

El poder y el liderazgo en las organizaciones

CAPÍTULO 9

1. Las relaciones de poder son sistémicas, intra y entre organizaciones y demás sistemas sociales.
2. Los individuos se estructuran y estratifican en las organizaciones mediante relaciones de poder de base estructural (posición, control de un recurso o fuente de poder) o personal (liderazgo).
3. Los roles máximos de poder en las organizaciones, la coalición dominante, la cumbre jerárquica, tiene una influencia muy grande en la determinación de los objetivos de las organizaciones. En organizaciones con bases de poder difuso, las coaliciones y alianzas y la negociación terminan de compatibilizar objetivos a veces contrapuestos en una resultante estratégica.
4. Los grupos y equipos son fuentes de poder en las organizaciones, generalmente por el manejo de un recurso escaso centrado en una habilidad técnica, un conocimiento o el dominio de una situación crítica o una incertidumbre para la organización.
5. La comunicación es vital tanto en el ejercicio de los roles de poder como en el liderazgo. La buena acción comunicativa aumenta las bases del poder, así como la mala las restringe. Las acciones comunicativas estratégicas, normativas y expresivas están en las bases de toda relación de poder y liderazgo.
6. En las relaciones con el contexto, las organizaciones, sus grupos e individuos establecen relaciones de poder inter e intra organizacional. Los cambios en el contexto y en sus relaciones de poder son fuente del poder en las organizaciones.
7. La tecnología, como todo conocimiento, es una fuente de poder.
8. La cultura dominante modela y conforma las relaciones de poder que se establecen.
9. Las relaciones de poder en las organizaciones tienen una base estructural derivada del control de una posición o un recurso, y una dimensión personal dependiente del modo de ejercerlo.
10. Las relaciones de poder siempre están presentes en los conflictos y procesos de cambio en las organizaciones.

CAPÍTULO 9

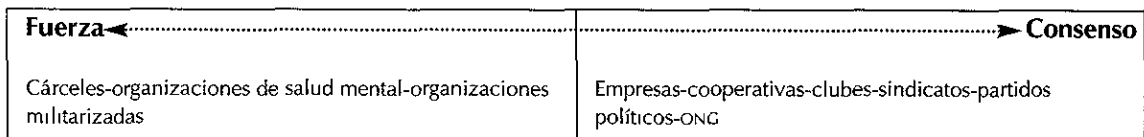
Relaciones de poder y liderazgo en las organizaciones

CONCEPTUALIZACIÓN DEL PODER

Poder

Significa la probabilidad de imponer su propia voluntad dentro de una relación. Toda relación de poder implica una relación dialéctica de mando y obediencia,¹⁶¹ la que nos da un orden que está vinculado a un fin (el bien común en la sociedad, los objetivos en el caso de las organizaciones).

Desde el punto de vista de una teoría pura del poder, éste se mueve como un continuo entre dos dimensiones: el poder concebido como fuerza en un extremo y como consenso en el otro.



En el primer extremo, encontramos organizaciones como una cárcel, luego organizaciones militarizadas (fuerzas armadas y de seguridad); en el otro extremo las organizaciones voluntarias (ONG, clubes, cooperativas) y en puntos intermedios las organizaciones económicas, como las empresas, o más cerca del consenso, las cooperativas.

Autoridad

Weber¹⁶² considera que la autoridad significa la probabilidad de que una orden sea obedecida. La autoridad representa el poder institucionalizado y oficializado. La autoridad proporciona poder, pero no siempre tener poder significa tener autoridad legítima. La aceptación del poder implica la legitimación de la autoridad y, si la autoridad proporciona poder, éste conduce a la dominación.

¹⁶¹ FREUND, JULIEN, *La esencia de lo político*, Editora Nacional, Madrid, 1968.

¹⁶² WEBER, MAX, *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1964.

Dominación

La dominación es una relación de poder en la cual el gobernante (o dominador) cree tener derecho a ejercer poder sobre el gobernado (o dominado), quien considera que su obligación es cumplir con las órdenes, pues emanan de un poder legítimo. Para Weber existen tres tipos de autoridad legítima:

Autoridad tradicional: es el dominio proveniente que viene heredado de la familia, o sea que este tipo de autoridad se hereda. Un ejemplo de esto son las sociedades tribales, las monarquías hereditarias, el patriarca en la sociedad medieval.

Autoridad carismática: es la autoridad que proviene a causa de la influencia de la personalidad de un líder. Aquí aparece el carisma, proveniente de características propias de la persona, que no puede ser delegado ni heredado. Un ejemplo de esto serían grandes líderes políticos como Perón, Mao, Castro, De Gaulle, Roosevelt, Kennedy o Churchill. Existen organizaciones basadas en el poder carismático heredado, pero este líder se elige por representar dichas cualidades (por ejemplo, la elección del Papa o del Dalai Lama).

Autoridad racional legal: las leyes existentes son promulgadas y reglamentadas libremente por precedentes formales y correctos. Los gobernantes son elegidos, los cuales se manejan con un modelo tipo burocrático con reglas y leyes ya predeterminadas, y esto es visto en los Estados modernos.

Como un corolario de las formas no autoritarias de representación en Weber, podría distinguirse en las organizaciones entre:¹⁶³

1. **El rol formal de poder**, tipo de dominación racional legal, que se encuentra formalizado en la estructura (*dimensión estructural del poder*) de acuerdo con las normas previstas para su sanción y modificación, y
2. **El ocupante del rol de poder** (*dimensión personal del poder*), que puede dar lugar al liderazgo si en su ejercicio se muestra como más semejante al tipo de dominación carismática.

Si las relaciones de poder se basan en un continuo entre consenso y fuerza, no cabe duda de que la legitimidad está más cerca del consenso que de la fuerza. Nótese que la relación que se establece entre quien ejerce el poder (relación de mando) y sobre quien o quienes se lo ejerce (relación de obediencia) solo es efectiva si existe la segunda, pues el mando sin obediencia es puramente virtual.

Podemos otorgar consenso o legitimidad a dos aspectos en las sociedades o en las organizaciones:

1. **Al rol de poder tal cual ha sido estructurado:** Si estamos en un país será a su Constitución y sus órganos derivados desde donde emana el poder, a las formas de cambiarlo y a

¹⁶³ KRIEGER, MARIO, "La transformación antiautoritaria del carisma", tesis de licenciatura, Universidad del Salvador, 1969, dirigida por el Dr. NATALIO BOTANA, de quien se toman las categorías que elaborara en su tesis doctoral de la Universidad de Lovaina acerca de la legitimidad.

las reglas de sucesión por las cuales los gobernantes acceden a él, a las formas de limitarlo y a las relaciones que habrán de establecerse entre gobernantes y gobernados.

Si nos encontramos en una organización, será a sus estatutos, a las formas de ser miembros, de participar y de elegir y ser elegidos en organizaciones voluntarias o de base electiva. También este orden está legitimado en forma derivada del orden social establecido. (Ejemplo: las organizaciones derivadas del derecho de propiedad en una sociedad capitalista y sus correlatos, leyes de sociedades, etcétera.)

2. Al ocupante del rol de poder: Hace referencia a las cualidades del gobernante en una sociedad a cómo ejerce el poder, cómo satisface el bien común y el bienestar general, la equidad, la justicia; si es buen gobernante, si es honrado, etcétera.

Si nos encontramos en una organización, hace referencia al liderazgo de cómo se ejercen los roles de autoridad; si es eficaz, efectivo, justo, motivador, etcétera.

De aquí podemos deducir tres tipos de legitimidad, una plena y dos parciales, y uno de ilegitimidad.

