistock, London, 1984.
2. Hall, R.H., *Organizations: Structure and Process*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1982.

3. Zaleznik, A., *Understanding People: An introduction to psychoanalytic psychology (Manuscript)*, Harvard Business School, Boston, 1989. Bonus Books, Chicago.
4. Weber, M., Citado en: Dessler, G., *Organization Theory: Integrating Structure and behavior*, Prentice-Hall, Inc., 1986.
5. Shakespeare, W., Richard III; In: *The complete works*, Dorset Press, New York, 1988.
6. Zaleznik, A., *Power and the corporate Mind*, Bonus Books, Chicago, 1985.
7. Zaleznik, A., *Managers and Leaders: Are they different?* Harvard Business Review, 1977.
8. Zaleznik, A., *The managerial mystique*. Harper & Row, New York, 1989.
9. Kernberg, O., *Borderline conditions and pathological narcissism*, Aronson Publisher, Northvale, 1987.
10. Akhtar, S., Thompson, J.A Overview: *Narcissitic personality disorder*, American Journal of Psychiatry, 139:1, 1982.
11. Kohut, O., *The psychoanalytic treatment of narcissitic personality disorders*, *psychoanal Study Child* 23:86-113, 1968.
12. Zaleznik, A., *Real Work*, Harvard Business Review, 1989.