

## XII - PODER Y AUTORIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

### Influencia, poder, autoridad

Influencia: Proceso por el cual uno o más individuos inducen a otro u otros a hacer algo distinto de los que harían habitual///. Incluye tres elementos:

El agente que influye (O)      El método de influencia ( $\rightarrow$ )      El agente sometido a la influencia (P)

La fórmula que describe el proceso de influencia es:  $O \rightarrow P$ . Debido a que en los procesos de influencia pueden intervenir uno o más individuos, se pueden dar diversas relaciones:

- Uno sobre uno
- El grupo sobre uno.
- Un grupo sobre otro grupo.
- Uno sobre el grupo.

Dentro de la estructura organizativa dicho proceso se expresa en los fenómenos de poder y de autoridad.

### Influencia y poder

Poder:

- Capacidad de influir sobre alguna persona o grupo con el fin de que acepten nuestras ideas o planes.

- Permite al individuo lograr que los demás hagan lo que él quiere que hagan.
- Es una de las formas de influencia, pues el campo de ésta abarca otras que no pueden considerarse poder.

“El **poder** es **influencia latente**; y la **influencia** es **poder en acción**”: En lugar de ser el poder un tipo particular de influencia, la influencia sería una expresión del poder. Desde nuestro punto de vista estas posiciones, en principio opuestas, sin embargo se complementan en una relación circular: **el poder es una categoría particular de la influencia, que al ejercerse convierte la influencia potencial en real**. Existen otras formas de influencia que no implican poder, pues no se usan deliberada// para que otros hagan aquello que deseamos y para lo cual los inducimos a hacerlo.

El Poder, según R.A. Schermerhorn: **TIPOLOGIA DE LA INFLUENCIA**

Orientación emocional	Relaciones simétricas	Relaciones asimétricas	Características
Positiva	Afecto, Amistad mutua	Popularidad (a)	Atracción
		Idealización (b)	
		Carisma (c)	
Ambivalente	Identificación y antagonismo	Sumisión al líder normativo (d)	Compulsión y respeto
		Sumisión al experto racional '(e)	
		Sumisión al referente institucional (f)	
Negativa	Conflicto equilibrado (miedo, hostilidad)	Conflicto desequilibrado (g) (sometimiento a la fuerza)	Miedo y hostilidad
Indiferente	Relaciones casuales, neutrales, sin implicancias	Someti// sin implicancias emocionales (h)	Neutralidad

Referencias: Campo del **PODER** Campo de la **AUTORIDAD**

Ejemplos de las relaciones asimétricas

- a) Ídolo deportivo o artístico.
- b) Persona admirada o amada, sin correspondencia.
- c) Líder político, religioso, caudillo o simple líder o cabecilla de un grupo.
- d) Persona cuyas indicaciones se aceptan por ser aquél cuyas normas generales de comporta// son aceptadas. Por ejemplo el padre respecto de hijos mayores de edad.
- e) El empleado más capaz o más antiguo o el técnico asesor que no tienen poder jerárquico pero son escuchados por sus conocimientos, reales o percibidos.
- f) Persona cuyas indicaciones se aceptan por la investidura que les ha conferido una institución con la que uno se identifica; por ejemplo los feligreses respecto de una autoridad religiosa, por el deseo de seguir perteneciendo a tal comunidad, aunque discrepen con ese jerarca.
- g) El empleado frente a las órdenes de un jefe al que no quiere ni respeta y que acata sólo por conservar su medio de subsistencia.
- h) El mismo empleado frente a un jefe que le resulta indiferente. No le tiene aprecio, ni respeto ni odio.

### Poder y autoridad

Según Max Weber: Concepto de “legitimidad” del poder:

- Es fundamental
- Es una condición que se cumple en el fuero interno del subordinado
- Cuando el subordinado cree que es legítima la imposición de la voluntad del superior la acata voluntaria// y considera ilegítima la posibilidad de negarse a obedecer.

Según A. Etzioni: Una aceptación “voluntaria” conduce al concepto de autoridad.

- Autoridad: Ejercicio de un poder que es legitimado, aceptado (no mera// acatado), por quienes son objeto de él.

