

El Poder

El grado de compatibilidad de metas, diferenciación, interdependencia y competencia por los recursos limitados determina si se debe utilizar un modelo de comportamiento racional o político dentro de la organización con el fin de alcanzar las metas.

Cuando las metas están alineadas, hay poca diferenciación, los departamentos se caracterizan por la interdependencia acumulada y los recursos parecen abundantes, los gerentes pueden utilizar un **modelo racional** de organización. Lo mismo que con el enfoque racional de la toma de decisiones que ya vimos en la unidad 4 el modelo racional de organización es un ideal que no se logra del todo en la realidad, aun cuando los gerentes se esfuerzan por utilizar los procesos racionales. Las metas son claras y las elecciones se hacen en forma lógica. Cuando se requiere una decisión, la meta se define, se identifican las alternativas y se selecciona la elección que tiene mayores probabilidades de éxito.

El punto de vista opuesto de los procesos organizacionales es el **modelo político**, cuando las diferencias son grandes, los grupos dentro de la organización tienen intereses, metas y valores separados. El desacuerdo y el conflicto son normales, de manera que se requieren el poder y la influencia para llegar a las decisiones. El modelo político describe la forma en que operan las organizaciones gran parte del tiempo. Aun cuando los gerentes se esfuerzan por utilizar un enfoque racional, prevalece el modelo político, debido a que cada departamento tiene diferentes intereses que quiere satisfacer y distintas metas que quiere alcanzar. El modelo político significa que los gerentes aprenden a adquirir, desarrollar y utilizar el poder para lograr resultados importantes.

El poder y las organizaciones

El poder es una fuerza intangible en las organizaciones. No se puede ver, pero sí se pueden sentir sus efectos. El poder a menudo se define como la capacidad potencial de una persona (o de un departamento) para influir en otras (o departamentos) con el fin de acatar órdenes. El logro de los resultados deseados es la base de la definición que se utiliza aquí. **Poder** es la capacidad de una persona o de un departamento en una organización para influir en otras personas a fin de producir los resultados deseados.

El Poder

El poder solo existe entre una relación entre dos o más personas y se puede ejercer en direcciones, ya sea vertical u horizontal.

PODER ORGANIZACIONAL FRENTE A PODER INDIVIDUAL

En la literatura popular, el poder a menudo se describe como una característica personal y un tema frecuente es la forma en que una persona puede influir en otra persona o dominarla. Tal vez recuerdan que los gerentes tienen cinco fuentes de poder personal:

- Poder legítimo: es la autoridad otorgada por la organización a la posición administrativa formal que ocupa un gerente.
- Poder recompensa: se deriva de la capacidad de otorgar recompensas, promociones, aumentos o una palmada en la espalda, a otras personas.
- Poder correctivo: la autoridad para castigar o recomendar un castigo.
- Poder experto: se deriva de la mayor capacidad o el mayor conocimiento de una persona acerca de las tareas que se desempeñan.
- Poder referente: se deriva de las características personales: la persona admira al gerente y quiere ser como él, o bien se identifica con él porque le inspira respeto y admiración.

Las personas dentro de las organizaciones pueden utilizar cada una de estas fuentes. Sin embargo, el poder en las organizaciones a menudo es el resultado de características

estructurales. Las organizaciones son sistemas grandes y complejos que pueden incluir a ciertos, incluso a miles de personas. Esos sistemas tienen una jerarquía formal en la que algunas tareas son más importantes, sin importar quién las desempeña. Además, algunas posiciones tienen acceso a más información y recursos, o bien su contribución a la organización es más crítica. Por consiguiente, los procesos de poder importantes en las organizaciones reflejan relaciones organizacionales más grandes, tanto horizontales como verticales.

El Poder

PODER FRENTE A AUTORIDAD

Cualquiera en una organización puede ejercer el poder con el fin de lograr los resultados deseados. Por ejemplo, cuando Discovery Channel quería extender su marca más allá de la televisión por cable, Tom Hicks comenzó a presionar por un enfoque en internet. Aun cuando el presidente ejecutivo (CEO) de Discovery estaba a favor de explorar la televisión interactiva, en vez de eso, Hicks organizó una popular campaña que a la larga persuadió al CEO de que se enfocará en la publicación en la web, lo que indicó que Hicks tenía poder dentro de la organización. Al final Hicks fue asignado para poner en marcha el Discovery Channel Online.

El concepto de autoridad formal está relacionado con el poder, pero su esfera de acción es limitada. La autoridad también es una fuerza para lograr los resultados deseados, pero solo como lo prescriben la jerarquía formal y las relaciones de reporte.

Hay tres prioridades que identifican a la autoridad:

1. *La autoridad se confiere a las posiciones organizacionales.* Las personas tienen autoridad debido a las posiciones que ocupan, no a sus características o recursos personales.
2. *Los subordinados aceptan la autoridad.* Los subordinados obedecen debido a que creen que quienes ocupan la posición tienen un legítimo derecho para ejercer la autoridad.
3. *La autoridad fluye hacia abajo en la jerarquía vertical.* La autoridad existe a lo largo de la cadena de mando formal y los puestos en la parte superior de la jerarquía tienen más autoridad formal que aquellos en la parte inferior.

