

Tres modos de liderazgo (2/3)

H.B. Danesh & Sara Clarke-Habibi
2007



Índice

Índice	2
Tres modos de liderazgo	3
Liderazgo "orientado al control"	3
Características del liderazgo orientado al control	4
Una evaluación del liderazgo "orientado al control"	5
"Liderazgo "orientado a la libertad"	5
Características del liderazgo orientado a la libertad	6
Reflexiones sobre el liderazgo orientado al control y el orientado a la libertad	7
Liderazgo "orientado a la unidad"	7
Características del liderazgo orientado a la unidad	8
Resumen de los tres modos de poder	9
Fuente	10

Tres modos de liderazgo

A continuación, exploraremos tres modos diferentes de liderazgo y sus respectivos enfoques de la autoridad y el poder. Pero antes de empezar, hay que señalar que en la literatura académica y profesional sobre el liderazgo hay una falta de consenso sobre los diferentes enfoques o estilos de liderazgo. En consecuencia, existen muchos sistemas de clasificación de tipos de liderazgo diferentes y no necesariamente compatibles.

Aquí se ha intentado agrupar las terminologías de clasificación en tipos de liderazgo similares, aunque no totalmente idénticos.

1. Liderazgo orientado al control

Las variedades de esta modalidad también se denominan "liderazgo autoritario", "autocrático" o "directivo".

2. Liderazgo orientado a la libertad

Las variedades de este modo también se denominan liderazgo "libertario", "laissez-faire" o "delegativo".

3. Liderazgo orientado a la unidad

Las variedades de esta modalidad también se denominan liderazgo "integrador", "participativo" o "colaborativo".

Liderazgo "orientado al control"

También conocido como liderazgo "autoritario", "autocrático" o "directivo".

Surgido de la visión del mundo basada en la supervivencia, el liderazgo "orientado al control" ha sido la forma más común de liderazgo entre familias, instituciones y gobiernos a lo largo de la historia.

Definición

Visión del mundo basada en la supervivencia:

Asociada a las primeras fases del desarrollo humano y que surge también en condiciones de inseguridad (como la pobreza, la injusticia, la anarquía, la competencia intensa, la amenaza física y la guerra), donde la preocupación por la supervivencia básica se convierte en algo primordial.

El miedo a la supervivencia lleva a una preocupación por la seguridad y el poder. Esta visión del mundo se expresa con mayor frecuencia en las estructuras de poder jerárquicas, y a menudo conduce a una propensión a utilizar la fuerza y la violencia para lograr los objetivos deseados.

En este modo, un individuo o unos pocos individuos completan la autoridad y el poder.

El líder orientado al control toma decisiones en nombre de los demás con poca o ninguna aportación por su parte, y emite órdenes que espera que los subordinados obedezcan. También conocido como liderazgo

"autoritario", la motivación principal de este enfoque es el deseo de establecer un orden dentro del grupo y mantener el propio poder del líder sobre el colectivo. Las decisiones de los líderes orientados al control suelen imponerse mediante la coacción o la amenaza de castigo.

Bajo el liderazgo orientado al control, los miembros subordinados del grupo se conforman, o se retiran, o participan en actividades subversivas.

En el modo de liderazgo orientado al control:

- El poder se utiliza para obligar a los demás a ajustarse a los deseos del líder.
- El objetivo del liderazgo orientado al control es asegurar la superioridad, la seguridad y el placer del líder.

Características del liderazgo orientado al control

1: Fijación en el poder

Los líderes orientados al control funcionan dentro de la visión del mundo de la supervivencia. En esta cosmovisión, el mundo se percibe como un lugar peligroso, lleno de amenazas para la seguridad y la posición del líder. Los líderes orientados al control creen que si tienen más poder para controlar a los demás y el entorno, estarán más seguros. Sin embargo, el poder sólo crea una ilusión de seguridad. En realidad, el poder crea vulnerabilidad, ya que cuanto más poderoso se es, más vulnerable se siente uno a los ataques, por lo que se busca aún más poder. Así, se crea un círculo vicioso: no importa cuánto poder se tenga, nunca es suficiente.

