

INDICE:

- INTRODUCCIÓN
- CONCEPTO Y CARACTERISTICAS DEL PODER.
- RELACIONES INTERPERSONALES DE PODER.
- PODER, AUTORIDAD Y JERARQUIA.
- DIRECCIÓN DEL PODER.
- ESTRATEGIAS.
- COMPORTAMIENTO POLITICO EN LAS ORGANIZACIONES.
- EXCESO DE PODER (artículo de opinión).
- MUJERES Y EL PODER (artículo de opinión).

INTRODUCCIÓN:

Las sociedades occidentales se estructuran en la actualidad en un gran numero de organizaciones. La mayor parte de las actividades, y en general toda la vida de los seres humanos transcurre dentro de organizaciones, que pautan de forma muy destacada la conducta de las personas que se relacionan con ellas. Esto es así hasta el punto de hablarse de la sociedad organizada y del hombre-organización. Prácticamente no ocurre nada en la vida de los individuos que no tenga que ver con una u otra organización.

El análisis del poder y la autoridad ha ido cobrando cada vez mayor importancia por ser un mecanismo de control y de coordinación necesario para la consecución de los fines y objetos de la organización.

La organización es un sistema que integra a un grupo de individuos por ello es necesario una regulación del comportamiento y una coordinación en las actividades, de modo que aumente la predisposición de las conductas. Katz y Kahn apunta que esto solo es posible mediante un proceso de conformidad.

En la consecución se la conformidad puede intervenir diversos elementos: fines, valores de los miembros, establecimientos de normas, etc. Sin embargo, estos elementos no garantizan totalmente la cooperación y coordinación y aparece un elemento esencial en toda organización EL PODER. Este factor, que es el tema de nuestro trabajo, nos permite contrarrestar la variedad espontánea de la conducta individual según Kahn.

Este análisis del poder, forma parte del modelo racional que considera a las organizaciones como instrumentos racionales para conseguir determinados fines colectivos. Desde esta perspectiva el poder es un instrumento para conseguirlos.

Otro planteamiento de organización, la considera como un conjunto de coaliciones en la que existen intereses conflictivos. En este caso el poder es un instrumento para conseguir estos fines.

Hablando coloquialmente, entenderemos mejor el poder a través de la figura del jefe: Los jefes tienen la misión de mandar, los jefes existen por autoridad y esta autoridad para ellos es un privilegio de mando. Lo que respondería cualquier empleado, en términos de la calle: un jefe es aquel que se le sonríe de frente y se le critica de espaldas, es aquel que inspira miedo, se teme, un jefe es aquel que busca culpables cuando hay errores y usa el lema que él que la hace la paga y cree que de esta manera lo arregla todo, un jefe que hace de el trabajo una carga, en conclusión: un jefe es aquel que no sabe si no dar ordenes pero no enseña como deben hacerse las cosas.

En España, en la mayoría de las organizaciones lamentablemente tenemos muchos jefes así.

CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DEL PODER.

Definiciones enciclopédicas de poder:

- Estar capacitado, reunir las condiciones, para hacer lo que se expresa.
- Facultad para hacer algo.
- Dominio o influencia que uno tiene sobre alguna cosa.
- Posesión actual o tenencia de una cosa.
- Fuerza, capacidad, eficacia.
- Capacidad de provocar ciertos efectos.
- Autorización para hacer algo dada por una autoridad competente para darla.

El poder, organizacional que es el que nos interesa, es la capacidad de influir en las personas y los sucesos.

Es la base del líder: el poder. Es la manera que tienen los líderes para extender su influencia en los demás.

El poder es diferente a autoridad. La autoridad es la delegada por la gerencia de un nivel superior.

El poder se gana y lo obtienen los líderes con base en sus respectivas personalidades, actividades y situaciones en las que operan.

Hay diferentes definiciones según los siguientes autores:

Según **Weber**: el poder es la probabilidad de que un actor dentro de un sistema social este en posición de realizar su propio deseo, a pesar de las resistencias.

El concepto de poder para **Tawney**, se centra en la imposición de la propia voluntad sobre otras personas. Literalmente el poder se puede definir como la capacidad de un individuo o grupo de individuos para modificar la conducta de otros individuos o grupos en la forma deseada y de impedir que la propia conducta sea modificada en la forma en que no se desea. En un sentido amplio, el poder se refiere a todos los tipos de influencia entre personas o grupos, incluyendo los que se ejercen en las transacciones de intercambio.

Convendría ampliar la definición de poder hasta decir que el poder es la capacidad de las personas o grupos para imponer su voluntad sobre otros, a pesar de la resistencia, utilizando el recurso del miedo, retirándole las recompensas regularmente ofrecidas o bien en la forma de castigo. En la medida en que tanto lo primero como lo segundo constituye, realmente, una sanción negativa.

Según **Parsons**, el concepto de poder se usa para referirse a la capacidad de una persona o grupo, para imponer de forma recurrente su voluntad sobre otros.

En segundo lugar, la amenaza de castigo a la resistencia, siempre que sea severa, hace del poder una fuerza de apremio, sin embargo, hay un elemento de voluntarismo en el poder (el castigo se puede preferir a la obediencia, lo cual sucede a veces) que lo distingue del caso límite de la coacción física.

Por último, se conceptúa el poder como algo inherentemente asimétrico que descansa en la capacidad neta de una persona para retirar recompensas y aplicar castigos a otros. Su fuente es la dependencia unilateral.

La interdependencia y la influencia mutua de igual fuerza indica carencia de poder.

El poder lo podemos definir como una relación entre dos o más actores, en la que la acción de uno es determinada por la de otro u otros individuo. Se trata de la habilidad para influir sobre la conducta de otros, para cambiar las probabilidades de que otras personas respondan de determinadas maneras ante ciertos estímulos.

Según **Dahl** (1957) A tiene el poder sobre B en cuanto pueda lograr que B haga algo que B no haría de otra manera .

Y **Wrong** (1968) y (1967) han distinguido entre poder potencial que sería la posibilidad de ser y poder real. Es la distinción entre tener poder y ejercerlo.

Si un individuo no ejerce el poder, solo se podrá decir que lo tiene si otros lo perciben como poderoso. El poder solo puede existir dentro de las relaciones sociales a través de un proceso de interacción.

El poder es un aspecto potencial en toda relación social y se caracteriza por su condición de asimetría: el sujeto que posee poder ejerce mayor control sobre la conducta del sujeto que la sufre que la inversa.

La dimensiones del poder son las siguientes:

La intensidad del poder: que es el grado de influencia que A ejerce sobre B con el fin de cambiar sus respuestas. Cuando la intensidad es máxima no solo hay poder sino control.

El dominio del poder: es la extensión del poder , es decir, el numero de personas o grupos sobre los que se ejerce.

El rango del poder: es el grado de respuesta de B sobre el que A ejerce poder.

Podemos establecer las siguientes bases de poder:

- Recursos.
- la dependencia.
- las alternativas.

Los recursos son aquellos objetos o eventos que resultan útiles o valiosos para un determinado sujeto o grupo.

La dependencia : si existe una dependencia entre los recursos y el sujeto que quiere conseguirlos y no tiene otras alternativas disponibles, el valor del poder de los recursos garantizados.

Las alternativas: la existencia de soluciones alternativas disminuirá la dependencia de los recursos controlados.

Tipos de poder

Según (el poder en las organizaciones): hay 4 tipos principales de poder en las organizaciones con sus fuentes:

- Poder personal: carisma, personalidad, magnetismo personal. Surge de forma individual en cada líder.