Chester Barnard: “Si una comunicación directiva es aceptada por aquél a quien está dirigida, su autoridad se establece o se confirma para él....Por consiguiente... la decisión si una orden tiene o no autoridad depende de la persona a quien se dirige... y no reside en quienes dan las órdenes”.

*Legitimidad no es sinónimo de legalidad*: La existencia de lo legítimo no depende necesaria// de una norma legal, puede haberla o no. De las bases de la autoridad que define Weber sólo una se basa en leyes, reglamentos y normas: la llamada “racional-legal”, en la que las órdenes son obedecidas porque el agente reconoce y comparte la norma que otorga al superior el derecho a emitirlas. (Este tipo de autoridad es la que sustenta su teoría de la burocracia como forma “ideal” de gobierno de las organizaciones). Las otras dos, tradición y carisma, no dependen ni son fruto de un sistema legal.

La autoridad tradicional se basa en la percepción de que cierta persona o grupo están, por un derecho preestablecido, destinados a gobernar; el ejercicio de este tipo de autoridad es posible porque los subordinados asumen como propios los valores de la estructura dominante.

Mientras que la legitimidad de la autoridad carismática es dada por los mismos subordinados quienes, influidos por el magnetismo personal del líder, creen que las metas que éste persigue son las mismas que ellos deben alcanzar, y de esa manera aquél obtiene el acatamiento de sus adeptos.

En contraposición, afirman Robbins y Coulter: “La autoridad es un *derecho legítimo que se detenta por la posición de una persona en la organización*. La autoridad *viene con el puesto*. En contraste, el poder se refiere a la *capacidad de un individuo de influir en las decisiones*.” Esto se alinea con el llamado “concepto clásico”, para el cual la autoridad “se

refiere al derecho de dirigir las actividades de los otros” como ocurre con “los gerentes, en virtud de su posición y responsabilidad”, como lo explica D.R. Hampton. Nueva// la contradicción parecería diluirse cuando Robbins y Coulten agregan: “La autoridad es una parte del concepto más amplio del poder. Es decir, los derechos formales que acompañan la posición de un individuo son sólo una forma mediante la cual un individuo puede afectar el proceso de decisión”. La coincidencia con Schermerhorn es evidente.

### Conclusiones

- a) La aceptación es un componente insoslayable para gozar de una verdadera autoridad, capaz de motivar sana// al personal.
- b) No debe olvidarse que un problema fundamental de la teoría de la organización es determinar qué induce a la gente a obedecer las órdenes en un sistema jerárquico: ¿Temor, aceptación de la legitimidad de quien da las órdenes? Ambas. En cualquier estructura tanto la aceptación como el temor están, en la base del acata//.

### Fuentes del poder en la organización

El poder es dinámico y multifacético, hay muchas fuentes potenciales de poder, muchas formas de manifestarlo, y sus resultados no son seguros pues existen otras personas que también tienen poder.

Poder de recompensa o de premio Tipo de poder que poseen los gerentes cuando los subordinados los consideran capaces de proporcionarles lo que satisfaga sus aspiraciones. Podría medirse por el número de incentivos positivos que el superior puede ofrecer a su personal. También pesarán los “ingresos psíquicos”, promociones y otros recono//s intangibles que refuerzan el sentido de pertenencia y la autoestima. Tanto el valor de unos como el de otros no deben

considerarse “absolutos”; también dependerán de la percepción del empleado para que influyan positiva// en su actitud laboral y en su nivel de satisfacción.

Poder coactivo o de coerción Es el reverso del poder de recompensa. Se basa en la percepción de que uno sufrirá un castigo si no se subordina a los deseos del agente de influencia. Puede ser usado por el superior como una manera de bloquear el acceso a la satisfacción de necesidades, por ejemplo asignando tareas molestas, paralizar las promociones, avergonzar u hostilizar al empleado.

*Estos dos tipos de poder, son general// ejercidos al unísono para lograr el acata// a los designios del agente influyente. Pero el exceso de coerción puede producir un resultado opuesto al deseado, llevando a quienes se ven sometidos a ese poder a un abandono completo del área de influencia del agente.*

Poder legítimo Se origina en los “valores internalizados...que determinan que un agente social posea un derecho legítimo a ejercer influencia... y que uno tenga la obligación de aceptar dicha influencia” según French y Raven. Según Hampton: “A los gerentes se les considera con el derecho de ejercer la autoridad porque ésta es propia de su posición...”. Criterio formalista de la autoridad, orientado por el “concepto clásico”, en el que la aceptación o no del empleado no es considerada determinante de la legitimidad. Esta fuente debería denominarse “poder legal”, no “poder legítimo”.