2: Visión del mundo basada en la supervivencia

Un líder orientado al control suele tener una visión del mundo dicotómica en la que el mundo se divide en grupos opuestos. Por ejemplo: hombres contra mujeres, nosotros contra ellos, gente buena contra gente mala, amigos contra enemigos. Al hacerlo, la persona orientada al control erige fronteras entre él/ella y los demás.

Paradójicamente, en una sociedad orientada al control, las separaciones basadas en la raza, la religión, la etnia, la lengua, el género, la clase y la orientación política están sometidas a las fuerzas del conformismo y la negación de la singularidad tanto de los individuos como de las comunidades de personas.

3: Rigidez intelectual y emocional

Los líderes orientados al control no están abiertos a las nuevas ideas debido al cambio que podrían suponer y al desafío que dichas ideas podrían suponer para el propio poder del líder. Las nuevas ideas son amenazantes. Además, los individuos orientados al control no están abiertos a la gama de emociones humanas como el amor, el miedo, la pena y la compasión, porque se perciben como una muestra de debilidad. De hecho, estas personas sólo se sienten cómodas con una emoción, la ira, porque ésta da la ilusión de poder y fuerza. Las personas, instituciones y sociedades orientadas al control tienden a ser santurronas (porque se consideran poseedoras de la verdad absoluta) y crueles (porque se desalienta la expresión del amor y la compasión).

4: Relaciones jerárquicas:

El líder orientado al control exige obediencia a los que se consideran de menor rango y es obediente con los que son sus superiores. Se adopta una mentalidad militarista en la que el proceso de "seguir órdenes" justifica todas las acciones y exime de la responsabilidad personal.

5: Resolución de conflictos basada en la fuerza

Los enfoques orientados al control para la resolución de conflictos van desde los procesos de adjudicación y arbitraje impuestos, por un lado, hasta el uso de la fuerza violenta y la guerra, por otro, con toda una gama de amenazas e intimidaciones.

Una evaluación del liderazgo "orientado al control"

El enfoque autocrático y orientado al control de la toma de decisiones parece fácil porque el líder toma las decisiones solo y puede crear una apariencia temporal de orden. Sin embargo, esta forma de tomar decisiones no es ni fácil ni sostenible.

Esto es así porque dicho enfoque contraviene la dignidad humana y suprime las necesidades fundamentales de supervivencia y desarrollo de los afectados por el mando del líder. Bajo una figura de autoridad controladora, las personas se vuelven o bien resentidas y subversivas, o bien derrotadas y apáticas. El primer grupo constituye el núcleo de una futura oposición a la sede del poder, mientras que el segundo se convierte en una carga para la sociedad y la debilita en el proceso.

El liderazgo orientado al control también está limitado en sus capacidades creativas porque inhibe la libertad individual y suprime la diversidad del grupo, y al hacerlo, no se beneficia de los talentos, las fuerzas y las perspectivas de sus gentes. Una orientación de control niega fundamentalmente los principios de igualdad y justicia, ambos aspectos esenciales de un liderazgo ilustrado y progresista.

El poder siempre es susceptible de ser abusado y, como tal, el uso autoritario del poder casi siempre conduce a una injusticia considerable, a un conflicto y, en última instancia, a la violencia.

"Liderazgo "orientado a la libertad

También conocido como liderazgo "libertario", "laissez-faire" o "delegativo".

Surgido de la visión del mundo basada en la identidad, el liderazgo "orientado a la libertad" (libertario) se basa en la opinión de que la "libertad sin restricciones", la "autodeterminación" y la "búsqueda de los intereses personales" son los valores sociales supremos en torno a los cuales deben organizarse todos los demás valores.