El Poder

La autoridad formal se ejerce hacia abajo a lo largo de la jerarquía. El poder organizacional, por otra parte, se puede ejercer hacia arriba, hacia abajo y horizontalmente en las organizaciones. Además los gerentes pueden tener autoridad formal, pero muy poco poder real. Considere lo que sucedió cuando Bill Gates dejó en manos de Steven Ballmer el puesto de CEO de Microsoft. Aun cuando Ballmer consiguió el título y la autoridad formal, Gates conservó el poder. Mantuvo el dominio sobre muchas decisiones de negocios cotidianas y, en ocasiones, su poder personal minaba la autoridad de Ballmer frente a otros directivos. Aunque en la actualidad Gates se ha alejado de la administración de la empresa y apoya públicamente las decisiones de Ballmer, las personas enteradas comentan que la lucha por el poder dejó a la empresa en una posición debilitada, sin una dirección estratégica clara.

FUENTES VERTICALES DE PODER

Todos los empleados de la jerarquía **vertical** tienen acceso a algunas fuentes de poder. Aun cuando la estructura organizacional asigna gran cantidad de poder a los altos directivos, las personas en toda la organización a menudo obtienen un poder desproporcionado con sus puestos formales y pueden ejercer su influencia en dirección ascendente, como lo hizo Tom Hicks en Discovery Channel. Hay cuatro fuentes principales de poder vertical: posición formal, recursos, control de las premisas de decisión y de la información y centralidad de la red.

Posición Formal. Ciertos derechos, responsabilidades y prerrogativas se acumulan en las posiciones a nivel superior. Las personas en toda la organización aceptan el legítimo derecho de los altos directivos de establecer metas, tomar decisiones y dirigir las actividades. Ese es el poder legítimo, como se definió antes. Los altos directivos a menudo utilizan símbolos y el lenguaje para perpetuar su poder legítimo. La cantidad de poder se proporciona a los gerentes de nivel medio; a los participantes en el nivel inferior, se puede incorporar en el diseño de la estructura organizacional. La asignación de poder a los gerentes y el personal a nivel medio es importante, debido a que el poder permite que los empleados sean productivos. Cuando las tareas del trabajo no son rutinarias y cuando los empleados participan en equipos auto dirigidos y en fuerzas de tareas de solución de problemas, esto los alienta a ser flexibles y creativos y para que hagan uso de su propia discreción.

El Poder

Recursos. Los recursos se asignan de forma descendente desde los altos directivos, quienes a menudo poseen acciones, lo que les concede derechos de propiedad de sobre la asignación de recursos. Sin embargo, en la actualidad, en muchas organizaciones, los empleados de toda la organización también participan en la propiedad, lo que incrementa su poder.

Control de las premisas de decisión y de la información. Significa que los altos directivos restringen las decisiones tomadas en los niveles inferiores, especificando un marco de referencia y pautas para la decisión. La alta directiva decide qué metas quiere alcanzar. El control de información también puede ser una fuente de poder. En muchas empresas actuales, la información se comparte ampliamente, lo que incrementa el poder de las personas en toda la organización. Esta información se puede divulgar según sea necesario para modelar los resultados de la decisión de otra persona.

Centralidad de la red. Significa tener una ubicación central en la organización y acceso a la información y a las personas que son cruciales para el éxito de la empresa. Todo el personal es más efectivo si se colocan en el centro de una red de comunicaciones, desarrollando conexiones con las personas en toda la empresa. La ubicación física también ayuda, debido a que algunas ubicaciones se encuentran en el centro de las cosas. La ubicación central permite que una persona sea visible para la gente clave y que se convierta en parte de importantes redes de interacción.

Los mejores líderes a menudo aumentan su poder rodeándose de un grupo de ejecutivos leales. Los gerentes leales mantienen a su líder informado y en contacto con los acontecimientos y le reportan las posibles desobediencias o disturbios en la organización. Los altos directivos pueden utilizar sus posiciones corporativas para crear alianzas y ejercer un considerable poder cuando cuentan con un equipo gerencial que apoya totalmente sus decisiones y acciones.

El Poder

Esta idea también funciona en sentido opuesto. Las personas en nivel inferior tienen más poder cuando tienen relaciones y conexiones positivas con quienes ocupan puestos superiores. Al ser leales con sus jefes y apoyarlos, los empleados en ocasiones obtienen una posición favorable y ejercen más influencia.

FUENTES HORIZONTALES DE PODER

El poder horizontal concierne a las relaciones entre los departamentos, las divisiones u otras unidades. Todos los vicepresidentes por lo general se encuentran en el mismo nivel en el organigrama. ¿Esto significa que cada departamento tiene la misma cantidad de poder? No. El poder horizontal no está definido por la jerarquía formal o por el organigrama. Cada departamento hace una contribución única al éxito de la organización. El poder cambia entre los departamentos con base a las circunstancias. En la actualidad, los departamentos de tecnología de la información tienen un poder creciente en muchas organizaciones.