Es la capacidad que tienen aquellos para conseguir seguidores a partir de su personalidad. Tienen fe en los objetivos que atrae y retiene a dichos seguidores. Consiguen que haya personas que deseen seguirle.

El líder percibe las necesidades de las personas y promete éxito para ellas. Ejemplo: Jesucristo.

- Poder legitimo: poder de posición, poder oficial.

Es el que se le adjudica por una autoridad superior.

Culturalmente, las autoridades delegan el poder legitimo a otros para que les controlen los recursos,

compensen o castiguen a los demás en su nombre. Este poder es deseado por casi todas las personas, cuya finalidad debe ser el orden de la sociedad. Ejemplo: el juez no dicta sentencias por sus cualidades personales sino como miembros del poder judicial que tienen la autoridad legitimada por un superior.

- Poder experto: autoridad del conocimiento.

Proviene del aprendizaje especializado, de los estudios académicos o formativos. Nos lo inculcan, los conocimientos y la información que tenga ese líder sobre una situación compleja. También, influyen la educación, la capacitación, la experiencia. Es un poder muy importante en esta época de tecnologías nuevas. Ejemplo: el poder que tiene un medico dentro de un hospital.

- Poder político: apoyo de un grupo.

Es muy importante la habilidad que tenga ese líder para trabajar en equipo, con otras personas y dentro de sistemás sociales cuya finalidad sea la de conseguir sus apoyos.

Este poder surge dentro de los medios técnicos y organizaciones inciertos. Se da frecuentemente en aquellas situaciones de apoyos recíprocos. Ejemplo: el político que pide votos a cambio de mejoras laborales.

Según **French y Raven** (1960) hay 5 tipos de poder:

- Poder de recompensa. es la capacidad para ofrecer incentivos cuando se realizan las conductas que se desean: promoción, aumento de sueldo, etc. Generalmente, se relaciona con el poder formal inherente a alguien que ocupa un cargo superior.
- Poder coercitivo. es la posibilidad de castigar aquellas conductas que no son apropiadas: despido, sanciones, etc. suele estar también relacionado con el poder formal existente en una organización.

Tanto el poder de recompensa como el coercitivo están muy conectados y así, a veces, no resulta fácil distinguirlos. Por ejemplo, ¿es lo mismo no dar una recompensa que castigar? O la retirada de un castigo ¿puede percibirse como una recompensa?.

- Poder referente o carismático. Es la capacidad de cada líder para influir en sus seguidores a partir de su magnetismo personal. Por determinadas características o forma de ser crea un clima de confianza y provoca el que los demás se incorporen a su proyecto, ya que sostienen que deben hacerlo.
- Poder legítimo (ya visto).
- Poder experto (ya visto).

Se fundamentan en:

Tipos de poder	Fundamento
Recompensa	Premio, beneficio
Coercitivo	Miedo, castigo
Legítimo	Normas-contexto
Experto	Conocimiento
Carismático	Atracción-persuasión

Los coordinadores eficaces en las organizaciones presentan influencias interactivas entre los diversos poderes.

Los poderes de recompensa, coercitivo, experto, referente y legítimo han demostrado unos efectos diferentes sobre el rendimiento y la satisfacción.

En relación al redimiendo los resultados más relevantes son los siguientes:

- El poder del experto es la base más fuerte y consistentemente relacionada con un desempeño eficaz.
- El poder referente tiende a estar positivamente relacionado con la eficacia de grupo.
- El poder legítimo no parece estar relacionado con la diferencias en el desempeño y no logra incrementarlo por encima de sus niveles medios o aceptables.
- El empleo del poder coercitivo tiene una relación inversa significativa con el desempeño.
- Los poderes de referente, legítimo y de experto, produce un estancamiento externo e interno por parte de los subordinados, mientras que el poder basado en las recompensas o en los castigos solo producen acatamiento externo.

En relación con la satisfacción:

- El poder el experto esta fuerte y consistentemente relacionado con el nivel de satisfacción de los subordinados.
- El empleo del poder coercitivo esta inversamente relacionado con la satisfacción individual.

Para **P. Hersey** (1985) la clave está en considerar que el poder es percepción. Lo que dinamiza la conducta de los seguidores no es necesariamente la cantidad de poder que detentan los líderes sino cuanto poder perciben los subalternos que el jefe está dispuesto a usar y puede hacerlo. Cuando los seguidores saben que el líder tiene la confianza de sus superiores dentro de la organización, así como otros poderes tanto de recompensas o de sanciones, es entonces cuando los seguidores tienden a darle a su líder más poder personal.

Mintzberg establece otra clasificación de tipos de poder:

- Autoridad. Es el poder que se desprende de la posesión de determinado cargo u oposición.

Este poder que originariamente está en manos de los propietarios, se delega al máximo en el director ejecutivo quien crea una estructura de trabajos coordinados, agrupados en unidades que tienen por objeto cumplir la misión de la organización.

Este esqueleto lo acompaña de un sistema de remuneraciones que sirven como recompensa para los empleados que cumplen con los deseos de la organización y también penalizan a aquellos que no lo hacen.

- Control personal. Es un sistema basado en dar ordenes, establecer criterios, revisar decisiones tomadas por los subordinados y asignar recursos.
- Control burocrático. Es un sistema basado en la creación de pautas impersonales que guíen el comportamiento de los empleados en el momento de actuar.
- Ideología. Es la cultura o estilo de la organización. Su poder es muy importante, de forma que cuando el sistema de ideología es fuerte, los sistemas de autoridad, habilidad y política tienden a ser débiles.
- Habilidad. Se necesita para estandarizar y controlar el trabajo. Es un poder que crece conforme los poderes de autoridad e ideología sirven menos para conseguir los objetivos de la misión.
- Política. Cualquier empleado tiene unos objetivos personales que no siempre son satisfechos por la distribución de tareas o por la asignación de estos poderes, entonces para lograr su satisfacción estos suelen desarrollar comportamientos para su consecución.

RELACIONES INTERPERSONALES.

Además del contexto en las organizaciones influyen las acciones de sus miembros pues son núcleos sociales en los que cada cual interactúa con los demás. El hecho de vivir en un mundo social y ser las organizaciones unos sistemas sociales interdependientes, supone que no podemos llevar a cabo cosas sin contar con la ayuda de los demás. Es esencial que estemos dispuestos a aceptar otros puntos de vista sobre cualquier situación y

seguir pautas de conducta que aseguren una inter-actuación regida por la colaboración mutua.

Los actores que intervienen en éstas relaciones interpersonales, según **Mintzber**, que los clasifica desde el punto de vista del análisis del poder, son:

- Director ejecutivo: persona de confianza del consejo de administración. Su poder más importante es el de la autoridad. Sus objetivos son la supervivencia y el crecimiento de la organización.
- Directivo intermedio: es un grado inferior al director ejecutivo. Sus objetivos son el crecimiento de la organización y el de su departamento.
- Analistas de la estructura: se ocupan del diseño y dirección del sistema de control y adaptación. Su poder es la habilidad. Sus objetivos son la burocratización de la empresa.
- Personal de apoyo: proporcionan a la organización una variedad amplia de servicios. Su poder es la habilidad. Sus objetivos son la participación en el proceso de decisiones.
- Operadores no cualificados: carecen de conocimientos sofisticados y son fáciles de reemplazar pero en conjunto son fundamentales para la organización. Su poder será cuando actúen en conjunto. Sus objetivos son de grupo.
- Operadores profesionales: empleados que disponen de unos conocimientos y habilidades muy especializadas. Su poder es la habilidad. Sus objetivos son proteger las relaciones sociales y profesionales como grupo, aumentar su prestigio.
- Sindicatos: forman parte del entorno externo de la organización pero que junto con los propietarios, propietarios, competencia, clientes y organismos públicos, se relacionan con ella.

