

Unidad 5

Poder y Liderazgo en las Organizaciones

Introducción

Aludiendo al poder en el contexto organizativo, una Organización es:

- Una fina trama de pautas de influencia por medio de las cuales un individuo o grupo pretenden conseguir que otros individuos o grupos piensen o se comporten de una forma determinada.

Las organizaciones son sistemas políticos y las relaciones de poder dentro de la organización constituyen los principales mecanismos de vinculación, lo que convierte a los conjuntos de individuos en conjuntos con metas.

A partir de aquí tendremos en cuenta varias definiciones:

Política: es el estudio de quien obtiene que, cuando y como.

Influencia: proceso a través del cual el actor A modifica el comportamiento o la actitud del actor B

Poder: La habilidad potencial de una persona o grupo para ejercer influencia sobre otra persona o grupo.

La naturaleza del Poder

La definición de Poder se expresa en capacidad potencial, ya que podemos decidir no usar dicha habilidad.. Pero el hecho de poseerla puede ser suficiente para ejercer influencia sobre otros.

El poder puede residir tanto en los individuos (directivos, líderes), como en los grupos (departamentos, comités).

También podemos tener en cuenta los conceptos de Poder y Autoridad, ya que esta surge cuando el poder se legitima..

Tipos de Poder

Poder Legítimo

Emana del puesto jerárquico que un individuo ocupa en el seno de una organización. Un directivo posee un poder legítimo sobre sus subordinados. La organización declara que es legítimo que el individuo designado ejerza el poder sobre los demás.

Poder Retributivo

Si un individuo posee el poder total sobre las retribuciones, si puede decidir las promociones y tiene potestad sobre las tareas, posee entonces un elevado poder retributivo. También puede usarse para el deseo de reconocimiento y aceptación.

Poder Coercitivo

Existe cuando alguien posee la habilidad de castigar psíquica o psicológicamente a alguien, por ejemplo sancionar a un subordinado delante de todo el mundo.

Poder del experto

Es el poder sobre el conocimiento, cuando más importante sea la información y cuanto más limitadas sean las fuentes para obtenerla, tanto mayor será el poder de la persona que lo posea.

Este poder puede trascender puestos y posiciones.

Poder Personal

Como el poder experto no siempre se correlaciona con la autoridad formal. Se vehiculiza a través de un proceso de identificación, se asemeja al poder carismático, implica confianza, aceptación, afecto.

Otra postura del tipo de poder es a través de :

El Poder del Puesto

El cual reside en la posición mas alta de la persona que ocupa el puesto, también la capacidad retributiva y coercitiva pueden contribuir a incrementar el poder del puesto. Se da a través de la autoridad.

El Poder Personal

Reside en la persona independientemente del puesto que la persona ocupe.

Poder experto, coercitivo y de recompensa.

Cualquier persona puede ejercerlo a través de la persuasión racional.

Un individuo con este poder puede inspirar gran lealtad y dedicación a sus seguidores.

El Poder y su utilización

Un líder utiliza su poder legitimo cuando solicita formalmente a sus empleados que desempeñen una tarea. En muchos casos el poder de la recompensa es el mas simple.

Se puede usar el poder personal contratando personas que se parezcan a uno mismo contratándolas entre ex compañeros de estudio.

Un directivo puede promover su imagen de experto haciendo que los demás se percaten en forma sutil de su educación, experiencia y logros.

El poder coercitivo resulta mas difícil de ejercer, pues genera resentimiento y deteriora el poder personal. Salvo que se hubiera explicado a los empleados acerca de las normas vigentes y de los castigos si estas se trasgreden.

Pasar por alto la infracción puede lesionar el poder legitimo del líder, pero aplicar la sanción puede ocasionar resentimiento hacia él.

El comportamiento Político en las Organizaciones

La política organizacional son las actividades que desarrollan las personas para adquirir, incrementar, y utilizar el Poder y otros recursos, para obtener los resultados que desean en una situación en la que existe incertidumbre o desacuerdos.

