

## MODULO #6: Tipos de poder para ejercer el liderato

### Objetivos

- Los participantes reconocerán los diferentes tipos de poder que los líderes pueden ejercer.
- Los participantes aprenderán técnicas para construir poder de expertos para los líderes.
- Los participantes identificarán destrezas para desarrollar liderato.

### Contexto



*Al examinar una cantidad de eventos históricos, se destacan diferentes tipos de líderes. En muchos casos, el excesivo uso del poder ha llevado a las tragedias más devastadoras cometidas por la humanidad.*

### Folleto y recursos necesarios:

- Folleto 6.1A: Ejemplos de poder
- Folleto 6.1B: Descripción y ejemplos de poder para el liderato
- Folleto 6.2: Técnicas para construir el poder de expertos
- Hoja de papel – una para cada participante
- Lápices/bolígrafos
- Diario reflexivo – uno por estudiante
- Papelote

### **Actividad #1: Actividad para reconocer los tipos de poder (30 min)**

Procedimiento:

- Rompehielo
- Pida a los estudiantes que trabajen en parejas para pensar en y anotar por lo menos 5 tipos diferentes de poder que los líderes pueden tener.
- Distribuya el Folleto 6.1A: Ejemplos de poder para el liderato. Examínelo con los estudiantes.
- Pida a los estudiantes que trabajen en parejas para identificar al menos un ejemplo para cada tipo de poder para los líderes.
- Pídeles que piensen sobre qué clase de líder puede tener ese tipo de poder y quien puede ejercer ese tipo de poder cuando esté en una posición de liderato.
- Distribuya el Folleto 6.1.B: Descripción y ejemplos del poder para el liderato. Examínela con los estudiantes.
- Pida a los estudiantes que comparen sus propios ejemplos con los ejemplos provistos.
- Resumen.

### **Actividad #2: Actividad para reconocer técnicas para construir poder de expertos (30 min)**

Procedimiento

- Rompehielo
- Pida a cada estudiante que piense y enumere al menos 5 técnicas para construir y mantener poder de experto.
- Indíqueles que compartan y cotejen su lista con algún compañero/a.
- Distribuya el Folleto 6.2: Técnicas para construir poder de experto.
- Solicite a los estudiantes que enumeren las técnicas para construir cada tipo reconocido de rasgos de liderato en las celdas correspondientes. (Folleto 6.2A). Estimule a los estudiantes a discutir si están de acuerdo con la lista y por qué.
- Resumen

## Folleto 6.1A: Ejemplos de tipos de poder que ejerce el liderato

Instrucciones: Lea las descripciones para cada tipo de poder que el líder puede ejercer y de por lo menos un ejemplo para cada tipo de poder.

Tipo de poder	Descripción		Ejemplo
	Desde la perspectiva del líder	Desde la perspectiva del seguidor <sup>1</sup>	
Poder de recompensa	El poder de recompensa es un poder que la persona tiene porque él o ella tiene control sobre los recursos.	La persona cumple para poder obtener la recompensa que él o ella piensa que está controlada por un agente.	
Poder coercitivo	El poder coercitivo es el poder que una persona tiene porque tiene control sobre los castigos o degradación.	La persona cumple para evitar castigos que él o ella piensa están controlados por un agente.	
Poder legitimado	Este poder se fundamenta en la posición o título que una persona tenga.	La persona cumple porque él o ella piensa que el agente tiene el derecho de requerirle que haga y él o ella tiene la obligación de cumplir.	
Poder de experto	Este poder se da a base de algún conocimiento que la persona puede tener que otros no tienen.	La persona cumple porque él o ella piensa que el agente tiene conocimiento especial sobre el mejor modo de hacer algo.	
Poder referencial	Este poder se da solamente sobre la base de las características atractivas que una persona puede tener.	La persona cumple porque él o ella admira a o se identifica con el agente y quiere ganar su aprobación.	

<sup>1</sup> Adaptado de:

## Folleto 6.1B: Ejemplos de los tipos de poder que ejerce el liderazgo

Instrucciones: Lea las descripciones para cada tipo de poder que el líder puede ejercer y de por lo menos un ejemplo para cada tipo de poder.

Tipo de poder	Descripción		Ejemplo
	Desde la perspectiva del líder	Desde la perspectiva del seguidor <sup>2</sup>	
Poder de recompensa	El poder de recompensa es un poder que la persona tiene porque él o ella tiene control sobre los recursos.	La persona cumple para poder obtener la recompensa que él o ella piensa que está controlada por un agente.	El jefe que tiene la habilidad de dar aumentos selectivamente por las razones que él determina. En muchos casos las recompensas se otorgan a las personas que ejecutan a un nivel más alto de lo esperado.
Poder coercitivo	El poder coercitivo es el poder que una persona tiene porque tiene control sobre los castigos o degradación.	La persona cumple para evitar castigos que él o ella piensa están controlados por un agente.	El jefe que puede despedir o degradar a alguien. Por lo general este poder se ejerce cuando alguien no está ejecutando al nivel esperado o no ejecuta al nivel de los demás.
Poder legitimado	Este poder se fundamenta en la posición o título que una persona tenga.	La persona cumple porque él o ella piensa que el agente tiene el derecho de requerirle que haga y él o ella tiene la obligación de cumplir.	El director de la escuela tiene este tipo de poder sobre ti. Tú tienes que escucharle porque él o ella es el director. En cambio, el Secretario de Educación tiene poder sobre el director porque él está a cargo de las escuelas.
Poder de experto	Este poder se da a base de algún conocimiento que la persona puede tener que otros no tienen.	La persona cumple porque él o ella piensa que el agente tiene conocimiento especial sobre el mejor modo de hacer algo.	Una persona con PhD le piden que hable en un panel sobre un tema tiene poder de experto porque conoce más sobre un tema específico que otros. También alguien que vaya al tribunal como perito tiene poder