Algunos factores de influencia interpersonal son los siguientes:

- Imitación y la influencia social informacional: la incertidumbre es una influencia en la actividad gerencial ya que constantemente somos llamados a que emitamos juicios y realicemos acciones bajo condiciones de ambigüedad.

Cuando nos enfrentamos a la incertidumbre y a la ambigüedad una forma de salir bien de ellas es a través de la comunicación informal, de esta forma nuestras actitudes, percepciones y opciones son comparadas con las de los demás particularmente con nuestros iguales o con los que están más próximos a nosotros. Esto influye en el punto de vista que la persona tendrá de la situación.

Por tanto los juicios y las creencias pueden ser un anclaje social y las realidades se convierten en una construcción social consensuada.

Por medio de la influencia social informacional nos ponemos de acuerdo con los demás porque deseamos la certidumbre de la opinión compartida.

Esto no debemos de dejar que nos conduzca a una situación en la que sea sustituida por la conformidad. Pues el hecho de que nos apoyemos en el juicio de los demás nos ahorra trabajo cognitivo.

Otra ventaja, es que se forman juicios en base a la información facilitada por otros, así que junto a nuestros puntos de vista, no cabe duda que llegaremos a tener sus mismos puntos de vista y viceversa. Esto permite la interacción interpersonal, pues la similitud es un factor importante de atracción.

Por tanto compartir opiniones con otras personas, constituye una importante cimentación para la atracción interpersonal y la solidaridad social. Y se reduce la posibilidad de ser rechazado.

Un ejemplo de influencia informacional la tenemos en la gran aceptación de los coches extranjeros, todo el mundo dice que son estupendos llegamos a pensar que en realidad lo son a pesar de la evidencia de que nuestra experiencia personal puede ser contraria.

Por tanto es importante que manejemos el entorno informacional de forma que lo que estemos intentando llevar a cabo sea ampliamente aceptado y reconocido por otros componentes de la organización. Esto se puede conseguir mediante la simple repetición de ideas y mensajes, dando a conocer a las personas que están de acuerdo con nosotros.

La influencia interpersonal se ejerce muchas veces con más eficacia en grupos en los que hay un ambiente propicio para la imitación social.

- Simpatía y obsequiosidad: la simpatía hace que accedamos a las peticiones que nos hacen.

La simpatía que en nosotros despierta los demás se basa en un determinado número de factores entre los que están:

- ◆ Similitud social: nos gusta con preferencia la gente que se parece más a nosotros y que tiene nuestra misma atracción social.
- ◆ El atractivo físico: la buena presencia facilita la aceptación social de la persona.
- ◆ La obsequiosidad y el halago: nos gusta la gente a la que caemos bien, la que tiene detalles y la sentimos positivos hacia nosotros.
- ◆ El contacto y la colaboración: nos suele gustar las personas que conocemos bien especialmente si trabajamos con ellas en un proyecto u objetivo común.
- ◆ La asociación a cosas agradables: nos gusta la gente que nos trae buenas noticias y por consiguiente la simpatía es un elemento importante de la influencia interpersonal porque invoca el principio de reciprocidad.

Para explicar el principio de simpatía con miras a desarrollar y practicar influencia se exige que incorporemos uno o más factores enunciados anteriormente. El factor del atractivo físico es el menos maleable. Pero los contactos, las asociaciones positivas y particularmente los halagos y la obsequiosidad son completamente amañables a los comportamientos estratégicos con los que pretendemos influenciar a los demás.

Estamos más predispuestos a atender las peticiones procedentes de personas que tienen más afinidad con nuestra forma de vestir, edad, religión o ideas políticas.

El halago y la obsequiosidad forman una técnica muy efectiva, al recibirlos podemos reaccionar de dos formas distintas: estimar que el cumplido es sincero o tacharlo de interesado. De cualquier modo, no nos deja indiferentes. De echo tenemos una predisposición motivacional a creer en la sinceridad del cumplido.

Las adulaciones son particularmente utilizadas en la esfera política. Todos somos influidos por nuestras emociones aunque este factor de influencia interpersonal es todavía bastante inexplorado.

Los puntos que componen la importancia de la emociones como técnicas de influencia interpersonal son las siguientes:

- ◇ Las emociones que exteriorizamos son susceptibles de ser alteradas o controladas.
- ◇ La conducta de los demás es dependiente, al menos en parte, de las emisiones que nosotros expresamos y que por consiguiente, la expresión emocional puede valer perfectamente para influenciar dicha conducta.

Todos no tenemos la misma habilidad para influenciar a los demás mediante la utilización de la táctica de las emociones. Esta pericia puede ser aprendida o adquirida y es uno de los atributos que por comparación, ayuda a distinguir a los miembros efectivos de la organización de los menos efectivos.

Algunas organizaciones están convencidas de que la expresión emocional puede ser ciertamente arreglada d

forma que pueda influir en el concepto que de la organización tengan los clientes.

La utilización de la expresión emocional está considerada como una técnica afectiva de influencia interpersonal, pero todo el mundo no es capaz de hacer lo adecuadamente. Pues para exteriorizarla requiere una cierta habilidad. Hay que tener una buena dosis de autocontrol y contención emocional y además ser conscientes de los efectos que queremos producir en aquellos con quienes interactuamos.

Esta estrategia tiene el problema de que al controlar las propias emociones y sentimientos del individuo que pone en práctica esta estrategia puede producirle problemas de drogas, alcohol, absentismo etc.

PODER, AUTORIDAD Y JERARQUIA.

El poder organizacional y la autoridad se puede ver desde dos perspectivas:

- El poder ha sido definido ampliamente y el concepto de autoridad ha sido limitado al poder dependiente de la posición ocupada en el orden jerárquico.
- Desde otra perspectiva se considera a la autoridad en un sentido más amplio y el concepto de poder se restringe al ejercicio de la coerción.

El sr. **Weber** diferenció poder del concepto más amplio de autoridad y estableció cuatro bases de la autoridad:

- La racional–propositiva.
- La racional–valorativa.
- La tradicional.
- La efectiva.

Prescindió más tarde de la base racional–valorativa y distinguió tres tipos de autoridad:

- ◆ La autoridad legal: basada en la acción racional–propositiva.
- ◆ La autoridad tradicional: basada en la acción social tradicional.
- ◆ La autoridad carismática: basada en la acción efectiva.

French y Raven caracterizaron el poder en su sentido más amplio. Desde esta perspectiva la autoridad es aquel tipo de poder legítimo en una organización que depende de la posición ocupada por el miembro que lo detenta.

Según French y Raven (1968) *por autoridad se entiende simplemente poder legítimo en una organización, poder dado a una persona o a un puesto en particular, poder reconocido por todos y que no solo considera adecuado y acepta aquel que lo tiene, sino aquellos sobre los que ejerce.*

En esta definición podemos incluir tanto la definición de autoridad legal como el tipo tradicional y quedaría excluida la autoridad carismática, que no depende tanto de la posición del sujeto como de sus características y habilidades personales .

El modelo de autoridad más característico de las organizaciones modernas, según Weber es la autoridad legal, que tiene las siguientes características:

- Una organización continua de funciones oficiales sujetas a reglas.
- Una esfera específica de competencias basada en una división del trabajo, con autoridad y sanciones que aseguren una adecuada ejecución de rol.
- Un ordenamiento jerárquico de puestos en base a una supervisión y control.