Tipo de legitimidad. Los gobernados otorgan consenso:	a) Legitimidad plena	b) Legitimidad parcial	c) Legitimidad parcial	d) Ilegitimidad
1. Al rol de poder tal cual ha sido estructurado	X	X	-	-
2. Al ocupante del rol de poder	X	-	X	

- a) En el primer caso, si se trata de un país, estaremos en presencia de una democracia estable donde se respetan las reglas de sucesión. Si se trata de una organización, ésta será gobernable y podrá hacer frente a los desafíos del entorno con la fuerza cooperativa de todos sus miembros.
- b) En el segundo, si se trata de un país, la gente no creerá ya en la eficacia del gobernante, pero producirá la sucesión de acuerdo con las normas previstas en la Constitución (Argentina, Alfonsín, 1989). Del mismo modo, en una organización tenderá a cambiar su CEO, su líder, su cúpula gobernante.
- c) Éste es el caso de las revoluciones que logran institucionalizarse y sobrevivir al líder. Según Weber es la transformación antiautoritaria del carisma. Ejemplo: De Gaulle y la Vª República, que ya ha pasado por gobiernos gaullistas, neogaullistas y socialistas. En el caso de una organización, es aquella que sobrevive a su fundador basándose en las reglas y valores por él creados. Ejemplo: la Iglesia Católica, que ya lleva dos mil años de institucionalización después de Cristo. Dentro de las organizaciones empresarias, podría ser Ford, después de la muerte de su fundador.
- d) Éste es el caso de regímenes basados exclusivamente en la fuerza. (Ejemplo: las distintas dictaduras militares en América Latina.) En el caso de las dos últimas dictaduras militares de la Argentina, no existía consenso en la población ni acerca de las reglas institucionales emanadas de los propios golpes de fuerza que las ponían por encima de la Constitución, ni sobre la legitimidad y calidad de sus gobernantes, sistemas y personas que cayeron fruto de su ilegitimidad y arbitrariedad. En el caso de organizaciones, se

trata de todas aquellas que cotidianamente desaparecen por desavenencias de sus miembros y falta de acuerdo acerca de las reglas que los llevan a permanecer en ellas. La falta de confianza las lleva a la quiebra o extinción.

Cabe en este punto hacer la distinción entre legitimidad y legalidad. Legítimo, ya se vio, que es lo consensuado. Legal es lo ajustado a normas, a derecho. Un sistema de poder puede ser legal, pero no legítimo. De hecho, la “legalidad” misma puede ser legítima o ilegítima, según el consenso que ella logre entre los sostenedores de un sistema determinado. Ninguna legalidad puede transitar largos períodos de cuestionamiento, pues se tornará ilegítima y será cambiada por otra considerada “más legítima” por los sostenedores de un sistema.

Las dimensiones estructurales y personales del poder en las organizaciones

De acuerdo con la definición que adoptamos anteriormente, surgen dos dimensiones de las relaciones de poder en las organizaciones: la estructural, basada en la posición, el cargo, el rol de poder, y la personal, basada en la forma como éste es ejercido por el ocupante del rol de poder. Esta última da lugar a las diversas formas de ejercicio de la autoridad y a una forma especial de su desempeño que es el liderazgo.

Con esta distinción buscamos superar la confusión generalizada que existe en la literatura organizacional acerca de poder, autoridad, influencia y liderazgo. En nuestra concepción, existen entonces:

1. **Dimensión estructural del poder.** Deriva de la estructuración del rol de poder: amplitud, alcance del rol, facultades. Formas de elección o selección, reglas de sucesión o sustitución. Cuando se crea una nueva organización, se establecen sus estatutos, se elabora su organigrama, se desarrollan los objetivos, alcances y competencias de cada función, se están estructurando los roles de poder, independientemente de quién o quiénes habrán de ser sus ocupantes en el futuro. La dimensión estructural del poder nos lleva a analizar su legitimidad en términos de si la estructuración del rol es la adecuada. Si las competencias y el alcance son los correctos, si las reglas de elección, selección, sucesión o reemplazo son las convenientes. Su cuestionamiento llevará siempre a una reforma normativa y de estructuras, alcance y competencia de los roles de poder para hacer más eficiente o gobernable la organización.
2. **Dimensión personal del poder.** Deriva del ejercicio del rol por parte del ocupante circunstancial. Puede tener varias dimensiones:
 - a) **Burocrático:** cuando alguien ejerce el rol de poder sustentándose solamente en las competencias delegadas por las normas y la especificación del rol sin agregarle valor o competencias personales. Este ejercicio del poder, en la concepción de M. Crozier y E. Friedberg, se basa en la utilización de las reglas de la organización.

- b) **Delegado:** cuando alguien basa su poder en normas, competencias y facultades cedidas por un tercero, generalmente superior, que también puede poseer autoridad o ser líder. La autoridad se delega cuando un superior le da libertad a un subordinado para tomar decisiones. El proceso de delegación implica: 1. determinar los resultados esperados de un puesto, 2. asignar tareas al puesto, 3. delegar autoridad para cumplir estas tareas y 4. responsabilizar a la persona que ocupa ese puesto por el cumplimiento de dichas tareas. Una de las características de la delegación es la revocabilidad, pues tanto las competencias formales derivadas del rol de poder como la legitimidad son del otorgante.
- c) **Autoridad:** cuando alguien suma competencias personales a las facultades y alcances del diseño del rol de poder: conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes (capacidad, originalidad, juicio, responsabilidad, justicia, ecuanimidad, reciprocidad, sociabilidad, honestidad, cooperación, adaptabilidad, flexibilidad, buen carácter). Es precisamente esta agregación personal de valor lo que otorga autoridad y suele legitimar al ocupante del rol en su ejercicio. Dentro de éstas, podemos distinguir:
- **El poder de competencia:** Y ejerce un poder en función de sus conocimientos reconocidos por X; aquí también la credibilidad de Y a los ojos de X tiene mucha importancia, pero esta vez se basa en las capacidades técnicas de Y para resolver los problemas de X (J. French y B. Raven).
 - **Poder de recompensa:** es preciso que X pueda percibir claramente que Y puede recompensarle después de haber observado la conformidad de su comportamiento o de sus actos. Y tiene que ser creíble en cuanto agente gratificador (French y Raven).
- d) **Liderazgo:** se define el liderazgo como influencia, es decir, el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo. En teoría, se debe estimular a las personas para que desarrollen no solo la disposición para trabajar sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza. La esencia del liderazgo es contar con seguidores. En otras palabras, lo que convierte a una persona en un líder es la disposición de los demás a seguirlo. Más aún, las personas tienden a seguir a quienes piensan que les proporcionan los medios para lograr sus propios deseos, anhelos y necesidades:
- capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable,
 - capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes,
 - capacidad para inspirar, y
 - capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.
- i. **El líder autocrático** ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas y castigos.

- ii. El **líder democrático** o participativo consulta con los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación de los mismos.
 - iii. El **líder liberal** o de “rienda suelta” utiliza muy poco su poder, ya que otorga a los subordinados un alto grado de independencia operativa.
En el liderazgo se dan situaciones de poder de referencia: P se identifica o desea identificarse con O. Cualesquiera sean las reacciones de O, P se esforzará por actuar en el sentido querido por O (French y Raven).
- e) **Influencia:** A influye en B en el sentido en que consigue que B haga algo que en otro caso no haría. Una relación de influencia entre las dos partes actoras. La influencia es, pues, una relación entre individuos, grupos, asociaciones, organizaciones y Estados. Debemos decir que influencia es una relación entre actores, en la que un actor induce a otros actores a actuar en una forma que de otra manera no actuarían. Esta definición incluye también desde luego los ejemplos en que el actor A induce al actor B a que continúe haciendo algo que está haciendo en la actualidad y dejaría de hacerlo a no ser por la incitación de A (Robert Dahl). En todas las relaciones de poder antes examinadas existe influencia, pero éstas no agotan las fuentes de influir. Podemos determinar la existencia de una influencia, y también la dirección de ella, es decir, quién influye a quién. A menudo no es suficiente conocer simplemente que algunos actores influyen a otros.

