EL EJERCICIO DEL PODER Y DE LA INFLUENCIA EN LAS ORGANIZACIONES: UNA PERSPECTIVA DESDE EL LIDERAZGO Y LA CULTURA

Contenido Proyecto

[1. Resumen 1](#_Toc428734590)

[2. Introducción 1](#_Toc428734591)

[3. Revisión de la literatura 2](#_Toc428734592)

[a. La fisiología del poder 2](#_Toc428734593)

[b. El comportamiento político 12](#_Toc428734594)

[4. Discusión de la propuesta 13](#_Toc428734595)

[a. Objetivos 13](#_Toc428734596)

[i. Objetivos generales 13](#_Toc428734597)

[ii. Sub objetivos 14](#_Toc428734598)

[b. Planteo del Problema 14](#_Toc428734599)

[c. Hipótesis 14](#_Toc428734600)

[5. Metodología 15](#_Toc428734601)

[6. Conclusiones 17](#_Toc428734602)

[Referencias bibliográficas 17](#_Toc428734603)



# Resumen

El presente proyecto trata sobre el poder y sus interrelaciones y derivaciones, los mecanismos para su consecución y la habilidad para ejercerlo como instrumento para alcanzar los objetivos de una organización.

Aborda la complejidad de los mecanismos de generación de poder en una organización, desde distintos ángulos y enfoques, con la finalidad de impactar en la misión y objetivos de la misma. Estudia los procesos de búsqueda de poder, de conformación de grupos de influencia, y de confrontación explícita o implícita entre estos últimos para imponer sus fines.

Trata al poder y a la influencia desde una perspectiva positiva y adopta la concepción del poder como vehículo generador de resultados, sin la necesidad de apropiarse de la autoridad formal o depender de la fortaleza de la cultura organizacional.

Analiza la configuración de los grupos de influencia internos y externos de la organización, sus procesos de integración, las características de sus liderazgos, la relación entre sus miembros, sus límites, sus transformaciones, sus estructuras jerárquicas, sus estrategias, sus esquemas de alianza, sus identidades y sus conflictos. Finalmente, busca relacionar el nivel de fortaleza de la cultura organizacional con la efectividad del ejercicio del poder.

# Introducción

La organización es el resultado de la acumulación de recursos materiales y humanos que concurren para dotarla de un modelo de gestión determinado, el que se verá influenciado en diferentes magnitudes por la preponderancia de cada tipología de recursos. Asimismo, otros factores de diversa concepción, inherentes o adyacentes a la organización, también contribuyen a dar forma a su arquitectura.

Los recursos iniciales responden a los intereses, deseos, posibilidades y objetivos de los propietarios del capital, pertenezcan éstos al sector privado o representen al Estado. La dotación de recursos materiales y humanos evidenciará una íntima relación con las intenciones del capitalista, al menos en la etapa de gestación del modelo organizacional. Dicha relación podrá profundizarse o desdibujarse a medida que la vida de la organización comience a transitar y se aleje de su punto de partida. Este modelo, consecuentemente, estará expuesto a alteraciones y mutaciones producidas, principalmente, por las transformaciones del entorno, por los nuevos alineamientos del sector económico en que se desarrolla y por las limitaciones para acceder a dosis adicionales de recursos.

Asimismo, los factores inherentes a la organización que tercian en el proceso de conformación de su estructura van dando forma, de manera paulatina, a la cultura organizacional, que irá emergiendo a partir de la visión y pretensión del capitalista, de los rasgos de los recursos humanos incorporados, del perfil de conducción y traza directiva predominante, del impacto de la tecnología incorporada, de los métodos de producción adoptados y de las normas de comportamiento y relacionamiento horizontal y vertical expuestas. Así, la cultura que se vaya erigiendo se manifestará con signos de fortaleza o debilidad según la ponderación de cada uno los elementos constituyentes y la adhesión de los miembros de la organización a sus valores.

Los factores adyacentes, a su vez, inciden de una manera cada vez más nítida en la estructura organizacional. El crecimiento exponencial de las interacciones de variables de un entorno global y los efectos impredecibles de fenómenos políticos, sociales y económicos moldean el entramado de la empresa.

La conformación de la cultura es, en consecuencia, el resultado de la interacción de factores inherentes y adyacentes. El poder, entendido como estrategia más que como propiedad (Foucault, 2008, p. 10), representa el ejercicio de influencia en el marco de un grupo humano.

El objetivo de este proyecto es generar una investigación acerca de:

1. Las características de las relaciones de poder entre los individuos de una organización,
2. El ejercicio del poder y de la influencia como un vehículo para alinear acciones estrategias con la visión organizacional y
3. El comportamiento político como requisito para detentar y construir poder

# Revisión de la literatura

# La fisiología del poder

Abordar el poder desde un proyecto de tesis implica un reto tan amplio como fragoso y complejo. El poder es influencia y capacidad de transformar el estado de las cosas. El término poder es monosilábico, no demanda una explicación teñida de rigor científico para explicarlo. El poder remite a ejercicio, acción y resultados tangibles. Bajo estas premisas, el marco teórico a desarrollar sobre el poder, en general, y sobre el poder en las organizaciones, en particular, involucra una construcción dilatada y controversial que se expondrá en consonancia con los objetivos del proyecto.