Poder de referencia Los subordinados se identifican con los gerentes (u otros niveles supervisores) y/o los imitan. Conductas competentes, ecuánimes, honradas, pueden constituirse en un modelo para sus subordinados. De esa manera, además de adquirir genuina autoridad ante los suyos, pueden ayudarlos a modelar cualidades con las que éstos se identifican y que les sirve como medida de su propio desarrollo. Es una relación positiva y motivadora que se da entre los influidos y la persona que influye.

Poder del experto La posesión de un conoci// específico. “Cuando los subordinados piensan que su superior cuenta con información y habilidad para mejorar sus eficiencias y su creci//, aumenta la propensión a aceptar las instrucciones que reflejan dicha pericia”. Se hace presente en la faz informal de la organización, cuando los empleados acuden a consultar a aquél que consideran idóneo, sea o no su jefe formal.

Formas básicas de expresar el poder Dentro de la organización hay tres formas básicas de expresar el poder:

1. Descendente: Influencia de un superior sobre un subordinado, lograr que el trabajo se efectúe a través de los subordinados. Representa una parte mucho menor del tiempo y del esfuerzo del gerente de lo que hasta ahora se creía.
2. Ascendente: Intentos de los subordinados por influir en sus superiores. Algunas de sus estrategias son la persistencia, la presentación lógica de las ideas, la formación de coaliciones y el congraciamiento.
3. Lateral: Poder horizontal, interdepartamental, relaciones externas y relaciones laterales. Es esencial para que la realización del trabajo gerencial.

Modelos de organización: Tres modelos básicos de organización.

#### Modelo racional burocrático

- *Autoridad: Descendente*, con canales de comunicación formales y procedimientos bien definidos.
- Tienen igual importancia la efectividad del gerente y el buen desempeño de los subordinados y se trata de lograr esto a través de la llamada actividad gerencial humanista, dirigida a atenuar el impacto del *poder descendente*.
- Se considera *perturbador e ilegítimo al poder ascendente*, aunque en algunos casos muy estrictos podría tolerarse, a la vez que se lo controle.

### Modelo colectivo de consenso

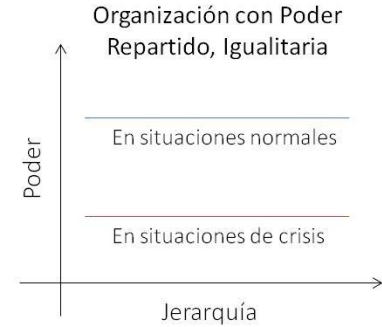
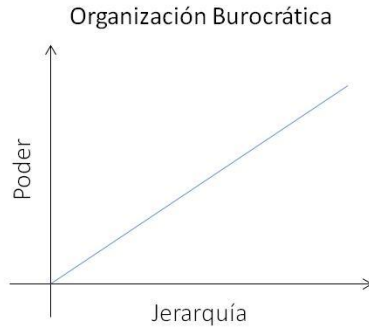
- Relaciones de *autoridad formal reducidas* al mínimo y se da preeminencia al *trabajo en equipo*, donde los aportes personales son bienvenidos en un medio de colaboración e integración.
- *Poder ascendente legítimo y fomentado*.

### Modelo plural/político

- Objetivos de la organización alcanzados mediante un proceso de negociación entre las diferentes coaliciones al tiempo que responden a los cambios del medio. Coalición: unión de personas con intereses similares, con el propósito de influir para que la organización alcance los objetivos.
- Permite todas las formas de expresión del poder.
- Considera que el poder lateral es necesario para la eficacia gerencial.
- Los grupos deben competir para obtener los recursos y dependen horizontal// unos de otros para realizar su trabajo a tiempo.
- Poder ascendente adquiere importancia en la medida en que quienes ocupan puestos inferiores tratan de influir sobre los que ocupan puestos ejecutivos, que son quienes tienen mayor control sobre los recursos.
- Las relaciones entre el poder real y la jerarquía formal pueden ser comparadas con los modelos antes descriptos, no porque los reflejen con exactitud sino porque algunas de sus respectivas características admiten cierto de grado de asociación, cuya parcialidad y heterogeneidad evidencian la naturaleza compleja de la trama del poder en la organización.