Las seis formas de comparar la influencia:

1. **La cantidad de cambio en la posición del actor influenciado:** frecuentemente, también se desea saber cuál es la influencia relativa entre diferentes actores: se desea saber cuánta influencia tiene el actor A sobre el actor B y se desea comparar la cantidad de influencia que diferentes actores tienen unos sobre otros. Sería casi imposible discutir la política en las organizaciones, sin comparar esta influencia en distintas situaciones. Una dimensión está dada en que, cuanto mayor es el cambio, en algún aspecto, que A provoca en el comportamiento interior o externo de B, tanto mayor es la influencia de A sobre B.
2. **Los costos psicológicos subjetivos del cumplimiento:** en la práctica, no siempre puede aplicarse esta medida fundamental, ya que no conocemos siempre las diferencias que existen en el costo psicológico real del cumplimiento entre diferentes individuos. Sin embargo, frecuentemente se hacen conjeturas basadas sobre la diferencia conocida en valores y situaciones; es indudable que se podría evitar una gran confusión sobre la influencia relativa, si las suposiciones concernientes a los costos subjetivos estuviesen perfectamente claras. Consideremos los diferentes miembros de un sindicato con la perspectiva de una huelga. Algunos de los miembros, supongamos, han logrado constituir unos ahorros en anticipación de la huelga; otros no han logrado hacerlo. El jefe de un sindicato que tiene suficiente influencia para persuadir al primer grupo para que vote en favor de la huelga posiblemente no tendrá suficiente influencia para persuadir al segundo grupo.
3. **El alcance de la respuesta es diferente** y depende de la circunstancia que involucra una y otra relación. A los miembros que no han ahorrado, los costos de una huelga probablemente les parecerán mucho más elevados que a los miembros que sí lo han hecho.

4. **La probabilidad del cumplimiento** es distinta entre un grupo y otro. Por consiguiente, se requiere una influencia proporcionalmente mayor para persuadir al segundo grupo que entre en huelga.
5. **La influencia actual** está dada por el número de personas que responde o es influida por las orientaciones del influenciador en una determinada relación, circunstancia y acto de influir.
6. **La influencia potencial** en comparación con la influencia actual. Una cosa es describir o medir diferencias de influencia, y otra muy diferente explicar dichas diferencias. Así, pues, es importante distinguir entre la influencia pasada o actual de un actor determinado dentro de algún ámbito de decisiones, su probable influencia futura y su influencia potencial máxima si utilizase todos sus recursos políticos existentes con una habilidad óptima al objeto de adquirir influencia dentro del ámbito de decisiones. La influencia actual de un sector en cualquier ámbito dado siempre (o casi siempre) es inferior a su influencia potencial máxima.

En todas las dimensiones de poder anteriormente analizadas, se puede actuar con más o menos cuotas de consenso o coacción en el continuo analizado al comienzo del capítulo y por lo tanto con mayor o menor grado de legitimidad.

La **coacción** está dada por la capacidad sancionatoria que tiene el que manda sobre el que obedece, ya sea en acto o en potencia, pues B actuará conforme a A por el solo hecho de la posibilidad de ser sancionado, no debiendo A llegar a la sanción en el caso particular (B puede basarse en otras experiencias por él observadas o por sanciones que le fueron aplicadas en el pasado).

El **consenso** está dado, como se vio al comienzo de este capítulo, tanto por el mayor o menor grado de legitimidad otorgado a las reglas que sustentan la capacidad de ejercer poder de A o de la legitimidad personal de su ejercicio por parte de A. (Cómo fue electo, con el grado de ecuanimidad que ejerce su poder sancionatorio, etcétera. B le otorga legitimidad a A cuando le reconoce el derecho de ejercer una acción sobre él.) La noción de legitimidad implica un cierto código aceptado por el individuo, en virtud del cual el agente externo puede afirmar su poder. Este código puede basarse en los valores culturales, en la aceptación del rol de poder que A detenta, en las cualidades de A, en su modo de ejercicio de dicho rol, etcétera.

LOS RECURSOS DE PODER Y SU UTILIZACIÓN

Las razones por las cuales algunos individuos o grupos adquieren mayor poder que otros sobre algunos ámbitos o decisiones pueden reducirse a tres:

1. **Recursos de poder:** algunos actores tienen más recursos de poder que otros a su disposición.
2. **Uso de los recursos de poder:** dados los recursos de poder a su disposición, algunos actores usan más de ellos para realizar sus objetivos que otros.

3. **Habilidad en el uso de los recursos de poder:** dados los recursos de poder a su disposición, algunos actores los utilizan de una manera más hábil o eficaz que otros.

1. Los recursos de poder

Las fuentes principales del poder en las organizaciones son el control de ciertos recursos de poder:

- a) La **coacción** y la **fuerza** dan lugar a un poder autoritario.
- b) El **consenso** otorga un poder legitimado.
- c) Un **recurso económico:** poder utilitario (propiedad, dinero, etcétera).
- d) **Normas grupales:** uso de la pertenencia del grupo, del estatus, de recompensas de valor intrínseco; poder referencial.
- e) Un **recurso simbólico:** poder ideológico. Ser el ideólogo del grupo o de la organización. El gurú.
- f) De una **habilidad técnica**, o poder del experto. Es el único capaz de controlar ciertas incertezas cruciales para la organización (como el poder del jefe de mantenimiento de controlar las averías de las máquinas). Los autores clasifican en dicha categoría el poder nacido de una “especialización funcional difícilmente reemplazable”: en el límite, toda persona en el seno de una organización posee un mínimo de “pericia” de la que se sirve para negociar. Para ello le basta aprovechar la dificultad que habría en sustituirla (costo de la búsqueda, de ponerla al corriente, etc.). Ejemplo: el empleado de oficina que conoce bien los vericuetos de la organización y de su función y que se ha convertido en especialista en ciertos actos administrativos.
- g) **De un cuerpo de conocimiento**, o poder científico o profesional que sean de gran importancia para la organización: Dominio de una tecnología o un cuerpo de conocimiento científico-tecnológico o profesional específico imprescindible para la organización.
- h) **Prerrogativas legales.** Poder derivado de una norma de cumplimiento obligatorio so pena de una sanción. Procede de las derivadas tanto de la legislación nacional (normas contables, medioambientales, actuariales, jurídicas, etc.) como de las propias internas de la organización. El poder vinculado a la utilización de las reglas de la organización (asuntos jurídicos, dictámenes vinculantes). La misma regla puede convertirse en fuente de incerteza, o puede ser utilizada por los subordinados con fines de protección.
- i) **La derivada de la estratificación organizacional**, de la variedad y fragmentación de las tareas, de la jerarquía de roles y estatus en la organización, de sexo, entre niveles inferiores y superiores (cuello blanco y cuello azul) o más modernamente (informáticos y no informáticos); la sindicalización (el ser delegado); un poder residual (Crozier) que guarda un operario en cuánto esfuerzo y tiempo invierte en la tarea (incluso teniendo metas, puede apurarse y luego parar y fumarse un cigarrillo).
- j) **De las relaciones entre organización y entorno.** El entorno y la adaptación de la organización a él suscitan permanentemente fuentes de incerteza. Los actores que disponen

de una red de relaciones en el exterior de la organización son susceptibles de controlarlas por lo menos parcialmente: por ejemplo, del distribuidor, situado en el nudo de las relaciones entre dos sistemas, el de la organización y el de los clientes. El del gerente financiero, situado entre las necesidades de financiamiento de la organización y las fuentes de crédito. El gerente de compras, situado entre el proveedor y la organización manejando la incertidumbre de contar con los insumos en calidad, tiempo y forma, al costo adecuado. El gerente de recursos humanos, situado entre la oferta de personas calificadas para la organización existentes en la sociedad y la propia organización, regulando el ingreso y permanencia de dichos recursos. Y así sucesivamente con las demás áreas de la organización. Esta dependencia puede verificarse empíricamente si se toman series históricas de remuneraciones de diversas posiciones gerenciales en las organizaciones, y series de toma o expulsión de empleados. Se observará que cada una de ellas coincide con la mayor o menor dependencia que tiene la organización de cada uno de dichos recursos. Que se remunere más una posición gerencial o que a determinada área se le dote de más personal refleja la mayor o menor dependencia relativa de la organización de dicho sector en un momento histórico determinado, y por ende del poder relativo del mismo con respecto a las demás áreas de la organización.

