

Dos palabras: ¿Autoridad o Poder?

Por:

Iván Orestes Gómez Gómez

Ingeniero Industrial de la Universidad de Antioquia, con experiencia en logística, calidad y producción.

En la actualidad se desempeña como docente-investigador de la Escuela de Administración de la Institución Universitaria CEIPA.

ivan.gomez@ceipa.edu.co

Resumen

El artículo que se presenta, busca establecer las diferencias, similitudes y relaciones que ha ido desarrollando la teoría administrativa, la cual, desafortunadamente, no nos ha permitido entender el significado de los conceptos de autoridad y poder. Iniciamos con lo que expuso el autor brasileño Idalberto Chiavenato, para luego, hacer un recorrido histórico, con lo expresado por importantes autores, desde los orígenes de la administración científica, como Taylor y Fayol (citados por Oliveira Da Silva), y otros autores de esa época como Follet y Weber, para luego finalizar el recorrido con autores más recientes como Elkins, Covey y Robbins. El artículo termina con una disertación acerca de lo que la Administración Moderna considera como el significado de autoridad y poder, resaltando que los administradores, en la práctica, se contradicen.

Palabras clave

Influir, poder, autoridad, dirección, actitud

Abstract

The present Article, seeks to establish the differences, similarities and relationships that has developed the administrative theory, which, unfortunately, has not allowed us to understand the meaning of the concepts of authority and power. We begin with what the author Idalberto Brazilian Chiavenato stated, then, we will take an historic travel, as explained by leading authors, from the origins of the administrative theory, as Taylor and Fayol (cited by Oliveira Da Silva), and others of that period as Follett and Weber, then to end the tour, with more recent authors such as Elkins, Covey and Robbins. The Article ends with a dissertation about what the modern administration considers the meaning of authority and power, noting that administrators, in the practice, act of contradictory forms.

Keywords

Influence, power, authority, management, attitude.

Introducción

Desde hace algunos años, en el ejercicio de mi profesión, y como docente, he encontrado que existe un profundo desacuerdo en el entendimiento y la aplicación de los conceptos de autoridad y poder. En muchos casos, se encuentran actitudes en los jefes que nos llevan a preguntar si realmente están ejerciendo su derecho a la autoridad, o si están imponiendo su criterio, precisamente por el poder que tienen. Al darme a la tarea de investigar sobre el significado de estos conceptos, descubrí que no es sólo cuestión de una concepción, sino que en realidad existen diferentes puntos de vista en toda la teoría administrativa, lo cual demuestra una cosa, y es el hecho de que ni siquiera los teóricos tienen un acuerdo acerca del verdadero significado, el alcance y el impacto de estas dos dimensiones de la gestión.

En lo que sí hay un consenso, es que para que se ejecuten las decisiones, o para que se obedezca una orden, es necesario ejercer algún tipo de autoridad o de poder.

Antecedentes:

Tanto en la política, como en las profesiones relacionadas con la dirección, se encuentra una realidad, y es la interacción de personas en su quehacer cotidiano. En tal sentido, el deseo de alcanzar unos objetivos obliga a que, de alguna manera, se consiga que las personas

actúen, se comporten o piensen de una forma específica, o en una dirección preestablecida.

La forma para que alguien alcance sus propósitos tiene que ver con un continuum, que va desde un simple convencimiento, hasta la imposición. En ocasiones, para lograr este propósito se acude a la sugestión, a la presión, a la convicción, a la manipulación, a la amenaza, o a cualquier otro mecanismo que permita conseguir que alguien realice algo, según los propios lineamientos, los lineamientos del jefe.

Particularmente en la política, el ejercicio del poder y de la autoridad tienen especial relevancia. Es en la política donde se descubre la plenitud de esta dimensión y donde se aplican con mayor rigor las fuerzas que surgen de la posición socioeconómica, el conocimiento, el status social o la experiencia, para ejercerlas sobre otros, a través de órdenes o mandatos.

La influencia de la política en la actividad directiva es total, por lo que es imposible desligarlas. En otras palabras, la administración emplea conceptos y prácticas de la política para alcanzar sus propósitos. En este punto son de obligatoria mención las ideas expuestas por Maquiavelo en su libro “El Príncipe”, en el cual el autor al realizar la observación cualificada de la conducta del Gobernante, es decir, el mismo Príncipe, centra su atención en el aspecto creador y sombrío que las personas utilizan para obtener el poder, conservarlo y expandirlo.