En otras palabras la Política es el estudio del Poder en Acción.

En un estudio realizado a 428 directivos de los Estados Unidos, concluyen que el comportamiento político es indeseable pero inevitable como parte de la vida organizacional.

Se produce por cinco razones :

- Metas ambiguas
- Recursos escasos
- Tecnología y entorno
- Decisiones no programadas
- Cambios organizativos

La ambigüedad de metas proporciona una oportunidad para el comportamiento político en la organización porque los individuos pueden visualizar una amplia de comportamientos como contribución potencial para el logro de las metas fijadas.

Siempre que los recursos sean escasos algunas personas no obtendrán todo lo que desean o necesitan, comprometiéndose así a un comportamiento político como estrategia para aumentar sus beneficios.

El poder también puede aparecer asociado a la nueva utilización de tecnologías y a la influencia de entornos dinámicos y complejos.

La toma de decisiones en situaciones imprevistas implica situaciones ambiguas, que posibilitan un amplio espacio a maniobras políticas.

Técnicas de comportamiento político en la organización

- Controlar la mayor cantidad de información posible, cuanto más critica sea y menos personas la conozcan, mayor poder.
- Controlar líneas de comunicación, particularmente el acceso de otros a la organización. Por ejemplo los secretarios en el acceso a sus jefes.
- Contratando expertos
- Controlando tiempos
- Creando imágenes
- Construyendo coaliciones
- Controlando parámetros de decisión

Ser consciente de las causas y técnicas de comportamiento político en las organizaciones, puede hacer que el directivo limite sus efectos.

Técnicas Limitadoras

- Comunicación abierta
- Reducción de la incertidumbre
- Ser consciente

Dado que los directivos no pueden eliminar el comportamiento político en las organizaciones, tienen que aprender a lidiar con él.

Comprender como encausar estos comportamientos requiere comprender las razones de su aparición y las técnicas para limitar sus efectos.

El Poder y el proceso de toma de decisiones

Se presupone que la política que se adopte es el resultado de una elección realizada por una o varias personas que toman decisiones.

Es imposible predecir políticas sin conocer los detalles del proceso precedente.

La clave de la decisión la constituyen las oportunidades en las que se sugieren varios problemas y soluciones por parte de los participantes.

Desde la perspectiva teórica existen cuatro modelos de toma de decisiones:

- El modelo racional
- El modelo burocrático
- La anarquía organizada
- El poder político

En el modelo racional las acciones de los actores son intencionadas., reflejan una acción o intención.

La racionalidad agrega el concepto de consistencia al modelo entre metas y objetivos relativos a una acción en particular.

El modelo burocrático sustituye la racionalidad en los procedimientos por una racionalidad sustantiva. Las elecciones se llevan a cabo de acuerdo a normas y procedimientos efectivos en el pasado.

La anarquía organizada es menos racional que el burocrático y mas azaroso en su funcionamiento.

El Poder del Clan Profesional

Es la elite del poder, constituida por empresas, militares y gobierno.

Tiene dos rangos distintivos:

- Inversiones personales y familiares de propietarios y altos directivos, que se dispersaron a lo largo de numerosas empresas.
- La aparición de una extensa red de directores interconectados en las grandes corporaciones, indicativo que un numero considerable de directivos se había hecho responsable de múltiples corporaciones a través de supuestos en el consejo de administración.

El poder de las conexiones entre corporaciones

Las múltiples conexiones de poder proporcionan al circulo de allegados una posición privilegiada con tres factores diferenciados:

- Su capacidad de movilizar recursos debido a sus vínculos políticos
- Su capacidad integradora de vincular empresas que han de enfrentar distintas circunstancias.
- El ser director de una red diversificada puede ser fuente útil de información.

Esto le da mayor facilidad al clan para entrar en los ámbitos políticos.

Al aludir al clan profesional no aludimos solo a los ejecutivos de las compañías sino también a las redes que configuran la estructura interna de su organización.