- k) **El conocimiento, manejo y dominio de información clave** para el accionar de la organización o de ciertos grupos, áreas o sectores de ella, o el dominar o ser portero de nodos de comunicación organizacional.
- l) **Es el poder del influyente:** consiste simplemente en tener acceso a aquellos agentes que disfrutaran de alguna de las otras fuentes. Por ejemplo, las esposas y amigos de los reguladores del gobierno y de los altos ejecutivos tienen poder en virtud del acceso que tienen a aquellos con prerrogativas legales para ejercerlo. Algunas veces el acceso al poder es debido al intercambio de favores. En este caso el poder no procede de la dependencia, sino de la reciprocidad.

2. Uso de los recursos de poder

El que ejerce el rol de poder, no solo debe contar con recursos a su disposición, sino tener voluntad de usarlos. Uno puede tener las competencias en una organización, pero si se autoinhibe en su uso, es como si no las tuviera. No siempre un participante en una relación de poder está dispuesto a poner en juego toda la cantidad de poder que posee, sobre la base de su personalidad, cálculo de costos y beneficios u otras consideraciones personales, grupales, de estrategia o táctica que lo motiven o inhiban a hacer uso del poder disponible.

3. Habilidad en el uso de los recursos de poder

El que pretende ejercer un rol de poder, no debe tan solo disponer de algunas fuentes de poder y dedicar sus energías a aprovecharlas, sino que debe hacerlo de manera inteligente, con habilidad política, es decir, tener la habilidad de utilizar efectivamente las fuentes de poder de que dispone.

De este modo el poder emana de sus fuentes, pero va acompañado de la habilidad para aprovecharlo. Su ejercicio es cotidiano. Se gana con el éxito y el buen ejercicio del mismo y se lo pierde con el fracaso y el mal ejercicio. Como muestra puede verse la evolución y fluctuación del gra-

do de consenso que tienen los gobernantes. Lo mismo ocurre en las organizaciones. Casi podría decirse que la habilidad en el ejercicio es un recurso de poder más.

El poder que no se ejerce es como si fuera inexistente. El mando que no genera la obediencia necesaria es puramente virtual.¹⁶⁴ Dar directivas significa verificar su cumplimiento. Muchas veces se cree que porque se sanciona una ley o una reglamentación, un derecho ya se encuentra preservado. Sancionar una ordenanza protegiendo el medio ambiente, si no se la reglamenta, se verifica su cumplimiento y se arbitran los mecanismos de control, es como si no se la hubiera sancionado.

LA CONSTELACIÓN DE PODER EN LAS ORGANIZACIONES

Tomando prestados conceptos propios de la ciencia política, se podría caracterizar a la **constelación de poder de las organizaciones**¹⁶⁵ como todas aquellas en su órbita organizacional con relaciones de poder o influencia sobre la organización focal. Como se vio en el capítulo sobre medio ambiente y organización, toda organización tiene un contexto mediato, internacional, regional, nacional, político, económico, social, cultural y jurídico-normativo, y un contexto inmediato, próximo o cercano: la órbita organizacional. Los dos influyen en el accionar de la organización pero, a mayor proximidad, son mayores las influencias y los condicionamientos. De la órbita próxima, la organización adquiere los insumos y le destina sus productos, sus clientes. En la órbita se encuentra, además, su competencia. Esta órbita se mueve en torno a la organización como si fuera una constelación de satélites. Está integrada por otras organizaciones y personas que compiten, se alían, cooperan, la condicionan, influyen, o tienen relaciones de conflicto con la organización. Ésta es la constelación de poder externo de la organización.

La constelación de poder de la organización en relación con su medio ambiente

Su poder reside en que puede condicionar el desenvolvimiento de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. Su conformación varía según el tipo de organización. Genéricamente se pueden mencionar a modo de ejemplo:

1. **Los asociados:** otras organizaciones socias o asociadas con una finalidad común, pero que no hayan perdido su individualidad.
2. **Los proveedores** (de insumos, tecnología, financieros, RR.HH., etcétera).
3. **Los clientes** que compran sus productos o servicios. Podemos dividirlos en cinco clases: 1. distribuidores, minoristas 2. clientes cautivos (servicios monopólicos como una empresa de servicios eléctricos), 3. semicautivos, 4. segmentos poblacionales-grupos étnicos, 5. público en general.
4. **El o los sindicatos** a los que está afiliado el personal, que como organización se encuentra

¹⁶⁴ FREUND, JULIEN, *La esencia de lo político*, Mundo Científico, Madrid, 1968.

¹⁶⁵ DAHL, ROBERT, *Análisis sociológico de la política*, Fontanella, 1968. Dahl denomina "constelación de poder" a los actores de poder en un sistema político (partidos, sindicatos, organizaciones empresariales, organizaciones comunitarias, etcétera).

en la constelación de poder externa y como comisión interna en el seno mismo de la organización.

5. **Sus competidores:** pueden abarcar organizaciones que se encuentran fuera del contexto nacional (en los planos regional, global).
 - En el caso de empresas, a veces se coaligan unas con otras frente a un tercero (para fijar precios, para participar en una licitación, para hacer frente a *dumping* externo, etcétera).
 - Si se trata de una repartición pública, las otras organizaciones públicas.
 - Si se trata de una ONG, las otras que compiten por un mismo público beneficiario.
6. **Asociaciones de primero, segundo y tercer grado** de las cuales la organización es miembro: cámaras, colegios, consejos, etcétera.
7. **Organismos** nacionales, provinciales, municipales (ejecutivos o legislativos), organismos comerciales internacionales (GATT-OIT) que fijan políticas sobre el área o sector o regulan la actividad (entes reguladores, colegios profesionales, etcétera).
8. **Justicia.**
9. **Los líderes de la opinión pública** (medios de comunicación) y **grupos con intereses especiales**, como los movimientos conservacionistas o instituciones locales.

La constelación interna de poder

Está compuesta por la órbita de roles con poder dentro de la organización y que influyen sobre su accionar.

1. Los propietarios, los accionistas, los socios, los cooperativos, los asociados, según de qué tipo de organización se trate. Son los dueños de éstas y generalmente de su capital (*Stakeholders*). Su poder está en el dominio de la propiedad o de la voluntad de los asociados.
2. La presidencia (el CEO-*Chief Executive Officer*, que en la jerga norteamericana pretende señalar el tipo de liderazgo que se pretende que ejerza) y el directorio. El poder de ambos estriba en que son nominados por el primer grupo para ejercer la conducción de la organización. Muchas veces, en organizaciones empresariales, los propietarios o el titular del grupo accionista mayoritario coincide con la presidencia.
3. La gerencia general y las gerencias de línea, que ejercen un poder delegado del nivel anterior al que le suelen agregar valor por su destreza, competencia y capacidad técnica. Deben hacer frente a las turbulencias del contexto, y su poder aumenta o disminuye cuando varían las contingencias del medio externo (inflación, desabastecimiento, recesión, fuerte aumento de la demanda, aumento de la competencia, globalización, integración regional, huelgas) o frente al grado de discrecionalidad de sus conocimientos (innovación, lanzamiento de productos, *marketing*) o frente a la criticidad de sus tecnologías (aprendizaje y gestión de los recursos humanos).

