

2. PROCESO DIRECTIVO

2.3 Poder y Autoridad

Definición:

Tener expedita la facultad o potencia de hacer algo.

Capacidad de condicionar y modificar la conducta mediante una sanción de por medio.

Ser más fuerte que alguien, ser capaz de vencerle.

(RAE, 2013)

Autoridad

Viene del latín “auctóritas”, que es el derecho de mandar, de decidir, de tomar decisiones, dar órdenes, o dirigir conflictos, que ostenta una persona.

Dentro de la organización, es el poder formal que tiene una persona por la posición que ocupa. Las indicaciones de quien posee autoridad se obedecen porque tiene que ser así.

Poder.

Para algunos, “el poder es la capacidad de influir sobre alguna persona o grupo con el fin de que acepten nuestras ideas o planes. En esencia, el poder permite al individuo lograr que los demás hagan lo que él quiere que hagan”, de lo que deriva que el poder es una de las formas de influencia, pues el campo de ésta abarca otras que no pueden considerarse poder.

Otros invierten la ecuación: “El poder es influencia latente; y la influencia es poder en acción”; es decir que 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. Y siguiendo a Schermerhorn conoceríamos que existen otras formas de influencia que no implican poder, pues no se usan deliberadamente para que otros hagan aquello que deseamos y para lo cual los inducimos a hacerlo.

Tipos de Poder

Varios autores coinciden, con notoria aproximación, en que el poder proviene de las siguientes fuentes, que describiremos a partir de las diversas expresiones de aquéllos.

1.- Poder de recompensa o de premio.-

Los gerentes poseen este tipo de poder 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 reconocimientos 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 positivamente en su actitud laboral y en su nivel de satisfacción.

2. 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. [Véase al respecto la ficha “Desmoralización en los lugares de trabajo”, correspondiente al punto del programa “Ética y Moral”.]

Los dos tipos de poder que hemos visto hasta ahora, son generalmente ejercidos al unísono para lograr el acatamiento 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.

3.- Poder legítimo: El 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”. (French y Raven). Hampton da similar explicación: “A los gerentes se les considera con el derecho de ejercer la autoridad porque ésta es propia de su posición...” Esta definiciones trasuntan un criterio formalista de la autoridad, claramente orientado por el “concepto clásico” que vimos antes, en el que la aceptación o no del empleado no es considerada determinante de la legitimidad. (Nota de la Cátedra: desde nuestro punto de vista, esta fuente debería denominarse “poder legal”, no “poder legítimo”)

4.- Poder de referencia: Los gerentes (u otros niveles supervisores) cuyos subordinados se identifican con ellos y/o los imitan poseen el llamado “poder del referente”. 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. En resumen, es una relación positiva y motivadora que se da entre los influidos y la persona que influye.

5.- Poder del experto: La posesión de un conocimiento específico es la base de este tipo de poder. “Cuando los subordinados piensan que su superior cuenta con información y habilidad para mejorar sus eficiencias y su crecimiento, aumenta la propensión a aceptar las instrucciones que reflejan dicha pericia”. Vale señalar que muchas veces este tipo de poder 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.

Poder y autoridad.

Para Max Weber el concepto de “legitimidad” del poder es fundamental, y es una condición que se cumple en el fuero interno del subordinado: cuando éste cree que es legítima la imposición de la voluntad del superior la acata voluntariamente y considera ilegítima la posibilidad de negarse a obedecer. A. Etzioni, siguiendo esta línea de pensamiento, explica que la idea de una aceptación “voluntaria” nos conduce al concepto de autoridad. Entonces, la autoridad sería el ejercicio de un poder que es legitimado, aceptado (no meramente acatado), por quienes son objeto de él. También la sustentó Chester Barnard, pensador enrolado en la corriente de “los sistemas sociales”, expresando textualmente: “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”.

Debemos aclarar que legitimidad no es sinónimo de legalidad. La existencia de lo legítimo no depende necesariamente de una norma legal, puede haberla o no. De hecho, 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. Recordémoslas brevemente: 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. Más adelante veremos que otros autores, sin contrariar la idea central (“autoridad es poder legitimado”) han descubierto otras fuentes de autoridad.

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. Nuevamente la contradicción parecería diluirse cuando Robbins y Coulter 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.

FORMAS BÁSICAS DE EXPRESAR EL PODER

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

1. Descendente: es la influencia de un superior sobre un subordinado.
2. Ascendente: Son los 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: Cuando hablamos de poder horizontal, interdepartamental, relaciones externas y relaciones laterales nos estamos refiriendo a expresiones laterales del poder. Por investigaciones realizadas, se ha concluído que el poder lateral es esencial para que la realización del trabajo gerencial. El poder descendente (es decir, 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. Con frecuencia el gerente emplea la mayor parte de su tiempo fuera de la unidad laboral, tratando con otros jefes de departamento, de divisiones o de unidades subsidiarias, sobre los cuales no tiene un control formal.

2.4 Autoridad

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.

Por eso es necesario diferenciar el poder del individuo del poder del puesto. El primero está sujeto a cambios, a fluctuaciones, conforme sean las actitudes, comportamientos, de quien lo posee, o la percepción que sus subordinados tengan de ellos. El segundo está 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 coercitivamente, y relativamente 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.

Referencias Bibliográficas

Etzioni, Amitai Hacia una tipología analítica de las organizaciones (Edit. Nueva Visión)

Greiner Larry E. y Schein Virginia E. Poder y desarrollo organizacional (Edit. Addison-Wesley Iberoamericana).

Hampton, David R. Administración (Mc Grow- Hill editores)

Morgan, Gareth: Imágenes de la organización. (Coedición Alfaomega- Ra Ma)

Robbins Stephen y Coulter Mary: Administración (Prentice Hall editores)

Scott William G. y Mitchell Terence R. Sociología de la organización.(Edit. El Ateneo)

Schermerhorn R.A. El poder y la sociedad. (Editorial Paidós)