El poder horizontal es difícil de medir debido a que las diferencias de poder no están definidas en el organigrama. Sin embargo, se han encontrado algunas explicaciones iniciales para las diferencias en el poder, el concepto teórico que explica el poder relativo se llama “contingencias estratégicas”.

Las contingencias estratégicas son acontecimientos y actividades tanto dentro como fuera de una organización, esenciales para alcanzar las metas organizacionales. Los departamentos involucrados en contingencias estratégicas para la organización pueden tener un poder mayor. Las actividades departamentales son importantes cuando proporcionan un valor estratégico al resolver los problemas o la crisis de la organización.

El Poder

Por ejemplo, si una organización enfrenta una fuerte amenaza de demandas y regulaciones, el departamento legal adquirirá poder e influencia sobre las decisiones organizacionales, debido a que enfrenta esa amenaza. Si la innovación del producto es el problema estratégico clave, se puede esperar que el poder del departamento de investigación y desarrollo sea de un alto nivel. Debemos recordar que las organizaciones tratan de reducir su dependencia del entorno externo. El enfoque de la contingencia estratégica del poder sugiere que los departamentos o las organizaciones más responsables de enfrentarse a problemas de recursos clave y a las dependencias en el entorno, se volverán más poderosos.

FUENTES DE PODER

Jeffrey Pfeffer y Gerald Salancik, han sido útiles en la investigación de la teoría de la contingencia estratégica, indican que un departamento calificado como poderoso puede poseer una o más de las características siguientes. Estas cinco fuentes de poder se trasplantan, pero cada una proporciona una forma útil para evaluar las fuentes horizontales de poder.

1. **Dependencia.** La dependencia interdepartamental es un elemento clave implícito del poder relativo. El poder se deriva de tener algo que alguien más desea. El poder del departamento A sobre el departamento B es mayor cuando el B depende del A. Los materiales, la información y los recursos pueden influir entre los departamentos en una dirección, en tales casos el departamento que recibe los recursos se encuentra en una posición inferior a la del departamento que los proporciona. Ejemplo, cuando siete u ocho departamentos deben recurrir al departamento de ingeniería en busca de ayuda, el de ingeniería se encuentra en una posición de poder más fuerte.
2. **Recursos financieros.** El control de los recursos es una fuente de poder. El dinero genera dependencia, "el poder derivado de recursos se utiliza para obtener más recursos, que a su vez se pueden emplear para producir más poder, para enriquecer a los ricos".

El Poder

- 3. Centralidad.** Refleja el papel de un departamento en la principal actividad de una organización. Una medida de la centralidad es el grado al cual el trabajo de un departamento afecta la producción final de la organización. Por ejemplo, el departamento de producción es más central y, por lo general, tiene más poder que los grupos de staff (suponiendo que no hay otras contingencias críticas). La centralidad está asociada con el poder debido a que refleja la contribución que se hace a las organizaciones. En la actualidad, los departamentos de finanzas tienen un poder mayor en numerosas organizaciones debido a la necesidad de controlar los costos.
- 4. Imposibilidad de sustituir.** El poder también está determinado por la imposibilidad de sustituir, lo que significa que la función de un departamento no la pueden desempeñar otros recursos fácilmente disponibles. De manera similar, si no es posible remplazar con facilidad un empleado, su poder es mayor. Si una organización no tiene recursos alternos de capacidad e información, el poder de un departamento será mayor. Esta puede ser una de las razones por las cuales los altos directivos emplean a consultores externos. Los consultores se podrían utilizar como sustitutos de los miembros del staff para reducir el poder de los grupos de staff.
- 5. Enfrentar la incertidumbre.** Frente a la incertidumbre, hay muy poca información disponible para los gerentes acerca de los cursos de acción apropiados. Los departamentos que reducen esta incertidumbre para la organización incrementarán su poder. Cuando el personal de investigación de mercados predice con exactitud los cambios en la demanda de nuevos productos, adquieren poder y prestigio debido a que han reducido una incertidumbre crítica. Pero la elaboración de pronósticos es solo una técnica. En ocasiones, la incertidumbre se puede reducir emprendiendo una acción rápida y apropiada después de que ocurre un acontecimiento impredecible. Los departamentos pueden enfrentar las incertidumbres críticas 1) al obtener información previa, 2) mediante la prevención y 3) mediante la absorción. Obtener información previa significa que un departamento puede reducir la incertidumbre de una organización pronosticando un acontecimiento. Los departamentos incrementan su poder mediante la prevención prediciendo los acontecimientos negativos y anticipándose a ellos. La absorción ocurre cuando un departamento emprende una acción después de un acontecimiento para reducir sus consecuencias negativas.

El Poder

Las relaciones horizontales de poder en las organizaciones cambian a medida que lo hacen las contingencias estratégicas. Aun cuando es probable que el departamento legal siga ocupando una posición de alto poder. El departamento de relaciones públicas puede adquirir poder si se involucra en actividades orientadas tanto a la prevención como a la absorción. Los departamentos que ayudan a las organizaciones a enfrentarse a nuevos problemas estratégicos incrementarán su poder.