4. Los jefes de área, UOR o equipos que integran tanto los niveles operarios como los administrativos o los de asistencia: su poder estriba en la dependencia de la organización de ellos para lograr sus metas.
5. Están los profesionales, técnicos y operarios que integran las áreas, grupos o equipos. Su poder deviene de que permiten la transformación de los insumos en productos y servicios de la organización (los que accionan la maquinaria en una industria, los médicos y enfermeras en un hospital, los jugadores en un club de fútbol). Integran los equipos y su poder consiste en que dominan técnicas, conocimientos o habilidades claves y sin su cooperación la organización dejaría de funcionar.
6. El personal de asistencia, que comprende aquellas personas que proporcionan ayuda a los anteriores y al resto de la organización. Su poder, aparentemente ínfimo, a veces se torna imprescindible: la secretaria asistente del gerente, el cadete, que si no entrega una licitación a tiempo malogra el esfuerzo de meses de la compañía.
7. Las comisiones internas gremiales, que discuten condiciones económicas y a veces también buscan influir sobre las decisiones y acciones de la organización. Su poder deviene de la fuerza de agremiación en el sector, de la organización gremial que lo vuelca internamente en las negociaciones. En este sentido, las asociaciones profesionales se consideran actores externos con influencia a pesar de que representan a personas que son agentes internos; por ello, los hemos incluido en los dos ámbitos.

Poder y gobernabilidad de las organizaciones

La tipología del poder, sus fuentes y constelación que analizamos anteriormente ayudan a identificar y clarificar algunas fuentes de poder y actores dentro y fuera de las organizaciones.

Ahora nos ocuparemos de la dinámica del poder y de la gobernabilidad de las organizaciones, que mucho tiene que ver con las dimensiones de legitimidad analizadas anteriormente, con el uso que hacen de las diversas fuentes de poder y con la habilidad con que lo ejercen.

Mintzberg¹⁶⁶ tipologiza tres situaciones referidas a las relaciones de poder de la organización en relación con su medio ambiente:

1. La coalición externa dominada,
2. CE dividida y
3. CE pasiva.

En el primer tipo, un único agente externo con influencia (o un cierto número de ellos que cooperan entre sí) domina la coalición externa y, por lo tanto, la controla.

En el segundo tipo, unos pocos grupos de agentes externos se dividen el poder en la coalición externa, lo cual tiende a politizar la coalición interna.

En el tercer tipo, el número de agentes externos con influencia es tan alto, y como resultado su poder tan disperso, que la coalición externa se ve impotente para ejercer poder alguno, adop-

¹⁶⁶ *El poder en la organización*, Ariel Economía, 1992.

ta una actitud pasiva, y todo el poder pasa a la coalición interna, en la que tiende a concentrarse de una o de varias maneras posibles.

De allí Mintzberg deriva seis configuraciones de poder,¹⁶⁷ en cuanto a relaciones entre coalición externa e interna, que a nuestro juicio son muy deterministas y no permiten visualizar lo multifacético de las relaciones en una constelación de poder. De ahí que prefiramos apartarnos de la relación de determinación que plantea Mintzberg y acercarnos más a una noción de juego entre actores de poder que plantea la noción de constelación, mucho más propio de las relaciones políticas que se plantean entre participantes internos y externos y que conllevan a la noción de gobernabilidad.

La gobernabilidad

El gobierno representa la función integradora de las organizaciones. La gobernabilidad hace referencia al consenso y legitimidad de éstas teniendo en cuenta que:

- las organizaciones son coaliciones de varios individuos y grupos de interés;
- entre miembros de una coalición, existen diferencias perdurables en cuanto a valores, convicciones, información, intereses y percepciones de la realidad;
- las decisiones más importantes son las relacionadas con la adjudicación de recursos escasos: quién recibe qué;
- los recursos escasos y las diferencias perdurables otorgan al conflicto un papel central en la dinámica de las organizaciones y convierten al poder en el recurso más importante;
- los objetivos y decisiones surgen del regateo, la negociación y las maniobras para ganar posiciones entre las diferentes partes interesadas;
- el gobierno de las organizaciones debe lograr sintonía con su entorno (proveedores, clientes, sindicatos, poderes públicos reguladores de las actividades).

La gobernabilidad, entonces, significa los consensos internos y la legitimidad externa, sin la cual la organización no podrá sobrevivir en un contexto cada vez más competitivo.

La gobernabilidad se basa en un ejercicio del poder, la autoridad, el liderazgo y la influencia que posibilite a la organización alcanzar sus objetivos estratégicos.

La gobernabilidad hace a cómo se plantean y estructuran las coaliciones e influencias externas e internas y a la interdependencia entre ellas. Como los contextos suelen ser muy cambiantes, la gobernabilidad es un equilibrio de factores que permite la conducción de la organización

¹⁶⁷ 1. Una CE dominada tiene su combinación más natural con una CI burocrática, y, por lo tanto, trata de originarla. 2. Una CE dividida tiene su combinación más natural con una CI politizada, las coaliciones interna y externa. 3. Una CI politizada tiene su combinación más natural con una CE dividida, y, por lo tanto, trata de originarla. 4. Una CI personalizada tiene su combinación más natural con una CE pasiva, y, por lo tanto, trata de originarla. 5. Una CI ideológica tiene su combinación más natural con una CE pasiva. 6. Una CI profesional tiene una combinación más natural con una CE pasiva, y, por tanto, trata de originarla. Y señala, finalmente, que una CI burocrática tiene una combinación más natural con una CE pasiva, y, por tanto, trata de originarla.

hacia sus objetivos estratégicos. Como el medio externo es muy voluble debe anudar y deshacer alianzas y coaliciones permanentemente, y a veces simultáneamente. Tomemos por ejemplo el caso de una empresa de construcción, o una consultora: en una licitación puede concurrir asociada a otra empresa y, en otra, que se da en forma simultánea en el tiempo, competir con ella. Es precisamente esta inestabilidad la que hace que la clasificación de Mintzberg sea incompleta, tanto desde el punto de vista explicativo, como de la acción.

La noción de gobernabilidad plantea un equilibrio del tipo de los platitos chinos: todos deben mantenerse en movimiento y sin caerse. Las opciones no pueden tipologizarse pues las combinaciones posibles son infinitas y dependen de los recursos de poder disponibles en una constelación, de las combinaciones posibles, del grado de uso o cantidad de poder que cada uno está dispuesto a poner en juego (en función de las pérdidas y ganancias posibles) y de la habilidad que los actores despliegan en el juego.

La gobernabilidad ha de construirse, y éste es el papel de la estrategia y la táctica en las relaciones de poder. Lo estratégico comprende al conjunto, lo táctico es la ejecución de las partes.^{168/169} La conducción estratégica debe guardar la gobernabilidad de la organización tanto en su constelación externa como interna en función de los objetivos estratégicos de la misma. Las conducciones tácticas deben lograr el cumplimiento de las directivas estratégicas y de sus metas.

Las relaciones de poder son dinámicas y no suman cero, se gana o se pierde con su buen o mal ejercicio. Si se lo ejerce bien, se acumula poder por el consenso de los subordinados, comunidad, clientes, etc. y se crece en legitimidad y viceversa; si se lo ejerce mal, se pierde apoyo y consenso. La gobernabilidad por lo tanto no solo depende de la estrategia y de la táctica en el uso, sino también de lo correcto o incorrecto de su ejercicio: **el correcto ejercicio suma poder, el incorrecto resta.**

De la acumulación y el control del poder

“El poder atrae al poder”, decía Rousseau; por ende, quien se encuentra en posiciones de poder tiende a buscar acumular más poder y a perpetuarse; y quien se encuentra perdiéndolo, probablemente continúe en dicha tendencia, pues sus aliados se irán alejando de él. Por lo tanto, la gobernabilidad también plantea la necesidad del equilibrio de poderes.

Gobernabilidad y equilibrio de poderes

Frente a la acumulación excesiva de poder existen distintos tipos de controles y equilibrios:

1. La división del poder: la normativa regula, limita, acota el poder en el espacio y el tiempo. La división entre poderes en el Estado, la delimitación de competencias en los estatutos organizacionales (directorios, accionistas, presidente, etcétera).
2. Las reglas de elección, sucesión y término de los mandatos.
3. Los controles: la justicia, los tribunales de ética, las auditorías independientes, etcétera.