Para sustentar la discusión en cuanto a las diferencias, similitudes o relaciones entre los conceptos de poder y autoridad, nos apoyaremos en autores reconocidos como Idalberto Chiavenato, Reinaldo Oliveira Da Silva, Stephen Robbins, Stephen Covey, entre otros, haciendo una especial mención de la obra de Tsung Tzu en su manuscrito “El Arte de la Guerra”.

Chiavenato, en su obra “Administración: Proceso Administrativo”, se refiere a estos dos términos de la siguiente forma: “La dirección está estrechamente relacionada con la autoridad y el poder. Los términos autoridad y poder se utilizan con una variedad de significados en la literatura administrativa. Ambos son medios de influencia, referida al comportamiento de un individuo. La influencia puede ejercerse mediante sanciones, recompensas, persuasión, etc.” (Chiavenato, óp. cit., 2003, página 299).

Como lo expresa Chiavenato, hay diferencias en los conceptos, según sean los autores que se refieran al tema. Pero tienen algo en común, y es la influencia sobre el comportamiento de otras personas. El problema que deja planteado este autor es que la forma de aplicar la influencia en los subordinados puede ser en el ejercicio de la autoridad o en la aplicación del poder y por consiguiente se puede inferir de esta cita que la autoridad tiene relación con el “ejercer” y el poder con “aplicar”.

Ya desde los comienzos de la Administración Científica, Taylor y Fayol se referían a la “disciplina” como elemento esencial de la administración, y resaltaban la importancia de la “delegación de la autoridad”, aunque

discrepaban en asuntos como la unidad de mando. La autoridad, en la Administración Científica, tiene una relación directa con la eficiencia, en cuanto que sólo pueden lograrse los objetivos empresariales en la medida en que los operarios hagan exactamente lo que se les ordena hacer, por lo tanto, en este contexto la connotación de autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer, representadas en las funciones del cargo que conllevan a disponer de una autoridad por el conocimiento y una autoridad por el cargo mismo (legal). De esto se desprende que la organización otorga la autoridad a los supervisores como un derecho que tiene un sentido de poder según las características personales de quien ordena.

Por la misma época, Mary Parker Follet se refería a la autoridad como una forma efectiva de dar órdenes, siempre y cuando el énfasis se encuentre en la tarea misma más que en el derecho de dar esa orden. Para Follet, el modelo de poder tradicional puede ser degradante y contraproducente, por lo que propone el “poder con la gente”, el cual consiste en una influencia interactiva entre el directivo y su subalterno (Graham Pauline, Mary Parker Follet: Precursora de la Administración, páginas 11 a 32).

De lo dicho por Follet, se puede concluir que la autoridad implica un reconocimiento a la persona que tiene una posición. Este concepto, visto bajo la óptica actual, podría interpretarse como una simple diferencia de gusto más que de fondo, debido a que si la autoridad tiene que ver con la posición, tiene inmerso el poder en sí mismo.

Max Weber, por el contrario, se refería mucho antes a la autoridad como una consecuencia del tipo de sociedad, en un contexto en el cual autoridad y poder tienen alguna relación, pero son esencialmente diferentes. El autor brasileño Reinaldo Da Silva se refiere al concepto de poder explicando la teoría de la burocracia, en los siguientes términos: “Poder es la probabilidad de que el individuo ejecute su voluntad a pesar de las resistencias que se le oponen (...)” (Da Silva, Teorías de la Administración, 2001, página 162).

De otra parte, la idea que emplea el autor para referirse al contexto de autoridad, es: “Para Weber, la esencia de la autoridad es que las órdenes o las decisiones sean obedecidas voluntariamente, bien sea porque la fuente de la que emanan es considerada legítima o porque involucra una suspensión previa del juicio sobre su naturaleza” (Da Silva, Teorías de la Administración, 2001, página 162).

Esto significa que para Weber, el poder tiene relación con la imposición de la propia voluntad y la autoridad con la aceptación voluntaria de la orden. Pero en el fondo, lo que quiere significar es que es la autoridad la que proporciona el poder.

Quizá la versión más controversial sobre autoridad y poder la expresa Arthur Elkins. Para dicho autor el concepto de autoridad es de gran importancia para cualquier organización, el cual se puede expresar en diferentes contextos, e incluso malinterpretarse seriamente.