			de experto porque él o ella puede ofrecer conocimiento sobre los eventos que se discuten
Poder referencial	Este poder se da solamente sobre la base de las características atractivas que una persona puede tener.	La persona cumple porque él o ella admira a o se identifica con el agente y quiere ganar su aprobación.	Este poder se ejerce porque algunas personas creen que el líder es gracioso o bien parecido. Tienen la habilidad de hacer que otros actúen porque saben que les atrae alguna cualidad suya.

## Técnicas para construir poder de experto<sup>3</sup>

El poder de experto es esencial porque como líder, tu equipo te busca para dirección y guía. Los miembros del equipo necesitan creer en tu habilidad para establecer dirección, orientarles y coordinar para que haya buenos resultados. Viendo estos aspectos en su conjunto, si tu equipo te ve como un experto, encontrarás que será más fácil motivarles para ejecutar lo mejor posible. ¿Cómo construyes poder de experto?

- **Acumule peritaje:** Este paso es bastante obvio – acumula peritaje. Los líderes efectivos acumulan peritaje. Buscan dos tipos de información: 1) trasfondo y 2) información relacionada a la tarea para identificar los problemas e identificar las técnicas a usar. Usan la información para construir su cosmovisión, entender el mundo en que operan y ganar peritaje en las técnicas que tienen que usar.
- **Promueva la imagen de perito:** Aunque el peritaje que se percibe en muchas ocupaciones se asocia con la educación y experiencia de una persona, un líder debe (sutilmente) asegurarse de que sus subordinados, pares y superiores están conscientes de su educación formal, experiencia de trabajo pertinente y logros significativos. Una táctica común que se utiliza para dar a conocer esta información es exhibir los diplomas, licencias, reconocimientos y otra evidencia en una ubicación prominente. Otra técnica es hacer referencias sutiles a la educación o experiencia previa (por ejemplo, “Cuando yo era el ingeniero principal de GE, tuvimos un problema similar a este”).
- **Mantenga la credibilidad:** Una vez establecida la imagen de perito o experto, la misma debe ser protegida. Un líder debe evitar hacer comentarios descuidados sobre temas que desconoce o tiene poca información, y debe evitar ser asociado con proyectos que tienen poca probabilidad de éxito.
- **Actúe con confianza y determinación en una crisis:** En una crisis o emergencia, el subordinado prefiere un líder que esté a cargo de la situación y que demuestre saber cómo lidiar con el problema. En esta clase de situación, los subordinados tienden a asociar al líder confiado y firme con el peritaje. Aún cuando el líder no está seguro si ese es el mejor modo de manejar la crisis, el expresar dudas o mostrarse confuso le pone en riesgo la influencia sobre sus subordinados.
- **Manténgase informado:** El poder de experto se ejercita mediante la persuasión racional y la demostración de peritaje. La persuasión racional depende de un dominio firme de datos actualizados. Por lo tanto, es esencial para el líder mantenerse bien informado sobre desarrollo del equipo, de la organización y del mundo exterior.

---

<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Adapted from:

Mind Tools. Winning Expert Power – Lead From the Front. Available online Jan. 20, 2006 at: [http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_04.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_04.htm)

- **Reconozca los preocupaciones de sus pares:** El uso de la persuasión racional no debe ser vista como una forma de comunicación unilateral del líder hacia sus subordinados. Los líderes efectivos escuchan con atención las preocupaciones de sus subordinados y las incertidumbres de los miembros de su equipo y se aseguran de tomarlas en consideración al hacer sus planteamientos.
- **Evite amenazar la autoestima de sus pares:** El poder de experto se fundamenta en un diferencial de conocimiento entre el líder y los miembros del equipo. Desafortunadamente, la mera existencia de ese diferencial puede causar problemas si el líder no es cuidadoso sobre los modos como ejercita el poder. A los miembros del equipo les puede desagradar las comparaciones sobre el estatus, sobre todo si la diferencia es grande y obvia. Es natural la reacción de disgusto ante un líder con actitud de superioridad y arrogancia sobre su peritaje.

## Folleto 6.2A

### Técnicas para desarrollar las características del liderato

Instrucciones: Enumere, en las celdas correspondientes, las técnicas para desarrollar cada uno de los tipos de características de liderato más comúnmente reconocidas

Característica del liderato	Técnicas para desarrollarla
Características primarias del liderato	
Conocimiento de gerencia	
Nivel de energía	
Dominio	
Toma de decisiones	
Destrezas sociales	
Estabilidad	
Buena voluntad	
Peritaje	
Compromiso	

Madurez intelectual	
Características secundarias del liderato	
Capacidad para delegar	
Reflexión	
Comunicación	
Autoridad	
Recompensa	
Disciplina	
Competencia	
Colaboración	
Prevención	
Adaptabilidad	