¹⁶⁸ PERÓN, JUAN D., *Conducción política*, Presidencia de la Nación, 1974.

¹⁶⁹ PERÓN, JUAN D., *Apuntes de Historia Militar*, Presidencia de la Nación, 1974.

4. El control sociológico: a un poder se le opone otro contrapoder de signo contrario equilibrante (ejemplo: el poder sindical en las relaciones obrero-patronales, el control de los pares en un equipo frente a la baja productividad de un miembro que les llevaría a todos a perder el premio por cumplimiento de metas).
5. El control jerárquico, para relaciones de poder entre miembros y áreas de una organización.
6. El control social: audiencias públicas, en el caso de los servicios públicos o inversiones privadas que afecten a una comunidad; asambleas de usuarios, contribuyentes, el mercado, los clientes; *the constituency*, etcétera.

Solo el equilibrio de poderes permite garantizar el pluralismo y la democracia en la sociedad y en las organizaciones; también facilita su gobernabilidad al permitir que se desarrollen coaliciones y fuerzas cooperativas. El autoritarismo, la dominación, los monismos o unicatos en materia de poder a la larga generan conflictos abiertos sobre el sistema o llevan a su muerte por inadaptación a contextos plurales y turbulentos.

DEPENDENCIA, CONTINGENCIAS CRÍTICAS Y PODER

Tal como mencionamos anteriormente, el poder puede provenir de diversas fuentes, pero en cierto nivel estas fuentes giran alrededor de la dependencia. Cuando las personas, departamentos u organizaciones se vuelven dependientes de otros individuos, departamentos u organizaciones, la parte dependiente pierde poder. De manera similar, los individuos, departamentos u organizaciones que pueden resolver problemas (contingencias críticas y estratégicas) para otros individuos, departamentos u organizaciones, ganan poder. La habilidad para crear dependencias o solucionar contingencias críticas o estratégicas es uno de los determinantes más importantes de poder.¹⁷⁰

Los sucesos no previstos pueden crear problemas a todas las organizaciones. Las organizaciones que manejen mejor la incertidumbre ganarán poder en las relaciones interorganizacionales y socioeconómicas. Las subunidades más capaces de atajar incertidumbre son las que suelen adquirir poder en el seno de la organización.

Si se toma una serie histórica de remuneración de puestos gerenciales, se observa que ellas varían según sean los factores de incertidumbre contextuales, en igual sentido crecen dichas áreas de las organizaciones tomando más empleados, por lo tanto teniendo mayor poder relativo. (Ejemplo: en etapas de desabastecimiento crecieron las áreas de compras; en momentos de recesión, las de ventas o publicidad; en las de especulación financiera o falta de crédito, las de finanzas en busca de otras formas o fuentes de financiamiento; en etapas de conflictos o de pleno empleo, o en la necesidad de gestionar las competencias, las de recursos humanos; en las de alta demanda las de producción; en las de mercados deprimidos las de innovación, *marketing* y publicidad.)

La incertidumbre en sí misma no otorga poder; atajar esa incertidumbre es lo que proporciona poder. Si las organizaciones asignan a sus diversas subunidades tareas de variable incertidum-

¹⁷⁰ HICKSON, D.J.; HININGS, C.R.; LEE, C.A.; SHNECK, R.E., y PENNINGS, J.M., *A Strategic contingency Theory of Power Administrative Science*, Quaterly, 16, 1971.

bre, las unidades que consigan atajar la incertidumbre de una forma más eficaz serán las que tengan más poder dentro de la organización.

Las actividades que conducen a atajar la incertidumbre son de tres tipos:

1. Las que la atajan mediante **la prevención**: el análisis de escenarios, el planeamiento estratégico en las relaciones con el contexto o en el medio interno, como son las subunidades que trabajan para reducir la probabilidad de que se llegue a presentar alguna dificultad. Por ejemplo, la creación de un nuevo producto para prevenir pérdidas en las ventas por la aparición de una nueva competencia es una técnica para atajar la incertidumbre.
2. Otra forma es atajar la incertidumbre mediante **la información**. El uso del pronóstico es un ejemplo. La posesión anticipada de información sobre lo que puede llegar a producirse permite a una subunidad enfrentarse a situaciones como la competencia, las huelgas, la escasez de materiales o los cambios en la demanda. Los departamentos de planificación que llevan a cabo estudios de previsión adquieren poder cuando sus previsiones son acertadas.
3. Atajar por **absorción del impacto** es el tercer tipo. EEUU asumió el Sputnik y se lanzó a la carrera espacial que al final venció. IBM asumió los cambios de la competencia y se reconvirtió. La industria del automóvil norteamericana asumió la competencia japonesa y se reestructuró volviendo a asumir un papel de liderazgo. En lo interno, se trata de atajar la incertidumbre cuando ésta ataca a la organización. Por ejemplo, un equipo puede tomar a su cargo un aspecto crítico de la organización en su conjunto. El equipo que asume el problema se gana así el respeto de los demás, lo que se traduce en un mayor poder relativo para ese equipo.

La contingencia y el poder estratégico en las organizaciones

El análisis estratégico del poder fue introducido hace unos quince años por Michel Crozier¹⁷¹ y completado en 1977 por Erhard Friedberg.¹⁷² Según dicho modelo, los actores entablan entre sí unas relaciones estratégicas de poder controlando zonas de incertidumbre para la organización.

El juego estratégico de dos actores que se han hecho interdependientes por una relación de poder consistirá para cada uno:

- a. En salvaguardar su margen de libertad manteniendo su comportamiento imprevisible.
- b. Procurando encerrar al otro —por ejemplo, por medio de reglamentos— en un marco en que sus comportamientos sean previsibles y su margen de libertad reducido.
- c. En tales condiciones, el control de una zona adecuada de incerteza que permita a un actor convertir su comportamiento en imprevisible constituirá una carta decisiva para orientar la relación de poder en provecho propio pues, al controlar una zona de incerteza, el actor puede mercadear su buena voluntad, sin la cual ninguna organización, por racionalizada que sea, puede funcionar.

¹⁷¹ *El fenómeno burocrático*, Amorrortu, 1964.

¹⁷² CROZIER, MICHEL; FRIEDBERG, ERHARD, *L'acteur et le système* Seuil, París, 1977.

Thompson¹⁷³ retoma esta idea de contingencia, formulando las siguientes hipótesis relacionadas: a mayores zonas de incertidumbre y contingencia para una organización, mayores bases de poder y mayor número de posiciones políticas en la organización. Cuanto más dinámico es el contexto y la tecnología, más rápidamente cambiante será el proceso político (en la constelación interna o externa¹⁷⁴ y mayores las posibilidades de alianzas y coaliciones y de puestos con alto nivel de discrecionalidad y poder en la organización).

Mintzberg *et al.*¹⁷⁵ al analizar la **escuela del poder** señalan que ésta caracteriza a la estrategia como un proceso de negociación. “La escuela de poder se caracteriza por la formación de la estrategia como un abierto proceso de influencia, subrayando el uso del poder y la política para negociar estrategias favorables a intereses particulares.” Señalan además que “las relaciones de poder rodean a las organizaciones, y también pueden infundirse en ellas”.

Hemos distinguido ya entre dos niveles, el externo y el interno, aunque ambos interactúan y se influyen mutuamente.

1. Constelación de poder interna

Es el juego de la política dentro de una organización. Específicamente en los procesos de *management* estratégicos, la creación de la estrategia es un proceso de negociación y concesiones entre individuos, grupos y coaliciones en conflicto dentro de la organización.

2. Constelación de poder externa

Se refiere a las relaciones de poder entre una organización y su contexto. Las organizaciones deben tratar con proveedores, compradores, sindicatos, competidores, inversores, etc. La estrategia consiste primero en manejar la demanda de estos protagonistas, y segundo en utilizarlos selectivamente para el beneficio de la organización. Ésta incluye también cadenas, estrategias colectivas, empresas conjuntas, alianzas estratégicas, etc. Así la estrategia se convierte en un proceso conjunto.