Adquisición y uso del poder “El poder es importante, y a los gerentes les conviene conocer su naturaleza”.





- Da poder tener algo que los otros quieren y que depende de usted y de su departamento.
- El hecho de contar con información que reduzca la incertidumbre o que ayude de alguna otra manera a los demás a afrontar las dificultades fortalece el poder de uno y de su departamento en relación con esas personas.
- Hacerse útil y acercarse lo más posible a ser irremplazable intensifica el poder que uno tenga sobre la organización.
- Poder influir en alguna parte del proceso de decisión puede acrecentar el poder de influir en la decisión.
- Lograr un consenso con otros puede ayudar a nuestro grupo a exponer y hacer presión para obtener su resultado favorito en la lucha política respecto a algunos asuntos de la organización.
- Ocupar un lugar central en las redes de comunicación y poseer el arte de la comunicación persuasiva fortalece el poder.

En varias de estas estrategias de poder se advierte la presencia de la “organización informal”, que genera sus propios centros de poder, redes de comunicación, influencias por el conocimiento especializado, etc., superponiéndose a la estructura formal. A veces pueden resultar sanas y útiles a la organización, y en otras negativas y enfermizas.

### Algo más sobre el concepto de “autoridad”

Esta cuestión pasa por dos ejes:

1. La diferencia entre legalidad y legitimación
2. La existencia de dos significados para la palabra “autoridad”.

La Enciclopedia Universal Sopena define legal como: “Que está prescrito por la ley y es conforme a ella”. Y a legítimo: “Que es conforme a las leyes”. Hasta aquí parecen lo mismo, pero la 2da acepción de legítimo es: “Cierto, verdadero y genuino”.

Volviendo a las definiciones del diccionario, lo legal depende del derecho positivo, que es el derecho escrito (en el caso de las organizaciones privadas, sus estatutos, reglamentos, etc.), mientras que lo legítimo es lo genuino, lo verdadero. Claro que, ¿para quién es, genuino o verdadero? Para los valores vigentes en una sociedad dada, a los ojos y la conciencia de los Hombres en un momento y lugar dado. La historia demuestra que la legitimidad de un derecho suele recorrer un largo camino hasta consagrarse en la ley.

En la ciencia de la administración, o en sus interpretaciones tradicionales -ligadas sobre todo a lo formal, a lo establecido en reglas oficiales-, autoridad es sinónimo de poder formal, legal. Pero aparece la Sociología de la Organización que introduce un nuevo elemento: la legitimidad. O sea, lo que la gente considera genuino y verdadero. Desde este punto de vista, la autoridad (la “verdadera”) no se alcanza sólo con la designación formal y los poderes que ella comporta; necesita de la legitimación, que sólo puede producirse en el fuero interno de los subordinados, y aún en la conciencia colectiva del grupo.

Por eso es necesario diferenciar:

El poder del individuo: Sujeto a cambios, a fluctuaciones, conforme sean las actitudes, comportamientos, de quien lo posee, o la percepción que sus subordinados tengan de ellos

El poder del puesto: Fijado en las normas formales, sólo cambia cuando los niveles superiores a aquél lo determinen oficialmente. Podríamos decir que es una autoridad de respeto obligatorio, imponible coercitiva//, y relativa// estable (mientras no se la quiten o se la amplíen).

Las tendencias actuales en materia de supervisión se dirigen a que los jefes dotados de autoridad del puesto sepan también ganarse, antes sus subordinados y aún ante terceros, una genuina autoridad individual.

Una prueba más de la diferencia es la existencia de personas que, careciendo de autoridad formal gozan sin embargo de autoridad individual. Por ejemplo, los que llamamos “poder del experto” y “poder de referencia”, propios de quienes son respetados por lo que saben o son y no por el cargo que ostentan. Si bien el uso indistinto de los términos lleva a veces a confusión, lo que existe, sin duda, es el poder, la capacidad de modificar comportamientos de otros, o al menos influirlos. Ejemplo: el conocimiento específico de un asesor, que influye en las decisiones de alguien que no le está subordinado porque se valora su dominio de la materia.