- Gobierno sobre la conducta de un puesto mediante reglas y normas técnicas y el requerimiento de entrenamiento especializado para quienes ocupan ese puesto.
- Completa separación de los bienes que pertenecen a la organización y las pertenencias del sujeto que desempeña el puesto.
- Quien ocupa el puesto no tiene derecho sobre este. No puede apropiarse de su posición oficial en interés propio.
- Los actos, las decisiones y las reglas administrativas se formulan por escrito.

La autoridad es, pues un poder legítimo que el individuo posee en virtud de su posición en una estructura social organizada. La base de este poder es su legitimidad. La aceptación de la autoridad se realiza a través del contrato psicológico y/o el legal.

El reconocimiento de la legitimidad no significa que haya un cumplimiento en todo momento de las órdenes. Por ello el modelo de poder y autoridad legítima suele estar respaldado por un sistema auxiliar de recompensas castigos.

El poder esta delimitado por reglas, leyes y ello constituye a su aceptación por los miembros de la organización. Las condiciones que facilitan su aceptación son los siguientes:

- Un contexto social que posibilite los procesos de socialización normativa.
- Símbolos de autoridad reconocidos y apropiados.
- Claridad de las normas y requerimientos legales.
- Delimitación de penalizaciones y castigos que apoyes esa autoridad legal.
- Posibilidad de expulsión de aquellos miembros que no se conforman al sistema.

Jerarquía organizacional:

Para evitar las relaciones contradictorias de autoridad, se establece una jerarquía dentro de la organización. El análisis de la estructura jerárquica permite conocer el comportamiento organizacional de los miembros; delimitar las relaciones y el tipo de interacciones de autoridad y subordinación entre los miembros. Además de especificar el dominio y amplitud de control de cada superior.

La podemos definir como una relación que asegura el comportamiento coordinado dentro del grupo o la organización subordinando de los individuos a las decisiones comunicadas por otros.

La autoridad jerárquica junto con la coordinación, cumple una función de control y por tanto impone responsabilidades del individuo ante aquellos que poseen autoridad.

El orden jerárquico presenta dos características que lo definen:

- La asimetría.
- Transitividad.

La asimetría porque si la organización establece que A tiene autoridad sobre B, este no tiene sobre A.

La transitividad porque si A tiene autoridad sobre B y B tiene sobre C y D, A tiene sobre C y D.

DIRECCIÓN DEL PODER.

El término dirección se puede utilizar en sentido estricto, poder decisorio y coordinación al mismo tiempo, o general para hacer referencia a la gestión de áreas parciales a la empresa.

Las empresas se pueden catalogar por el estilo de dirección que prevalece en ellas:

- Las entidades en las que más poder se concentra en pocas manos, suelen tener direcciones autoritarias y muy centralizadas, en las que tienen diversos centros de poder adoptan modelos menos autoritarios, más democráticos y más descentralizados.
- Existen empresas centralizadas que concentran departamentos comunes para toda la compañía y otras más descentralizadas con responsables de área que tienen mucha autonomía y existen pocos departamentos para toda la empresa.

Solución ideal es la de combinar centralización y descentralización.

Delegación de autoridad:

Consiste en ceder funciones de mando a otras personas de niveles subordinados.

Es una modalidad descentralizada de ejercicio de poder con especial importancia en organizaciones descentralizadas y es característica de estilos de dirección democráticos.

Los medios para controlar las organizaciones, es decir, para ejercer poder son los siguientes:

- El grado de estructuración de las actividades organizacionales: especialización de funciones, estandarización de procedimientos y formulación de normas.
- El grado de concentración de la autoridad.

En función de estos dos factores encontramos las siguientes categorías de dirección organizacional:

Las burocracias totales que ejercen control mediante la especialización de la autoridad, estableciendo medidas para ello y centralizando la autoridad.

Las burocracias de flujo de trabajo que fundamenta su control en la especialización de tareas y el establecimiento de mecanismo específicos de control y no utiliza la centralización de autoridad.

Las burocracias personales que fundamentan su control predominantemente en la centralización de la toma de decisiones.

Organizaciones implícitamente estructurales que logran su coordinación a través de un ajuste mutuo entre los miembros.

Poder vertical descendente:

Este tipo de poder está centralizado. Los individuos en los niveles superiores tienen más poder y ejercen más control que aquellos que están en los niveles inferiores.

Las investigaciones sobre la participación de los niveles inferiores en la toma de decisiones y en la dirección de la organización han demostrado que tiene poco efecto en el cambio de la distribución dominante de poder.

El poder de las distintas subunidades puede ser explicado en función del grado de dependencia que tenga cada una de ellas, tendrá mayor poder aquellas subunidades que tengan la capacidad de satisfacer las necesidades de otras unidades y además monopolicen dicha capacidad.

Las diferencias de poder entre diversos agentes de un mismo nivel jerárquico se basan en la centralidad de las actividades realizadas por esa unidad.

La importancia funcional de una actividad que confiere poder si su desempeño es funcionalmente exclusivo, es decir, si otros grupos o unidades no pueden reemplazar las funciones que la unidad poderosa desempeña.

Las unidades que monopolicen la habilidad de reducir en mayor medida el grado de certidumbre, adquieren mayor poder que otras.

En la medida que estas actividades estén conectadas con la de otras unidades y haya una detención rápida y negativamente sobre el funcionamiento de las unidades, la centralidad de esa unidad es alta y alto su poder sobre otras.

Poder e influencia ascendente:

La influencia ascendente es un intento de influir en una persona que ocupa formalmente una posición jerárquica superior en una organización. El destinatario de la influencia tiene por regla general más poder de todo tipo que el agente de la influencia. Por tanto, la persona que trata de ejercer la influencia, no puede fundamentarla en una posición formal de autoridad. Este hecho es un rasgo característico de la influencia ascendente que la diferencia claramente de la descendente.

Las fuentes de poder de los diferentes miembros inferiores en rango, dentro de la organización son los siguientes:

- la habilidad en el puesto que ocupa + la dificultad para reemplazarlo.
- el grado de esfuerzo e interés mostrado en el trabajo.

Además de estos aspectos, tenemos que señalar otros como: los medios de presión colectivos (coaliciones) y las asociaciones extraorganizacionales (sindicatos o asociaciones profesionales).

Estudios realizados por Kahn ponen de manifiesto que la capacidad de influir en los niveles superiores, por parte de los supervisores, hacía que su supervisión fuese más eficaz y se conseguía elevar la moral entre sus subordinados, mejorar la comunicación con ellos e incrementar la productividad.

ESTRATEGIAS DE PODER E INFLUENCIA.

Para que las estrategias de poder se conviertan en resultados debemos de tener en cuenta una serie de tácticas, como las siguientes:

- El contexto.
 - El efecto contraste.
 - El proceso de compromiso.
 - El principio de carestía.
 - El factor tiempo.
 - Las políticas de información y análisis.
 - Cambios de las estructuras organizativas para consolidar el poder.

A) EL CONTEXTO:

El contexto y el marco nos lleva a comprender por que ocurren los hechos, así Según miremos las cosas así aparecerán a nuestra vista.

Así en el terreno organizacional dependiendo del contexto, una cosa puede ser aceptada o rechazada dependiendo de cómo aparezca encuadrada según los hechos que haya precedido y según el lenguaje

utilizado para presentarla.