Las premisas de la escuela de poder para Mintzberg, *et al.* son:

- La creación de estrategia está moldeada por el poder y la política.
- La estrategia tiende a ser emergente: la creación de estrategia es la interacción entre intereses locales y coaliciones cambiantes. La organización promueve su propio bienestar mediante el control o la cooperación con otras organizaciones.
- La persuasión, el regateo, la negociación y la confrontación directa son algunas de las tácticas para llevar adelante la estrategia.
- De ellas surgen acuerdos de cooperación, cooptación, alianzas estratégicas, coaliciones, conflictos, desarrollo de redes, *joint ventures*, *outsourcing*, compras, fusiones y compras hostiles, entre otras.

¹⁷³ *Organizations in action*, Mc Graw Hill, 1967; *Organizaciones en acción*, Mc Graw Hill Clásicos, 1992.

¹⁷⁴ La aclaración entre paréntesis es nuestra.

¹⁷⁵ MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J., ob. cit.

• Motivación de sus miembros
• poder legítimo
• prestigio personal

• capacidad de interpretar
• Líder, una forma de poder

DELEGAR, DESCONCENTRAR, FACULTAR Y APODERAR (*EMPOWERMENT*)

El término *empowerment*, y también el concepto que encierra, requieren que se consideren los parámetros del poder. (Debe recordar el lector que la palabra inglesa “*empowerment*” deriva del sustantivo “*power*”, es decir, poder.) Por ejemplo, ¿cuál es la fuente del poder grupal?, ¿cuáles son los medios o instrumentos a través de los cuales se lo ejerce?, ¿cuál es la dosis de poder que se les asigna a los equipos en el contexto de una organización? y, ¿cuál es el rango o el alcance dentro del cual puede ejercerse legítimamente ese poder?

Uno de los temas más controvertidos de la administración es el de facultar, conceder poder al empleado. El tema es una extensión de la delegación y sugiere que los gerentes pueden desconcentrar parte de autoridad para distribuirla entre su personal. (Nunca la delega en última instancia.) Facultar es apoderar (de otorgar poder) en el sentido jurídico del término y **con la revocabilidad del caso**. En opinión de William J. Ransom, los resultados son “más fructíferos, cuando se alcanza más de lo que se puede imaginar. Uno gana más tiempo para los proyectos que solo uno puede realizar. Los asociados harán mejor sus tareas y las operaciones funcionarán en calma (...) los trabajadores se vuelven más felices y capaces”.

Oren Harari o Tom Peters tienen de facultar una imagen un tanto distinta: “la meta no es dar poder, sino liberar (...). La liberación consiste en emancipar a la gente de las restricciones organizacionales que inhiben su disposición a ser creativa, activa y asumir responsabilidades”.

Dice Tom Peters: “Uno no puede conferir poder a los seres humanos. No se puede hacer poderoso a nadie. Lo que es posible es crear las condiciones en las que la gente se sentirá poderosa. Las condiciones en las que decida crearse por sí misma poder”.

Estas dos opiniones sobre facultar, aunque parecen contradictorias, puestas en su contexto son correctas. Si se piensa que delegar autoridad consiste en poner límites a la libertad de acción, entonces las palabras de Harari revelan un valor. Hay que dar a los empleados la libertad de tomar decisiones dentro de ciertas limitaciones prescritas, delegadas. La delegación siempre ha tenido límites, y eso es lo que la distingue de la abdicación. Pero, por el otro lado, si se considera que la autoridad es impulsar ciertas políticas y ciertos lineamientos, el planteamiento de facultar adquiere significado: se delega la autoridad para realizar acciones concretas.

Puede sintetizarse en la siguiente afirmación: “Deje que el individuo o el grupo corra con la pelota... pero dentro de la cancha”.

***Empowerment* y toma de decisiones**

Se plantean cuatro estilos de toma de decisiones:

- La toma **personal** de decisiones se aplica cuando el gerente tiene la experiencia y la información que necesita, mientras que los seguidores no poseen la capacidad, la disposición o la confianza para colaborar o carecen de información o competencia necesarias. De todos modos debe acompañársela de participación informativa, para que puedan comprenderla, internalizarla y ejecutarla correctamente. No hacerlo sería ser **autoritario**.

- La toma **consultiva** de decisiones es posible cuando los seguidores poseen experiencia y conocimientos en la materia y están dispuestos a participar. En este caso lo mejor es solicitarles su información antes de tomar las decisiones. El método de consultoría tiene dos beneficios inmediatos. Primero, al conseguir la colaboración de quienes tienen algunos conocimientos, aumenta la probabilidad de que su decisión sea correcta. Segundo, al dar a sus seguidores la oportunidad de contribuir, refuerza su motivación y los ayuda a identificarse mejor con las metas de la organización o del área.
- La toma **participativa** de decisiones es un esfuerzo cooperativo (codecisión) en el que el gerente y seguidores trabajan juntos hasta alcanzar una decisión compartida.
- Por último, la toma **delegativa** de decisiones (facultar, apoderar-*empowerment*, participación decisional) se emplea con seguidores cuya preparación es elevada y que tienen la experiencia y la información que se necesita para llegar a la decisión o la recomendación correcta.

Es importante recordar que, aunque se elija conceder a los otros algún grado de participación en la toma de decisiones, la responsabilidad es solo de quien conduce.

EL LIDERAZGO

El administrador no puede utilizar los roles y recursos de poder como elemento esencial para la asignación y cumplimiento de las tareas o para comprometer efectivamente a la totalidad de la organización en el logro de las metas comunes. Más bien debe motivar a sus miembros apelando a la inteligencia y satisfacción de sus necesidades, mediante el desarrollo de cualidades de liderazgo, si quiere ser efectivo y a la vez legitimar su poder.

La administración ha tendido a concebir la autoridad exclusivamente vinculada con la estructura de la organización y las relaciones formales. El liderazgo es la que el individuo extrae de factores como el prestigio personal, la capacidad de interpretación, articulación, motivación y conducción de su personal. El uso de la fuerza mediante el poder y la autoridad formal no siempre determina el desarrollo de las pautas de conductas necesarias para el cumplimiento de tareas. El liderazgo es una forma especial de poder. Según Etzioni:¹⁷⁶

es la capacidad basada en las cualidades personales del líder, para inducir la aceptación voluntaria de los seguidores a un amplio rango de aspectos. El liderazgo se distingue del concepto de poder en suponer influencia, es decir cambio de preferencias, basada en el reconocimiento de las cualidades del líder y en el grado de interpretación que éste hace de las aspiraciones de personas y grupos.

Mientras que el poder implica, como ya se vio, que se domina un recurso escaso, o en última instancia la fuerza para imponer su voluntad sobre los demás actores sociales sobre la base del temor de una sanción.

El líder ejerce en consecuencia, una influencia sobre lo que los miembros del grupo hacen y piensan.

¹⁷⁶ Etzioni, Amitai, *Complex organizations*, Holt, Reinhart & Winston, 1961.

Funciones del liderazgo

El liderazgo puede presentarse en cualquier grupo o cualquier nivel dentro de la organización, por lo tanto supone decisiones críticas. Las tareas críticas del liderazgo pueden resumirse en cuatro categorías.

La **primera** supone la definición de la misión y el papel institucional, y son las tareas del (CEO) *Chief Executive Officer*.

La **segunda tarea** es la internalización de la visión y misión, que incluye la definición de metas y la selección de los medios para alcanzar los fines deseados, que comparte el CEO con los niveles gerenciales.

La **tercera tarea** es defender el campo de acción de la organización, que es propia del CEO.

La **tarea final** del liderazgo es la de encauzar el conflicto interno, que comparte el CEO con los niveles gerenciales.

El liderazgo se puede presentar en todos los niveles de la organización, pero su impacto sobre ella va a variar de acuerdo con el nivel en el cual se ejerza. El liderazgo en la cúspide de la organización produce el mayor impacto para el desarrollo de los objetivos estratégicos de ésta en los niveles inferiores. Los cuatro aspectos antes mencionados se limitan al nivel en cuestión (área, UOR, equipo).