Definición

Visión del mundo basada en la identidad:

Asociada a las fases de desarrollo humano de la adolescencia y el inicio de la edad adulta y emergente también en las sociedades "abiertas" en las que la libertad, el rechazo de la autoridad y la búsqueda de la identidad se convierten en algo primordial. Se asocia con el aumento repentino de las ideas, las pasiones, las actitudes y las capacidades físicas y mentales que llevan a la competencia por el reconocimiento y la supremacía. Esta visión del mundo se expresa con mayor frecuencia en estructuras de poder adversas y competitivas, y suele conducir a un individualismo excesivo y a la división de la sociedad en facciones discordantes.

El liderazgo orientado a la libertad floreció en los siglos XVIII y XIX, cuando la humanidad -que se encontraba en plena fase adolescente de su desarrollo colectivo- rechazó las fuentes de autoridad trascendentes y tradicionales en favor de la filosofía de la libertad individual, expresada a través de valores como el derecho a la libertad personal, el gobierno limitado y una economía de libre mercado abiertamente competitiva.

El modo orientado a la libertad considera la competencia como un hecho de la naturaleza y una competencia necesaria del individuo. Quita importancia a la responsabilidad con el colectivo, y cualquier cooperación que exista se basa en la idea de la ventaja competitiva. Estas lealtades están orientadas a maximizar el beneficio y se rompen fácilmente si se encuentra una mayor ventaja en otra parte. Ya sea en los negocios, en la política o en las relaciones personales, el modus operandi se define por la lucha de poder y la supervivencia del más fuerte.

En el modo de liderazgo orientado a la libertad

- El poder se utiliza para competir y obtener ventajas sobre los demás.
- El objetivo del liderazgo orientado a la libertad es ganar.

Características del liderazgo orientado a la libertad

1: Fijación en el placer

Los líderes orientados a la libertad funcionan en el marco de la visión del mundo basada en la identidad, que hace hincapié en la importancia de la libertad individual, la supremacía y el placer.

Ya sea que el placer tome la forma de riqueza material, la satisfacción de los apetitos físicos, la obtención de popularidad y reconocimiento, u otras formas de autogratificación, la libertad de perseguir el placer se considera un derecho básico de todo individuo. El liderazgo en esta modalidad suele utilizar incentivos y recompensas para estimular la competencia.

2: Visión del mundo basada en la identidad

En el marco orientado a la libertad, todo gira en torno a la identidad propia del individuo, y cada persona vela por su interés personal y egocéntrico. El individuo se considera la unidad más importante de la sociedad, y los derechos del individuo tienen prioridad sobre los de la colectividad. El individualismo es el resultado inevitable de la visión del mundo basada en la identidad.

3: Relatividad de las ideas y las emociones

El enfoque del liderazgo orientado a la libertad, "libertario" o "laissez-faire" permite que los individuos y los grupos actúen en el contexto de la libertad y la competencia, lo que suele dar lugar a un enfoque caótico y/o relativista de las ideas, las emociones, los valores y las responsabilidades. En un enfoque del liderazgo orientado a la libertad, todo está permitido, es más, es un derecho.

El entorno poco disciplinado del liderazgo basado en la libertad crea una situación paradójica en la que las fuerzas de la libertad y el caos neutralizan sus respectivos beneficios.

4: Relaciones anárquicas

El enfoque relativista de los valores intelectuales y morales en el modo orientado a la libertad conduce a una condición de anarquía en las relaciones humanas, principalmente porque no hay normas comunes/universales para la educación y regulación del comportamiento humano.

5: Resolución de conflictos basada en la competencia

Los líderes orientados a la libertad tienden a adoptar enfoques fundamentalmente competitivos y adversarios para la resolución de conflictos según el concepto de la "supervivencia del más fuerte" y el derecho de los individuos a "ganar", normalmente a expensas de los demás.