Por ello debemos de tener en cuenta los siguientes puntos:

EL PROCESO DE CONTRASTE: el efecto de contraste consiste en que vemos y vivimos los hechos influidos por lo que haya acabado de ocurrir. Simplificando nuestra memoria teniendo primordialmente a reaccionar según aquello que hemos experimentado de modo más reciente. Así lo que es bueno o malo, caro o barato, razonable o irrazonable, esta mediatizado por lo que acabamos de vivir. El efecto contraste se usa corrientemente en las operaciones de venta. Así una persona entra en una tienda para comprar un traje y un jersey, lo más probable es que el dependiente le venda primero el traje Después de comprar la prenda más costosa, el cliente vera el jersey (aun siendo caro) comparativamente menos caro que el traje.

EL PROCESO DE COMPROMISO: los acontecimientos y las acciones previas no solo establecen el marco de referencia por el que juzgamos las posibilidades actuales, sino que también reduce nuestra libertad psicológica para tomar derroteros distintos.

El principio de compromiso psicológico nos indica que estamos más o menos sujetos a los siguientes tipos de acciones:

- Aquellos que voluntariamente escogemos con poca o ninguna expresión exterior.
- Las visibles y publicas hasta el punto que no podemos negar que somos responsables de ellas.
- Las irrevocables, o sea, las que no podemos cambiar con facilidad.
- Las que son explícitas en cuanto a sus implicaciones sobre nuestra actitud, valores y conducta subsiguiente.

El proceso de compromiso hace que una persona se encuentre atada a una determinada opción o conducta, puede surgir de distintas formas y por un numero de razones. Un mecanismo que nos supedita a nuestra conducta anterior es lo que se llama proceso de auto percepción, el cual hace que tomemos nuestras acciones pasadas como pautas para nuestras actitudes y creencias.

Si optamos por un puesto que nos proporciona un sueldo más bajo que el que podríamos conseguir en otro, es indudable que nos hemos inclinado por él por que nos gusta. Si el puesto nos gusta lo vamos a desempeñar con más diligencia. Este proceso de auto percepción en virtud del cual sabemos lo que queremos a través de nuestra propia conducta, nos indica que las cosas difíciles de conseguir son a las que les damos un mayor valor.

El compromiso puede asimismo producirse por la acción de normas sociales comunes que hablan en favor de la seguridad y la constancia. A la gente inconstante o dudosa se la puede tachar de indecisa, mientras que la persistencia suele ser considerada como una cualidad propia del liderazgo. Una persona con autoridad puede preservar en un determinado curso de acción simplemente para dar la sensación de que es un líder coherente y firme.

A medida que se asciende en la escala jerárquica va desarrollando una teoría de liderazgo en la que la coherencia y la persistencia son cualidades que se valoran. Tales expectativas sociales nos explican por que muchos lideres de empresas se esfuerzan por ser coherentes en su ejecutoria.

La coherencia también sirve para hacer economía de esfuerzo cognitivo. Una vez que nos hemos hecho una idea y nos hemos embarcado en un curso de acción, si somos coherentes y consecuentes no tendremos que reconsiderar el nuevo asunto.

Si revisamos continuamente todas las opciones que tomamos será difícil que nosotros o nuestra

organización lleve a cabo alguna cosa. Disponemos de un tiempo para la reflexión y la toma de decisiones y otro para llevarla a la práctica. Por otro lado la consideración que damos a la coherencia nos evita la tentación de volver a considerar decisiones ya tomadas y por consiguiente enfrentarnos de nuevo a cosas que no salieron tan bien como se plantearon. Revisar decisiones mal tomadas en muchos casos ni siquiera sirve de ayuda ya que no es factible alterar los resultados.

La coherencia es por tanto una pauta de conducta que:

- Es apreciada por mucha gente especialmente como un atributo típico de directivos o líderes.
- Es utilizada para simplificar el procedimiento de la información y la toma de decisiones.
- Esta producida por un mecanismo de auto percepción que nos vincula a acciones y conductas precedentes desde el momento que tales acciones y conductas proyectan algo de nosotros mismo.
- Es utilizada como escudo para no enfrentarnos a fallos y problemas derivados de pasadas actividades.

La coherencia y el compromiso están originados por procesos de naturaleza intra-psíquica e interpersonal. Una consecuencia de este argumento es que la mejor forma de llevar a cabo algo es comenzar con una acción que tenga una connotación positiva, no importa lo insignificante que sea la acción. Siempre que exista voluntariedad por parte del que la ejecuta, la acción tendrá alguna fuerza vinculante.

Uno de los principios del compromiso es el de que una vez que un proyecto está en marcha es muy difícil pararlo. Una vez que existe un compromiso psicológico no se renuncia a cambio de nada.

Es importante que las conductas comprometidas se produzcan con poca presión externa. Pues de esta forma sabremos más acerca de los propios valores y creencias del individuo y nos da menos justificación exterior para el abandono de la acción. Las acciones que se emprendan voluntariamente o se adopten aun sabiendo que pueden acarrear malas consecuencias son las que conllevan más compromiso.

Otro factor que ayuda al compromiso es concertar alianzas haciendo favores para provocar el principio de reciprocidad. Pues si una persona atiende mi petición de hacerme un favor, el mecanismo de auto percepción hará que esta persona piense que ella me agrada. Puesto que generalmente no se coloca uno en la obligación de devolver favores a al gente a menos que nos guste. Se trata de un ciclo en el que yo te hago un pequeño favor y entonces tu te sientes obligado a devolvérmelo.

Este hecho contribuye al compromiso y va cimentar alianzas y relaciones. De esta forma nos vinculamos unos a otros. Una vez que la gente ha invertido en tu proyecto hará lo que sea necesario en tu favor.

Para que exista compromiso necesitamos que nuestros seguidores modifiquen sus conductas y para ello se tiene que producir una liberación de la conducta. Esto lo conseguimos haciendo que no se sientan atados a su pasado, que ante una nueva situación son libres de hacer lo que quieran. Lo que no podemos hacer es herir los sentimientos de las personas espetándoles. El ataque directo casi siempre produce una reacción defensiva.

PRINCIPIO DE CARESTÍA: el principio de carestía es un principio de influencia se basa en el hecho de que la apariencia que tomen las cosas ante nuestros ojos depende de lo escasas que sean. Casi siempre encontramos dificultades para valorar algo con objetividad. Pero si vemos que muchos otros desean lo mismo que nosotros, entonces pensamos que probablemente tiene más valor.

El principio de carestía, al igual que otros de índole interpersonal, contribuye a simplificar el tratamiento de la información pues se usan como indicadores del valor o aceptación de una

determinada cosa.

La carestía descansa en la teoría de la reactancia psicológica que se basa en el hecho de que cuando se incrementa la escasez y por tanto hay una interferencia en el acceso que tengamos a un determinado artículo, reaccionamos contra la interferencia deseando y tratando de conseguirlo con más ganas que antes.

A nivel organizacional este principio se puede emplear como estrategia de poder haciendo ver a los demás que nuestras aptitudes gerenciales que ofrecemos son cualidades escasas.

FACTOR TIEMPO: al utilizar las estrategias y las tácticas de poder e influencia no solo hay que determinar lo que hay que hacer, sino el momento de hacerlo. Unas acciones bien programadas es de esperar que sean efectivas. Pero esas mismas acciones tomadas en momentos menos oportunos, puede que no tenga la mínima oportunidad de éxito.