Elkins define la autoridad en cuatro contextos: el primero como el “derecho a mandar”, aunque lo matiza un poco citando a Chester Barnard en que es preferible entender la autoridad como una relación entre dos partes y no sólo como un derecho (incluyendo la influencia y el poder en la ecuación). En un segundo contexto, define la autoridad como el respeto a la experiencia, el conocimiento o la competencia que libremente un subalterno tiene hacia las decisiones y órdenes de su superior jerárquico. El tercer contexto de la autoridad es la aceptación de la posición de su superior como legítima. El cuarto contexto es aquel en que un subordinado acepta las órdenes de su superior en virtud de que éste tiene los recursos disponibles con los cuales puede conceder recompensas o castigar, por lo tanto ostenta el poder. (Arthur Elkins, Administración y Gerencia, 1980, páginas 52 a 54).

Claramente puede concluirse que Elkins expresa el concepto de poder como una consecuencia de la autoridad. Incluso, podría afirmarse que la autoridad trae implícito el poder para hacer cumplir las decisiones o los mandatos y así no establece una diferencia entre los términos, sino una subordinación del uno al otro.

Más recientemente, el autor Robbins se refiere a la autoridad como los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué debe hacer y cómo debe hacerlo y, por consiguiente, el gerente puede decidir cómo hacer su trabajo, así como determinar los niveles de coordinación y de supervisión que considere pertinentes (Robbins, Administración, 2010, página 187).

Referente al tema del poder, Robbins diferencia varias clases de poder, como el coercitivo, utilizado para castigar o controlar; el poder de recompensa para premiar conductas y resultados; el poder experto basado en la experiencia, las habilidades o el conocimiento y, por último, el poder legítimo que resulta de la posición en una organización (Robbins, Administración, 2010, página 385).

Para Robbins, entonces, la autoridad implica el derecho de dar órdenes en virtud de una posición jerárquica, mientras que el poder implica la imposición de decisiones con base en la facultad que tiene el gerente de aplicar sanciones o castigos a su libre albedrío. Son dos conceptos diferentes pero altamente relacionados.

En 1991 el reconocido conferencista y escritor Stephen Covey expuso su teoría sobre el poder, partiendo de la crítica a los conceptos tradicionales que enlazan el poder con el liderazgo y que definen al líder como un superdotado o como alguien que posee unos estilos especiales de dirección. Establece tres niveles para ejercer el poder, en lo que él considera son las causas para que un líder sea seguido por alguien: El primer nivel es cuando las personas siguen a un líder por miedo (temor a lo que les pueda suceder si no obedecen), lo que llama el poder coercitivo, que se basa especialmente en el control. El segundo nivel es aquel en el cual se sigue a un líder por lo que puedan obtener de él, conocido como poder utilitario; se basa especialmente en la influencia reactiva (es el intercambio de lo que el subordinado tiene por lo que el líder necesita, que en cierto sentido es una forma de mantener unida a la

organización con base en la equidad). El tercer nivel es aquel en el cual un líder es seguido por su credibilidad, por su honra, por su honor y en tal caso es obedecido en virtud del respeto; a éste se le llama poder centrado en principios, que según el autor es poco frecuente pero es la marca de calidad, distinción y excelencia en las relaciones. (Stephen Covey, El Liderazgo Basado en Principios, 1993, páginas 131 a 141).

Para Covey, es claro entonces que el poder bien ejercido es sinónimo de autoridad. Aunque esta conclusión suene un poco exagerada, se desprende de sus palabras que la autoridad significa aceptación por parte de los subordinados y que el poder es el simple ejercicio de la autoridad.

Disertación sobre el poder y la autoridad:

Bien sea para tomar decisiones, bien sea para influir en el comportamiento de otra persona en una dirección determinada, a veces incluso para obtener beneficios propios, se ejerce el poder o se ejerce la autoridad.

La disertación que comenzamos en este punto, considerando todos los conceptos aportados por los diferentes autores citados, tiene como propósito dejar la inquietud acerca de lo que es y lo que deberían ser el poder y la autoridad en las organizaciones bien estructuradas y adecuadamente dirigidas.

Algo que es necesario aclarar, es que tanto el poder como la autoridad tienen relación directa con la dirección, esto es, con la administración de las personas, y por lo tanto con la interacción de personas en una organización, no sólo en la relación vertical de jefe y subordinado, sino en las relaciones laterales, en las cuales el poder y la autoridad tienen un peso diferente.

Una pregunta que surge inevitablemente es si el poder es si su impacto es positivo o negativo, dado que en la literatura administrativa se hace referencia a éste en ciertas ocasiones como un elemento esencial de la dirección, pero en otros contextos la alusión tiene una connotación negativa, impositiva.