Reflexiones sobre el liderazgo orientado al control y el orientado a la libertad

Ni el enfoque del liderazgo orientado al control ni el orientado a la libertad pueden fomentar la paz porque ambos enfoques se resuelven en torno a la cuestión del poder: el poder como fuerza para controlar a los demás y el poder como medio de competencia. Ni la fuerza ni la competencia conducen a la paz. Ambos crean conflictos en las relaciones humanas a todos los niveles.

Por desgracia, en el mundo actual podemos ver que todas las sociedades se caracterizan por los modos de funcionamiento orientados al control y/o basados en la libertad. El paso de la dictadura a la democracia ha sido bueno, pero el proceso de desarrollo social humano tiene que continuar su progreso ascendente hacia tipos de liderazgo cada vez más refinados, progresistas, basados en la unidad y orientados a la paz.

A continuación, examinaremos el concepto de liderazgo integrador orientado a la unidad y su enfoque de las cuestiones de poder, toma de decisiones y libertad, así como su impacto en el fomento de la paz.

Liderazgo "orientado a la unidad"

También conocido como liderazgo "integrador", "colaborativo" o "participativo"

Surgido de la visión del mundo basada en la unidad, el liderazgo "orientado a la unidad" (integrador) desarrolla, suscita y armoniza las diversas capacidades, percepciones y talentos del colectivo con el fin de lograr el bienestar de toda la comunidad.

Definición

Visión del mundo basada en la unidad:

Asociada a la fase de madurez del desarrollo humano. Basada en el reconocimiento de la unidad esencial y la nobleza inherente de la humanidad, esta visión del mundo permite crear relaciones orientadas a la unidad, respetando y celebrando la rica diversidad de la humanidad.

Tanto "unidad" como "integridad" significan "totalidad", un estado que reúne (unifica, integra) todos los componentes. Una sociedad guiada por líderes íntegros según el principio de unidad en la diversidad es una sociedad en la que todos los componentes se reúnen y se alinean con los principios éticos universales, una sociedad en la que los derechos y las responsabilidades de cada uno de los miembros que la componen se tienen en cuenta, se armonizan y se aplican.

En una sociedad unida y madura, el poder y el placer darán paso a la dinámica y los rigores del crecimiento y la transformación individuales. La visión del mundo reconoce la unidad fundamental de la humanidad, al tiempo que celebra la singularidad e individualidad de cada persona.

El sello de la madurez intelectual y emocional es la creatividad, es decir, la capacidad de unir entidades aparentemente opuestas para crear un nuevo orden de vida, normalmente más elevado. Esta es una verdadera expresión de libertad. La consulta, la cooperación y la asunción de la responsabilidad de las actividades propias caracterizarán entonces las relaciones humanas. La creación de la unidad en la diversidad se convertirá en el principal objetivo tanto de los líderes como de sus pueblos.

El liderazgo orientado a la unidad no permite que el poder permanezca sólo en manos de unas pocas personas o en manos de grupos que compiten entre sí. Por el contrario, se ayuda a todos los miembros de la comunidad a desarrollar y aplicar sus poderes individuales de conocimiento, amor y voluntad al servicio del conjunto.

Una sociedad construida sobre los cimientos del liderazgo integrador transforma las industrias de la guerra en industrias de la paz y dedica el ser humano a la comunidad.

En el modo de liderazgo orientado a la unidad

- El poder se utiliza para crear armonía, cooperación y unidad en el contexto de la diversidad tanto dentro como entre comunidades y grupos.
- El objetivo del liderazgo es crear una civilización de paz.

Características del liderazgo orientado a la unidad

1: Orientación al crecimiento/transformación

El objetivo principal del liderazgo "orientado a la unidad"/"integrador" es fomentar el desarrollo integral y sano de todos los miembros de la sociedad creando oportunidades para que puedan realizar su máximo potencial y transformar sus comunidades en modelos de una civilización pacífica, próspera, justa y libre.

El crecimiento y la transformación se convierten en los objetivos generales al servicio de los cuales se canalizan todos los poderes de la sociedad.