Adelantarnos a la acción antes que los demás:

- ◆ Nos expone a hacernos visibles y destacables por ello un blanco potencial para el resto de individuos de la organización.
- ◆ Delimita posiciones al tomar una difícil de anular, podemos obligar a los que vienen detrás a que sigan nuestra pauta. Una vez que un proyecto ha comenzado hay mucha dificultad en pararlo, Así nuestras acciones sirven de base para posteriores negociaciones y establecer un marco e acción futura.
- ◆ Ser los primeros también da la ventaja de la sorpresa y coger a nuestros oponentes sin preparación. Cuando nos cogen de improviso reaccionamos más emocionalmente que estratégicamente.

Si utilizamos la demora como táctica:

- ◆ Tenemos más oportunidad de enterarnos mejor de los puntos de vista de los demás y utilizar este conocimiento para formular tácticas con más posibilidades de éxito.
- ◆ Ante una controversia nos permite ganar tiempo y saber que hacer en una determinada situación.
- ◆ Si la decisión va asociada a unos plazos, con la demora podemos conseguir que el proyecto sea rechazado o que se comiencen nuevas negociaciones no cumpliendo estos plazos. En estos casos tenemos que hacer que la demora parezca accidental.
- ◆ Pero la demora también la podemos utilizar de forma abierta y deliberada cuando en una reunión hacemos esperar a los demás. Este hecho es una táctica de poder pues podemos proyectar atención sobre nosotros y este fenómeno puede generar influencia.

Con esta espera, lo que hacemos es fortalecer el poder implícito que tenemos sobre ellos. Pues una vez que hagamos acto de presencia, intentaran convencernos de que la próxima vez lleguemos a tiempo y esto produce un fortalecimiento de su impresión de dependencia con respecto a nosotros.

Demorándonos tenemos más oportunidad de enterarnos mejor de los puntos de vista de otras personas y de poder utilizar este conocimiento para formular tácticas con más posibilidades de éxito.

Pero en contrapartida actuar en primer lugar tiene también muchas ventajas: Al delimitar una posición, al tomar una acción que sea difícil de anular, podemos obligar a los que vienen detrás a que sigan nuestra pauta, pues una vez comenzado el proyecto es más difícil pararlo.

También los primeros nos dan la ventaja de la sorpresa y la posibilidad de coger a nuestros oponentes sin la debida preparación. Pues cuando nos cogen desprevenidos somos dados a reaccionar emocionalmente en vez de hacerlo estratégicamente.

Una de las mejores formas de parar algo es demorándolo para ello lo mejor es pretextar que se necesita más tiempo de estudio o consideración. La demora es una táctica usada en cualquier tipo de controversia para ganar tiempo y saber que hacer en una determinada situación.

Como en toda, existe un límite en cuanto el tiempo y la fuerza con que la gente trata de sacar adelante un proyecto. Si la demora es muy larga, puede ocurrir, además de cansarse de luchar por el proyecto, que los defensores del mismo no estén por las mediaciones y se encuentren ya ocupando otros puestos.

También nos podemos encontrar con el caso de que haya que tomarse una decisión asociada a unos plazos y la demora cause la imposibilidad o el rechazo. Que esta situación se puede utilizar en nuestro favor si queremos evitar que sea rechazada, como si lo que pretendemos eso es que sea cancelada para que se comiencen nuevas negociaciones.

El cumplimiento de los plazos:

Los plazos provocan situaciones opuestas a la demora y favorecen a la parte que lleva la iniciativa o que tiene ventaja. Esta táctica conlleva un sentido de urgencia, importancia y contrarresta cualquier estrategia de demora indefinida.

Las propuestas que se hacen en fechas cercanas a la expiración del plazo, tienen más posibilidades de aprobación que aquellas que se presentan en fechas más lejanas. Por que no recibirán tanta atención y escrutinio, debido a el factor de la urgencia de cumplir el plazo.

Otro factor estratégico es **el orden de consideración** que puede ser usado para influir en las decisiones. Este factor que puede influir en las decisiones y en la percepción que tenemos de las cosas, por ejemplo, si en una entrevista para una vacante. Encontramos un buen candidato al principio de la selección lo más probable es que no lo contratemos aunque este perfectamente cualificado, porque pensaremos que puede haber gente mejor. Pues no tenemos una noción incompleta de la válida del resto de aspirantes.

La agenda además puede producir unos compromisos conductuales que podrían afectar a la toma de decisiones venideras. La agenda puede utilizarse para crear compromisos dentro de un curso de acción. Debido a los efectos de compromiso y de vinculación de las opciones secuenciales, el orden de presentación constituye una importante decisión táctica. Por ejemplo si tenemos dos propuestas sobre un mismo tema y si pretendemos que las dos sean aceptadas.

Como estrategia debemos presentar en primer lugar aquella propuesta que sea más débil. Esta producirá un largo debate sobre su aprobación. Si es rechazada esta decisión tendrá poca influencia sobre la segunda. Pues como la segunda es diferente la gente no sentirá que su decisión de rechazar la primera, le obligue también a echar a tras la segunda.

Y después de haber tenido una larga y laboriosa discusión con la primera, tenderán a estar más predispuestos, a ser más blandos con la segunda. En este caso esta actuando el *principio de comparación*.

También el tiempo se ira agotando. Las ideas de juego son limpias, harán que piensen que debemos de recibir algo de la reunión. Por consiguiente, es más que al menos la segunda sea aceptada y si en la primera se vio algo positivo es posible que ambas sean aprobadas.

Si por el contrario presentamos en primer lugar la propuesta más viable esta será inspeccionada hasta mínimo detalle y si esta falla seguro que no aprobarán la más débil. Así que presentando primero la

propuesta más débil nos aseguramos que la más fuerte sea mejor acogida.

B) POLÍTICAS DE FORMACIÓN Y ANÁLISIS:

Las organizaciones se esfuerzan en tomar una apariencia de racionalidad por lo que tenemos que utilizar información y analizarla para justificar nuestras decisiones.

El control de los hechos y el análisis nos proporcionan información para ejercer influencia que constituye una fuente de poder. Presentación de los hechos y análisis son los elementos críticos de una estrategia encaminada a ejercer poder. Pues justifican nuestras decisiones y apoyan nuestro posicionamiento dentro de la empresa.

Aspectos importantes de la información y el análisis que debemos de tener en cuenta como táctica política son:

Podemos acudir a expertos para que nuestras decisiones tomen apariencia de legitimidad e idóneas. Si encomendamos a una empresa externa el proceso de análisis, la cual se supone que no tiene ningún aparente interés político en los resultados, las recomendaciones serán tomadas con objetividad e imparcialidad. Pero todos sabemos que los expertos externos utilizarán una información y análisis selectivo, pues tenderán a recopilar todo aquello que nos ayude a favorecer nuestro proyecto. Por tanto, si nosotros mismos contratamos a una consultora que por regla general irá a nuestros favor pues nosotros somos sus clientes. Deberemos contratar a especialistas con gran credibilidad y reputación.

En decisiones complejas y multidimensionales como las que toman los directivos de alto nivel, es muy poco probable que los procesos de análisis resuelvan con claridad la cuestión de lo que hay que hacer. Por lo que podemos utilizar la información de forma selectiva para favorecer nuestro posicionamiento.

Cuando se manipula la información y el análisis a favor de sus propios intereses políticos se debe de tener cuidado pues puede ocurrir que los resultados de las decisiones no sean los esperados.

Debemos de encontrar apoyo a nuestras posturas por ello debemos tener alianzas y vínculos sociales.