Quien ostenta un cargo directivo, siempre tendrá poder sobre sus subalternos. Eso es algo innegable e incontrovertible. Lo que éste haga con ese poder que ostenta, es otra cosa. El poder, entonces, es influir en otros para que hagan algo en cierto sentido, dado que quien tiene el poder puede exigir que se haga lo que él desea, tenga o no tenga la razón, esté o no bien fundamentada su decisión, o su objetivo sea noble o no. Casi que con una mentalidad maquiavélica, podría afirmarse que el poder es hacer que se cumpla la voluntad del jefe.

En este sentido, citando lo dicho por Elkins y Robbins (anteriormente mencionados), el concepto de poder ha tomado una interpretación negativa, pues la obediencia a las decisiones o a los mandatos no tiene otro fundamento que el miedo a las consecuencias.

¿Pero, realmente el poder es siempre aparentemente negativo? Tal vez deberíamos contestar este punto cuestionando acerca de qué tan necesario es ejercer el poder.

Imponerse sobre otro es ejercer el poder. Obligar a otro a que haga algo, es ejercer el poder. Si el jefe que toma una decisión o que da una orden no es obedecido, tendrá que imponerse para que se haga lo que él desea; esto es ejercer el poder. Pero debemos tener en cuenta que no siempre las decisiones que tiene que tomar un jefe o las órdenes que tiene que impartir, son aceptadas por los subalternos, y por lo tanto hay la posibilidad de que no sean acatadas. ¿El jefe en estos casos debe dar explicaciones acerca de su decisión? Quien ostenta el poder seguramente dirá que no, pues sus decisiones como jefe deben ser acatadas sin discusión.

El argumento que esgrimiría el jefe, en el caso anterior, sería que no hacerse obedecer implicaría “perder autoridad”. Lo que nos lleva a otros cuestionamientos: ¿Es entonces el poder una manifestación de la autoridad? ¿O tal vez es una tergiversación de aquella?

La autoridad es una forma de lograr la adhesión a los mandatos o a las decisiones tomadas, por el sólo hecho de que quien imparte la orden o toma la decisión tiene credibilidad, bien sea por su experiencia o conocimiento, o porque ha establecido una relación de confianza entre sus subalternos, quienes nunca sentirán que el jefe los defrauda o los piensa utilizar en beneficio propio. En este sentido, la autoridad implica

una aceptación voluntaria, generalmente sin discusión, de un subalterno a las órdenes impartidas por su superior.

Por otro lado, en el contexto de la norma ISO 9000, el concepto de autoridad tiene una connotación bastante diferente. Para dicha norma, autoridad significa “quien conoce y puede tomar una decisión en virtud de su conocimiento”.

Conclusión

De todo lo anteriormente expuesto, podemos concluir que entre la autoridad y el poder hay una relación estrecha, pero que tiene unos límites entre los cuales saltarse del uno al otro es sumamente fácil, dado que las actitudes, la premura, la falta de planeación o la baja credibilidad de un jefe, obligan a ejercer el poder en lugar de la autoridad. Esto significa, entonces, que a nuestra manera de ver las cosas, el ejercicio del poder es una forma tergiversada de ejercer la autoridad.

Todo gerente o jefe debería ser líder, y en el ejercicio de su liderazgo, una de las armas fundamentales debería ser la de impartir órdenes y tomar decisiones sustentadas en el respeto y la credibilidad que dan la experiencia, el conocimiento y sobre todo la integridad de dicho jefe. Retomando lo expresado por Covey, sin estar completamente de acuerdo, es claro que un líder que se basa en principios es un líder creíble, que promueve en sus subalternos su obediencia y lealtad con base no en el poder que puede ostentar, sino en las relaciones de dos vías que practica con estos, basado en la influencia proactiva.

Bibliografía

CHIAVENATO, IDALBERTO. (2003). Administración: Teoría, procesos y práctica (3 ed.). Bogotá: McGraw Hill Interamericana.

GRAHAM, PAULINE (COMP.). (1997). Mary Parker Follet: Precursora de la Administración. McGraw Hill.

DA SILVA, REINALDO. (2002). Teorías de la Administración. México: Thomson Learning.

ELKINS, ARTHUR; VILLAMIZAR, JESÚS Y BENASSINI, MARCELA. (1984). Administración y Gerencia. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.

IROBBINS, STEPHEN Y COULTER, MARY. (2009). Administración (10 ed.). México: Pearson.

COVEY, STEPHEN. (1993). El Liderazgo Centrado en Principios. Madrid: Paidós.