La remisión a Michel Foucault al hablar de poder no debería generar sorpresas. Sus estudios y disquisiciones son referencia obligada para todo análisis sobre el tema.

Desde la óptica de Foucault, el poder es ejercicio y acción, antes bien que posesión. Esta definición será crítica en el transcurso de la elaboración del proyecto en cuestión, particularmente en lo referente a los procesos de acceso al poder, los métodos de concentración del poder y la administración de los objetivos de la organización.

Foucault incorpora al deseo y al interés como elementos interactuantes con el poder. Este triángulo queda expuesto cuando manifiesta (2008, p. 33):

*“[…] las relaciones entre deseo, poder e interés son más complejas de lo que por lo general se cree y no son forzosamente los que ejercen el poder quienes tienen interés en ejercerlo; quienes tienen interés en ejercerlo no lo ejercen, y el deseo del poder juega entre el poder y el interés un juego que todavía es singular”.*

Pero no es sino en *“Microfísica del poder”[[1]](#footnote-1)* donde Foucault se manifiesta de manera más directa sobre una definición de poder y se extiende hacia la partición entre poder político y económico. Luego de interrogarse acerca de si el análisis del poder puede deducirse de la economía, Foucault asevera (1992, págs. 133-136):

*“[…] Existe cierto punto común entre la concepción, digamos, jurídica, liberal del poder político –que se encuentra en los filósofos del siglo XVIII– y la concepción marxista.[…] Con esto quiero decir que, en el caso de la teoría clásica, el poder es considerado como un derecho, del que se es poseedor como de un bien, que en consecuencia puede transferirse o alienarse, total o parcialmente mediante un acto jurídico. […] El poder es el poder concreto que todo individuo detenta y que cede, parcial o totalmente, para contribuir a la constitución de un poder político, de una soberanía”.*

Esta última argumentación de Foucault sobre la dicotomía entre poder político y económico será pasible de un sustancial protagonismo a lo largo de la elaboración del proyecto.

Desde otra óptica, el sociólogo alemán Niklas Luhmann (2005, p. 14) afirma con relación al poder:

*“El poder hace su trabajo de transmitir al ser capaz de influenciar la selección de las acciones (u omisiones) frente a otras posibilidades. El poder es mayor si es capaz de mantenerse incluso a pesar de alternativas atractivas para la acción o inacción […] El poder debe diferenciarse de la coerción para hacer algo específico y concreto. Las elecciones posibles de una persona que está limitada se reducen a cero”.*

Uno de los aportes más apreciados de Luhmann es el vínculo entre poder y libertad de selección por parte del sujeto. Refuerza este concepto cuando afirma (2005, p. 18) que la función del poder consiste en asegurar la cadena de efectos, independiente de la voluntad del participante sujeto al poder y, seguidamente, sostiene (2005, p. 18): *“La causalidad del poder consiste en neutralizar la voluntad, no necesariamente en doblegar la voluntad del inferior […] La función del poder consiste en la regulación de la contingencia”.*

Un marco referencial del poder en el contexto organizativo es brindado por Alicia Kauffman (1993, p. 74) aludiendo a la obra de Charles Handy[[2]](#footnote-2), “quien considera la organización a partir de tres marcos de referencia:

1. *Como conjunto* *de individuos con sus peculiares estructuras de personalidad, sus necesidades propias y diferenciales y sus formas particulares de adaptarse a sus roles.*
2. *Como sistemas socio-políticos con confines precisos, relaciones contextuales, objetivos y valores, mecanismos de administración y jerarquías de poder.*
3. *Como sistemas de poder e influencia, muy similares, lógicamente, a los sistemas socio-políticos.*

*“Estos tres marcos de referencia interaccionan entre sí, lo que se traduce en un doble resultado: por una parte las organizaciones no son meros conjuntos de individuos, sino sistemas políticos, y por otra, las relaciones de poder dentro de las organizaciones constituyen los principales mecanismos de vinculación, lo que convierte a los conjuntos de individuos en sistemas con metas”.*

La definición de la organización como sistema de poder e influencia representa el basamento conceptual sobre el que se sostienen los objetivo principales de este proyecto. Por su parte una de las hipótesis fijadas plantea que las relaciones de poder conforman el vínculo más importante entre personas y sectores que conforman una organización.

Kauffman (1993, p. 74) diferencia los alcances de los conceptos influencia y poder, utilizados en no pocas veces como análogos y equivalentes. Para esta autora, *“la influencia es el proceso a través del cual el actor A modifica la actitud o el comportamiento del actor B. El poder es el recurso o recursos que capacitan al actor A para desarrollar este proceso”.* Siguiendo este razonamiento, la influencia es el proceso, la acción, el ejercicio, mientras que el poder es el estado latente, la competencia, el atributo o la facultad para ejercer la influencia.