2: Visión interactiva del mundo

El modo de liderazgo orientado a la unidad reconoce que la diversidad es un recurso valioso en todos los esfuerzos creativos. Como tal, los líderes integradores fomentan y facilitan los esfuerzos para desarrollar, obtener y armonizar todas las capacidades, percepciones y talentos diversos de todos los ciudadanos en aras de fomentar la unidad, la creatividad y la prosperidad de toda la comunidad.

3: Creatividad emocional e intelectual

La verdadera creatividad es el producto de la libertad disciplinada. Ni la disciplina ni la libertad por sí solas pueden producir verdadera creatividad, ya que la libertad sin disciplina conduce al caos y a la destrucción; y la disciplina sin libertad conduce a la inhibición, el estancamiento y la frustración. Los líderes integradores reconocen el valor de fomentar la libertad disciplinada en todos los niveles de la sociedad; al hacerlo, los miembros de la sociedad tienen tanto las oportunidades como el marco necesario para la verdadera creatividad y la fecundidad.

4: Relaciones consultivas

El liderazgo "orientado a la unidad" se basa en la toma de decisiones consultivas. La palabra consulta, tal y como se utiliza aquí, se refiere a un proceso de toma de decisiones (en el espíritu de la unidad y en el contexto de la verdad) para llegar a conclusiones justas con la debida consideración de los mejores intereses de todos los afectados, directa o indirectamente, por la decisión. El proceso consultivo no se basa ni en el poder ni en las preferencias individuales, sino en los hechos y las verdades conocidas del asunto en cuestión.

5: Resolución de conflictos basada en la unidad

La principal característica de la resolución de conflictos basada en la unidad es su capacidad para resolver los conflictos actuales, evitar que vuelvan a aparecer y hacerlo sin crear nuevos conflictos en el proceso. La resolución de conflictos libre de conflictos (RCLC) es un modelo de resolución de conflictos basado en la unidad.

Resumen de los tres modos de poder

La siguiente tabla resume las principales características de cada uno de los modos de liderazgo analizados en esta unidad.

Tabla: Modos de liderazgo

	Orientado al control	Orientado a la libertad	Orientado a la unidad
Fuente de autoridad	Ideología/Fuerza	Opinión pública/personal	Universal
Papel del gobierno	Para controlar al pueblo	Autoridad basada en la experiencia o la competencia en un área determinada	Principios espirituales/científicos
Objetivo de la toma de decisiones	Para mantener el poder y el control	Para obtener una ventaja competitiva	Crear justicia y unidad
Modo de toma de decisiones	Dictatorial	Competitivo	Fomentar la unidad y el crecimiento

En el modo **orientado al control**, el poder se utiliza para obligar a los demás a ajustarse a los propios deseos. Mediante la dominación, el control y la violencia, el líder orientado al control busca mantener el orden, la seguridad y la superioridad de su propia posición.

En el modo **orientado a la libertad**, el poder se utiliza para competir y obtener ventajas sobre los demás. El liderazgo orientado a la libertad exalta los principios del individualismo y la competencia, condiciona la cooperación a la ventaja personal y pretende ganar a toda costa. A través de la competencia, el conflicto e incluso el sabotaje, el libertario busca ganar, ser el más beneficiado y satisfacer los apetitos de placer en la medida de lo posible.

En el modo **orientado a la unidad**, el poder se utiliza para fomentar la cooperación, la transformación y la paz en el contexto de la diversidad. Mediante el servicio, la humildad, la unidad en la diversidad y la toma de decisiones consultiva, el líder integrador busca promover la unidad ("oneness"), la nobleza, la igualdad, la justicia, la libertad y la paz de toda la humanidad.

Fuente

Danesh H.B.; Clarke-Habibi, Sara. 2007. Education for Peace Curriculum Manual : a conceptual and practical guide. EFP Press International Education for Peace Institute (Canada). Vancouver. Páginas 202 – 209

Traducido por Rita Muckenhirn.

Uso solo para este proceso de formación.