El liderazgo no depende de los rasgos individuales sino de la interrelación de la personalidad con los factores de carácter social.

Componentes del liderazgo

El liderazgo, tal como lo definimos, hace a la dimensión personal del ocupante del rol de poder, y va más allá de los requerimientos básicos de su posición. La persuasión de los individuos y la innovación en ideas y toma de decisiones consultiva, participativa o delegativa, la interacción entre líder y seguidores (el líder influencia a los seguidores en el proceso de interacción y las reacciones de éstos tienen, a su vez, un impacto sobre el líder) son los elementos que hacen la diferencia entre liderazgo y la simple posesión del poder.

El enfoque situacional¹⁷⁷ adopta la posición de que el conjunto de condiciones del momento (la situación) define quién y de qué manera ejercerá el liderazgo. En una situación será un individuo el que surja como líder y, en otra, otro individuo. No es lo mismo el liderazgo en un equipo de tareas en una organización para producir algo, que el mismo grupo de personas en una situación lúdica (ir a bailar) o en un evento deportivo (organizarse en un equipo de fútbol). Para el mismo grupo de personas podemos tener diferentes líderes para las diversas tareas.

La posición que surge es que situaciones diferentes demandan formas distintas de liderazgo y, en consecuencia, en cada situación específica se necesitarán individuos, habilidades y comportamientos diferentes.

El liderazgo es legítimo, tal como vimos anteriormente, si los seguidores sienten, perciben e interpretan que el líder va a conformarles sus pensamientos y acciones, y que logrará que se satisfagan sus expectativas.

¹⁷⁷ HERSEY, PAUL; BLANCHARD, KENNETH; JOHNSON, DEWEY E., *Administración del comportamiento organizacional*, Prentice Hall, 1998.

TEORÍAS DE LIDERAZGO

Teoría de los rasgos

Esta teoría dice que se nace con el liderazgo, y parte de que existe una serie de rasgos que poseen los líderes. Por lo tanto, busca las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los no líderes, como por ejemplo: ambición y energía, el deseo de ser líder, honestidad e integridad, confianza en uno mismo, inteligencia, juicio, buen sentido, carácter motivador y conocimiento adecuado para el puesto.

Warren Bennis observó las siguientes características en un estudio de casos de noventa líderes destacados:

1. Comunicar valores estratégicos, objetivos, metas; impulsar la obtención de logros y resultados.
2. Comunicar significados comprensibles y claros.
3. Generar confianza, ser racional, congruente.
4. Tener autoconocimiento y autocrítica.

John Geier, a su vez, encontró tres rasgos negativos que impiden el desarrollo adecuado del liderazgo:

1. No estar informado.
2. No ser participativo.
3. Ser rígido, inflexible.

Este enfoque no llegó muy lejos pues no hay acuerdo en las características comunes del liderazgo y por qué los líderes no poseen ninguna serie de características que no tengan los seguidores. Por lo tanto, el liderazgo parece ser más una característica situacional.

Teorías del comportamiento

Estas teorías proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes.

Propone que no se nace con el liderazgo, sino que se puede capacitar a una persona para ser líder. Su deficiencia está en que es un enfoque acontextuado.

1. Estudios de Ohio State

- a) Estructura de inicio: grado en que es probable que el líder defina y estructure su papel y los de sus subordinados en la búsqueda de las metas (asigna tareas y responsabilidades con consignas claras, da pautas, fija metas, controla resultados).

- b) Estructura de consideración: grado en que es posible que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por confianza mutua, respeto por las ideas y sentimientos de los subordinados (el líder escucha, es permeable y considerado).

Estos estudios sugirieron que el estilo de estructura de inicio alto y estructura de consideración alto por lo general daban resultados positivos, pero se encontraron suficientes excepciones que indicaban que era necesario integrar los factores situacionales en la teoría.

2. Estudios de la Universidad de Michigan: destacan dos dimensiones de comportamiento:

- a) Líder orientado al empleado: líder que concede gran importancia a las relaciones interpersonales, tiene interés particular en las necesidades de sus subordinados y acepta las diferencias individuales de los miembros.
- b) Líder orientado a la producción: líder que enfatiza los aspectos técnicos de la tarea del trabajo. Su principal preocupación es cumplir las metas del equipo y los individuos son medios para ese fin. Este estilo lleva a baja productividad e insatisfacción en los trabajadores.

Las conclusiones favorecen a la primera dimensión y fueron asociadas con mayor productividad del grupo y mayor satisfacción laboral.

Estudios y literatura reciente: completan esta última clasificación con una tercera dimensión de comportamiento, lo que da lugar al

- c) Líder orientado a la innovación y el cambio, que valora la experimentación, la búsqueda de nuevas ideas y que genera e implementa el cambio.
3. **Teoría de la atribución del liderazgo:** propone que el liderazgo es simplemente una atribución que la gente hace respecto de otros individuos.
 4. **Teoría del liderazgo carismático:** los seguidores establecen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando observan ciertos comportamientos.
 5. **El liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo para el cambio y la transformación:**
 - a) Líderes transaccionales: líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas mediante la clarificación de los requerimientos de papeles y tareas.
 - b) Líderes para el cambio y las transformaciones: líderes que proporcionan una consideración individualizada y estímulo intelectual y tienen carisma.
 6. **Teoría de intercambio líder-miembro:** los líderes que sean internos y externos al grupo, y los subordinados que tengan un estatus interno, tendrán más altas calificaciones de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con su superior.

7. **Teoría trayectoria-meta:** teoría según la cual el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados en la medida en que ellos lo visualizan como fuente de satisfacción inmediata o futura.
8. **Modelo líder-participación:** teoría del liderazgo que proporciona un conjunto de reglas para determinar la forma y cantidad de toma de decisiones participativas en situaciones diferentes.

Teoría situacional del liderazgo

La teoría situacional de Hersey y Blanchard¹⁷⁸ parte de la premisa empírica de que diferentes situaciones exigen diferentes formas de liderazgo y, por ende, se pedirán individuos, habilidades y comportamientos específicos que son distintos en general, en cada situación. También resalta como elemento importante la interacción entre el líder y sus seguidores. El líder influencia a los seguidores en el proceso de interacción y, desde luego, las reacciones de éstos tienen un impacto sobre el comportamiento del propio líder. Así el liderazgo organizacional es una combinación de factores. En lugar de sugerir que hay una serie de “rasgos” de liderazgo, la evidencia indica que las características específicas que dan lugar al comportamiento del liderazgo varían de acuerdo con la situación.

Para Paul Hersey y Kenneth Blanchard, el **liderazgo situacional** se basa en la interacción de:

1. el grado de conducción y dirección (comportamiento de tarea) que ofrece el líder;
2. el grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda;
3. el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo.

El **liderazgo situacional** es un modelo, no una teoría; sus conceptos, métodos, actos y resultados se basan en metodologías probadas que son prácticas y fáciles de aplicar, y pretende ayudar a la gente a que intente el liderazgo, cualquiera sea su función, para ser más eficaz en su trato diario con los otros.

Este modelo insiste en el comportamiento del líder con relación a los seguidores. En todas las situaciones son vitales los seguidores, no solo porque cada uno acepta o rechaza al líder, sino porque como grupo de hecho determinan qué tanto poder personal detenta el líder.

En este modelo, cualquier referencia a líderes y seguidores implica líderes potenciales y seguidores potenciales.

Comportamiento del líder

1. Comportamiento de relación

Es el grado en que los líderes, para tener relaciones personales entre ellos y los miembros de su grupo –seguidores–, se inclinan a abrir canales de comunicación en dos o más direcciones, brindar apoyo socioeconómico, escuchar de forma activa, facilitar las conductas, motivar, desestructurar e influir psicológicamente.

¹⁷⁸ Ídem.