Témenos que intentar que nuestra información y análisis que sea o al menos tenga una apariencia de imparcialidad, objetividad y credibilidad.

La apariencia de una racionalidad burocrática es muy importante, para hacer que las organizaciones parezcan legítimas. Esta apariencia de legitimidad es crucial para conseguir apoyos y recursos. Pues las decisiones tomadas sin información o por mandato del superior, no tienen la legitimidad o no produce el mismo nivel de conformidad que aquellas que se tomen de acuerdo con los cánones. Así muchas veces el proceso de información y análisis se realiza de forma selectiva con la intención de que encontremos apoyo a nuestras decisiones.

Aunque el análisis e la información es fundamental no debemos de olvidar que en la vida gerencial, el sentido común y el propio criterio son fundamentales y frecuentemente más importantes que los hechos y los análisis. Pues la información y el análisis realmente no pueden ayudarnos a determinar la importancia de las opciones alternativas.

Existe una inclinación por hacer procesos de decisión racionalizados. Pero cuando los procesos de decisión son de naturaleza ambiguos, algunos tratan criterios de forma selectiva y así fortalecer sus propios intereses.

Todas las decisiones implican elegir entre las distintas alternativas y seleccionar el criterio apropiado. Dado que las organizaciones se enfrentan a multitud y disputados objetivos, la apreciación de los efectos de las determinaciones gerenciales es de por sí ambigua e incierta. Como contamos con multitud de bases para tomar cualquier decisión un uso estratégico del poder podría ser recomendar el empleo de estándares que favorezcan nuestra propia posición.

La utilización selectiva de los datos se debe a un comportamiento basado en el propio interés. Pero el uso selectivo de los datos no solo se debe a nuestro propio interés y punto de vista sino a un compromiso que lleva a los individuos a creer en lo que hacen.

De este modo, bajo condiciones de incertidumbre los individuos prefieren el manejo de datos y proceso de toma de decisiones con los que se sienten cómodos, es decir, hacemos lo que sabemos hacer y hacemos nuestras elecciones de acuerdo con el criterio que nos es más familiar.

En muchas ocasiones, el análisis no es utilizar para saber la acción que emprender, sino para convencer a los demás de la validez de sus ideas. Por ello debemos de utilizar una argumentación convincente en un entorno determinado. Saber formular de forma adecuada utilizando el análisis que en ese contexto sea el más adecuado.

C) CAMBIO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA CONSOLIDAR EL PODER:

El agrupamiento de los puestos y la asignación de responsabilidades del diseño organizativo influye en la eficacia y en la eficiencia de las organizaciones empresariales, Pero además las estructuras organizativas se conforman y se utilizan para producir e imprimir el poder político.

La estructura organizativa puede ser una fuente de poder. Nuestro puesto en la organización puede proporcionarnos acceso a una cierta información y esto nos da poder.

Debido a la correspondencia que existe entre estructura y poder, se puede llevar a cabo cambios estructurales como estrategia para el ejercicio del poder. Incluso puede ser utilizado para consolidar nuestro propio poder, al colocarnos a nosotros mismos y a nuestros partidarios en puestos donde podamos ejercer un mayor control de los recursos y de la información.

Los directivos experimentados saben de la importancia de la estructura y la emplean con propósitos tácticos.

La estructura organizacional puede ser considerada desde dos perspectivas:

- El orden organizativo se diseña y rediseña para ejercer y desarrollar influencias. De este modo las estructuras organizativas se conforman y se utilizan para imponer el poder político.
- Como la consecución de un proceso en el que se toman decisiones racionales sobre como organizar las actividades para asegurar el eficiente funcionamiento de la empresa.

COMPORTAMIENTOS POLITICOS EN LAS ORGANIZACIONES.

El comportamiento político tiene las siguientes características :

- ◆ Se trata de intentos de influencia social.
- ◆ Son discrecionales, es decir, caen fuera de las zonas prescritas o prohibidas –por la organización.
- ◆ Son diseñados e intentados para promover y proteger los intentos personales o de grupo.

Los medios utilizados para conseguir los efectos deseados depende de los recursos disponibles. Estos

recursos incluyen varios tipos de poder interpersonal y las características de la subunidad (incluida su capacidad para reducir la incertidumbre y la habilidad para controlar las contingencias estratégicas).

La variable que mide la relación entre los recursos y los medios es el intento y las pretensiones del sujeto que puede ser o no compatible con los fines de la organización. Esas intenciones varían en función de las necesidades de los individuos y de los factores situacionales (como la naturaleza del trabajo, el nivel jerárquico y la estructura organizacional).

Las necesidades personales pueden estar a su vez influidas por la disponibilidad de los recursos. Las pretensiones e intenciones del individuo determina los medios elegidos. Si esas intenciones son compatibles con los fines organizacionales, los medios de influencia serán abiertos, si no lo son se utilizarán medios encubiertos de la situación y de los resultados conseguidos.

En la percepción de la situación uno de los elementos centrales es el reconocimiento de las normas existentes en este campo. Las normas que lo rigen no se encuentran entre las prescripciones establecidas por la organización formal.

Estas normas varían en función de diversos aspectos situacionales.

Hay 2 fases en la distribución de recursos organizacionales son las siguientes:

- ◆ La fase de negociación, en esta el comportamiento político es endémico y apropiado.
- ◆ Puesta en práctica de valores y prioridades que vienen dadas y el comportamiento predominante es el de consenso, con lo que la conducta política queda en un segundo plano.

La escasez de recursos. La esencia del proceso político organizacional es la lucha por la distribución de los recursos escasos.

Las normas políticas también varían en función de la posición dentro de la organización. Así la actividad política es más frecuente entre los miembros de staff que entre los de línea, también es mayor la actividad en aquellas subunidades en las que la incertidumbre es mayor. Esto es debido a que en estas unidades los individuos han de apoyarse más en comportamientos de tipo político para hacer frente a las demandas intra-organizacionales y extra-organizacionales.

Otros aspectos que determinan la actividad política de los miembros de la organización son, por ejemplo, que los directivos vean ciertas situaciones más politizadas que otras. Algunos ejemplos de estas situaciones son: las reorganizaciones de la empresa, cambios de personal, distribución de recursos, etc.

Las tres variables que explican las diferentes situaciones en función de su politización son: la incertidumbre, la importancia de la actividad para la organización y la relevancia del tema para los miembros.

Las situaciones en las que la actividad política resulta más sobresaliente, parece combinar la ambigüedad situacional con un interés personal que invitan al individuo a considerar acciones que caen fuera de los límites del sistema de normas formales de la organización.

En resumen, podemos decir que el ejercicio del poder, es un medio instrumental para conseguir los fines de la organización y se usa para conseguir beneficios o proteger los intereses personales. Este último aspecto pone de manifiesto la dimensión del poder como fenómeno político dentro de las organizaciones.

EXCESO DE PODER

En este artículo se presentan riesgos vinculados al exceso de poder que pueden darse en las organizaciones.

El agudo analista organizacional **Garet Morgan** (1991) ha señalado que aunque solemos imaginar a las organizaciones como empresas racionales que persiguen fines que van a satisfacer los intereses de toda la sociedad, hay demasiada evidencia que sugiere que esta visión no siempre corresponde a la realidad. Desde los grandes proyectos de construcción de la Antigüedad, hasta la moderna corporación pública o privada, pasando por los ejércitos, las iglesias, los sindicatos, las instituciones educativas, los medios masivos de comunicación, la mediana y pequeña empresa o incluso un negocio familiar, nos encontramos con unas relaciones de poder asimétricas que pueden llegar a adquirir manifestaciones disfuncionales y riesgosas para el bienestar de los miembros de la organización y el de la sociedad.

