

Poder y autoridad: la particular visión de Mary Parker Follett

A Mary Parker Follett se la considera 'una profeta de la dirección empresarial' por su particular visión del poder y la autoridad a principios del siglo XX. Sus ideas son tan vigentes como entonces.

6 de febrero de 2015

Aunque poder y autoridad son dos conceptos clave en la dirección empresarial, originan una gran confusión. Por lo general, solemos centrarnos simplemente en la división del poder o en cómo alcanzarlo.

Pero se trata de una visión limitada, advierten [Domènec Melé](#) y [Josep Rosanas](#), profesor y director del departamento de Ética empresarial y profesor de Contabilidad y control respectivamente, ambos de IESE. En su artículo "[Power, Freedom and Authority in Management: Mary Parker Follett's 'Power-With'](#)" ("Poder, libertad y autoridad en la dirección empresarial: el 'poder compartido' de Mary Parker Follett"), viajan en el tiempo para redescubrir la visión innovadora de Mary Parker Follett (1868-1933) sobre el poder y la autoridad.

Considerada 'una profeta de la dirección empresarial', Follett escribió sobre el mundo de los negocios a principios del siglo XX, pero sus ideas siguen siendo tan vigentes como entonces. Los profesores Melé y Rosanas creen que las ideas de Follett pueden ayudar a los directivos contemporáneos a comprender mejor las nociones de poder y autoridad y cómo deberían ser puestas en práctica en el ámbito empresarial.

Follett fue coetánea de Frederick W. Taylor, considerado el 'padre' de la teoría de la dirección empresarial y del 'Movimiento Científico'. Si bien Follett abrazó algunos de los conceptos de Taylor, sus ideas sobre el poder y la autoridad eran muy diferentes. Taylor veía el poder como una estructura en la que el jefe "sabe más que los demás" y, por tanto, debe analizar

de forma científica lo que sus subordinados hacen y darles órdenes. Por el contrario, Follett se centró en la ciencia de conseguir que la gente coopere. Creía que el verdadero poder no era el 'poder impuesto' (*Power-Over*) sino el 'poder compartido' (*Power-With*).

En el mundo empresarial, tanto directivos como sindicatos y trabajadores luchan por ejercer el poder los unos sobre los otros. Los trabajadores se resisten a que la dirección tenga poder sobre ellos y los patrones se oponen a los esfuerzos de los sindicatos para invertir la situación. En opinión de Follett, el poder impuesto es un objetivo desacertado por dos razones. La primera es de orden moral, con una distinción legal. Follett lo ilustró con el siguiente ejemplo: uno impone sus derechos a un esclavo, pero comparte derechos con un criado. La segunda razón que explica por qué el poder impuesto no funciona es, básicamente, que los individuos no quieren que se les mande o ser tratados con condescendencia.

Poder compartido en vez de poder impuesto

Como alternativa, Follett propuso el poder compartido. Al desarrollar el poder conjuntamente con los trabajadores, los directivos crean el marco idóneo para una lucha justa. En sus palabras, "ése es nuestro eterno problema, no cómo controlar a los individuos, sino cómo podemos todos juntos controlar una situación".

Mientras que el poder impuesto es *coerción*, el poder compartido es *coactivo*. Compartir el control procura un enriquecimiento personal a todo el mundo y sube la moral. Según Follett, "trabajar con alguien no es un problema, lo que resulta desagradable es sentir que trabajas por debajo de alguien... No solo a los trabajadores, a los ejecutivos tampoco les gusta estar por debajo de nadie".

Su concepto de "reacción circular" o "comportamiento circular" ilustra aún más el significado de "poder desarrollado conjuntamente". Imaginemos el siguiente ejemplo (ofrecido por la propia Follett): en un partido de tenis, A sirve. El modo en que B devuelve la pelota depende en parte de cómo se le haya servido. La siguiente jugada de A dependerá de su propio servicio inicial más la réplica de B, y así sucesivamente. En las relaciones sociales, se dan reacciones tanto lineales como circulares. En el ámbito empresarial, los empleados responden a sus patrones y a la relación que establecen entre ellos. En otras palabras, según Follett, "una reacción siempre es una reacción a una relación".

La verdadera autoridad

Para eliminar el poder impuesto, Follett recomienda el uso de la integración con el fin de solucionar conflictos. Del mismo modo, propone que los directivos busquen la autoridad —o "ley"— de una situación y una unión de intereses. Cuando una persona se siente dominada por otra, busca la libertad. Solo la cooperación y lo que Follett llama "utilidad funcional" lograrán que estos sentimientos desaparezcan. "Buscamos una unidad integradora como base para el desarrollo del negocio", escribió.

Sobre el tema de la autoridad, Follett señaló que la propiedad o simplemente ocupar una cierta posición no otorgan autoridad al alto directivo. La verdadera autoridad, la que obedecen los individuos, viene dada por la función y la experiencia. El reto de la buena dirección empresarial es conceder autoridad a quienes tienen responsabilidad real por la función que desempeñan. Follett resumió su pensamiento del siguiente modo: "Quien da una orden debería intentar integrar en la situación a los que reciben dicha orden".

En su día, la obra de Mary Parker Follett sobre dirección empresarial vertió luz sobre los conceptos de poder y autoridad, y hoy sigue haciéndolo. El poder, dejó escrito, es algo que los directivos deberían desarrollar conjuntamente con sus colegas en el lugar de trabajo.

www.iese.edu/es/insight