Morgan reconoce, sin embargo, que algunas cosas han cambiado. El reclutamiento forzoso y la esclavitud que constituían la manera más frecuente de conseguir mano de obra desde la Antigüedad hasta bien entrado el siglo XIX, han dado paso a contratos de trabajo cobijados por garantías legales, y a ningún trabajador se le obliga a permanecer en su empresa si no lo desea. El capataz con el látigo ha sido reemplazado por supervisores y jefes que no utilizan la coacción física para obligar a sus subalternos a cumplir con sus funciones. Los empleados ya no laboran para faraones, emperadores, nobles absolutistas o terratenientes abusivos, sino para accionistas, políticos y grandes y pequeños empresarios movidos por racionalidades económicas vinculadas a la urgencia de mantenerse y crecer en mercados competitivos y globalizados.

Pese a los cambios, sin embargo, se observa en todo tipo de relación organizacional un factor constante: la presencia de procesos jerárquicos o de relaciones de autoridad formal entre actores que manejan cantidades diferentes de autoridad. Este hecho natural en el funcionamiento de cualquier organización, adquiere connotaciones preocupantes cuando pasa a los terrenos de la concentración de poder, fenómeno que se presenta en dos variantes, una intra-organizacional y otra inter-organizacional, como veremos a continuación.

Para el sociólogo **Max Weber** (1968), la sociedad moderna está amenazada por el creciente fenómeno de la concentración del poder dentro de las organizaciones. Uno de sus discípulos, el sociólogo francés **Robert Michels** (1949), advirtió que las modernas organizaciones tanto privadas como estatales tienden a quedar bajo el control de reducidos pero muy poderosos grupos políticos o financieros. Según la visión de Michels, aunque los líderes sean elegidos democráticamente con la mejor de las intenciones de uno y otro lado, se observa una tendencia a integrarse a élites que se preocupan básicamente por la defensa de sus propios intereses y por defender sus posiciones, a toda costa.

El poder y el uso racional de la autoridad son factores necesarios para que las organizaciones funcionen, pero su excesiva concentración puede conducir a formas de totalitarismo inimaginadas.

LAS MUJERES Y EL PODER

Sobre la relación de las mujeres con eso que se llama el poder, se pueden oír toda clase de lugares comunes y de afirmaciones rotundas. Las mujeres tienen mucho poder, dicen unos. Las mujeres no quieren el poder, aseguran otros. Las mujeres no deberían querer el poder pues son justamente, la reserva no contaminada por él. Como el poder es un mal en sí, no se trata de distribuirlo sino de acabar con él; por ello, las mujeres no deben afanarse en acceder a él, sino en impugnarlo desde la raíz. Las mujeres codician demasiado el poder, lo único que quieren es darle la vuelta a la tortilla,

sentencia que podemos oír también en esa versión, que se cree, además ocurrente: El feminismo es el machismo, pero al revés.

Los varones más sofisticados ya no nos dicen así, por las bravas, que no tenemos derecho al poder, sino que es mejor que pasemos de él para que no nos corrompa y redimamos de paso del poder a toda la sociedad. Demuestran una enternecedora preocupación por nuestra integridad ética, preocupación que siempre me ha recordado a esos ricos que disuadían a los pobres de alcanzar riquezas porque perderían la deliciosa sencillez de sus formás de vida y no harían sino crearse quebraderos de cabeza ¡con la lata que da estar en los Consejos de Administración! Vamos, que tenían la desfachatez de proponer a los pobres que siguiesen cultivando las virtudes ascéticas, sin que ninguno de ellos, por supuesto, se libraría por su parte de las duras cargas y responsabilidades que la riqueza conlleva. Los varones que admiran nuestra inmunidad a la corrupción –una forma de hacer de la necesidad virtud en el mejor de los casos, y que no deja de generar, dicho sea de paso, otras mezquinas corruptelas– no parecen estar por la labor de imitar nuestra ejemplar forma de vida: todavía no he visto a ninguno de ellos despojarse de su sotana, apearse de su tribuna, abandonar su asiento de diputado, su cátedra o su puesto de director de Banco ... ¡El antipoder somos nosotras! Todavía estoy esperando que me expliquen si ese antipoder es una esencia metafísica que actúa por conjuro –¿cómo, de otro modo, puede la impotencia redimir del poder destruyéndolo?– o si, por el contrario, no habrá de articularse, en tanto que resistencia al poder, como otro poder compensatorio y neutralizador. Pero entonces se trata de algo muy distinto.

Como vemos, la madeja de las relaciones entre mujer y poder está bastante enmarañada.

Lo privado y lo público

¿Se podría admitir que las mujeres tenemos poder en el espacio de lo privado, los varones en el espacio público, y que la situación así constituida es de equilibrio y complementariedad? Vayamos por partes. En primer lugar, se ha magnificado mucho –de forma ideológicamente interesada– el eventual poder de las mujeres –suele decirse de la mujer, cual de si un bloque compacto se tratase– en el espacio privado o de puertas adentro como diría Ángeles Durán. Muchas mujeres, menos agraciadas, menos hábiles para manejar las llamadas tretas del débil o menos astutas para sacar partido de las vulnerabilidades masculinas o de las fisuras o componendas del sistema, ni siquiera tienen este podercillo, o lo ejerce apenas. En cuanto a las que lo ejercen, el límite de ese poder se encuentra siempre en el nivel de lo verdaderamente importante.

Lo que hacen las mujeres, por el contrario, se tiende a invisibilizar, a minimizarse, a no ser reconocido. Y esta tendencia no se transforma de un modo puramente voluntarista, decidiendo por nuestra cuenta que hay que valorar socialmente, por ejemplo, el trabajo del ama de casa. Lamentablemente, las valoraciones sociales están fuertemente configuradas en base a las estructuras de poder.

Poder de individuos, poder de colectivos

No nos debemos dejar vender, pues, motos patriarcales, tales como: las mujeres tenéis mucho poder (es decir, no tenéis porqué reclamar más en el espacio que no os corresponde). Aunque alguna mujer lo tenga a título de excepción, ese poder no revierte en el colectivo de las mujeres como tal y, en esa medida, lo tiene con mayor grado de precariedad que un varón en idéntica situación, en la medida en que este último es como si estuviera investido en su posición de poder por el poder que se auto-adjudica como colectivo, en cuanto sexo-género, el conjunto de los varones. Por eso es tan importante que las mujeres accedan al poder público, no sólo individualmente sino en grupos, formando redes que nos permitan potenciar el poder de las mujeres como colectivo. Pues el poder de los individuos remite a la percepción social que se tiene del poder de su grupo de referencia: así, el

poder de un hombre de color que, excepcionalmente, ocupa un importante puesto es siempre susceptible de rebaja, por así decirlo, en función de las representaciones colectivas que se tengan acerca del poder de los negros en general. Y para ubicarse con respecto a alguien del sexo femenino, el grupo de referencia que, en última instancia opera, es el colectivo de las mujeres como sexo-género.

Las mujeres deseamos ser más respetadas, pues eso significa, entre otras cosas, tener poder: no ser atropelladas, no vivir en un mundo enteramente configurado por voluntades ajenas, cuyos intereses y perspectivas nos son extraños, cuando no hostiles. Circular por un mundo nuestro en la medida en que todas y todos lo compartimos como común, sin espacios acotados en función de algo tan irrelevante a esos efectos como es la pertenencia a un sexo determinado.