La autora completa este argumento afirmando que *“las organizaciones pueden ser concebidas como una fina trama de pautas de influencia por medio de las cuales un individuo o un grupo pretende conseguir que otros individuos o grupos piensen o se comporten de una forma determinada”.* Kauffman percibe que un intercambio desigual entre dos partes existen unas relaciones de poder-sumisión y un juego de sanciones que dependen de la desigualdad de los actores y de la situación concreta del intercambio. El ámbito organizacional está sometido al juego permanente de intercambios entre dos partes claramente diferenciadas: el centro y la periferia. Entre ellos se establece una transferencia de recursos en función al contrato psicológico establecido.

Entre el enfoque de Luhamnn que apunta a “neutralizar voluntades” y el de Kauffman se presentan similitudes, ya que el poder opera como mecanismo para lograr un comportamiento determinado en beneficio de un individuo o grupo.

El poder, así entendido, se limitaría a un conjunto de imposiciones que operaría con el ánimo de alcanzar un resultado para el beneficio de uno o más individuos. No contemplaría el beneficio del conjunto de actores involucrados. Se ejerce influencia para limitar voluntades y libertades para ganancia de quienes detentan el poder, aunque sin llegar a la coerción.

¿De esta manera se entiende el poder en la empresa? Es una tendencia generalizada a interpretar el poder en coincidencia con el planteo de Luhmann y Kauffman. Sin embargo, dirigiremos la mirada hacia una concepción constructiva e integradora del poder. Si la primera hipótesis del proyecto se asienta en Kauffman y su visión de relaciones de poder, la segunda apunta a concebir al poder como vehículo facilitador de estrategias y acciones en una organización. Estrategias y acciones que deben estar alineadas con la visión.

La segunda hipótesis descansa sobre el pensamiento de Jeffrey Pfeffer, uno de los autores que ha tratado el ejercicio del poder desde la perspectiva del management con más claridad y profundidad durante el siglo pasado, expresa que: *“[…] es necesario estudiar el poder y aprender a ejercerlo habilidosamente, dado que no se puede, de otra manera, alcanzar el éxito personal en las organizaciones o alcanzar el éxito de las organizaciones mismas”* (1992, pp. 8-9)*.* Pfeffer sostiene que existe un alto grado de ambivalencia con respecto al estudio del poder y al alance de su significado y, en general, esta percepción contradictoria la atribuye a las características propias de la cultura norteamericana cuando cita a Rosabeth Kanter[[3]](#footnote-3), quien manifiesta que: *“El poder es la última mala palabra en Estados Unidos. Es más fácil hablar de dinero –y mucho más hablar de sexo– que hablar de poder”* (1992, p. 13)*.*

Podría afirmarse que Pfeffer persigue una reivindicación del poder como herramienta de management. En su pensamiento, el poder constituye un camino que permite lograr que las cosas se hagan y busca enjuagar su reputación como un medio inherente sólo al gobierno y las dependencias públicas. Este enfoque queda absolutamente planteado cuando sostiene que: *“Tratando de ignorar el tema del poder y la influencia en las organizaciones, perdemos nuestra chance de comprender este proceso social y de entrenar a los gerentes para lidiar con él. Si suponemos que el poder y la influencia no existen, o no deberían existir, estamos contribuyendo a lo que yo y otros autores vemos como el principal problema al que se enfrentan las organizaciones”.* (1992, p. 10)*.*

Enfatizando sobre su pensamiento acerca de la ambivalencia respecto al tratamiento de las derivaciones del poder en las organizaciones, Pfeffer apela a un estudio de Ganz y Murray[[4]](#footnote-4), que abarca a más de 400 managers, cuyos resultados demuestran que para el 93% de los gerentes encuestados la actividad política es usual en la mayoría de las organizaciones, mientras que el 89% responde que para lograr el éxito los ejecutivos debe ser buenos políticos y el 76% asegura que mientras más se asciende en la pirámide de la empresa, más político se torna el clima organizacional. Sin embargo, el 55% de la muestra respondió que la política en la empresa va en detrimento de la eficiencia y la mitad entiende que los ejecutivos deberían erradicarla de su ámbito. Relacionando estas conclusiones, la interpretación es lo suficientemente concreta: se admite que el poder existe y que es necesario para el logro de objetivos, pero no agrada su existencia.

Otro autor que se recuesta sobre el lado positivo del poder es Michael Broom, quien, en su obra *The infinite Organization*[[5]](#footnote-5)*,* sostiene que el poder organizacional cuenta con dos componentes primarios: la visión y la energía. Ambos elementos se combinan para dar lugar al poder necesario para lograr los objetivos de la organización. Aunque el autor aclara que la ecuación esbozada pecaría de incompleta ya que a toda visión y energía se opone una fuerza negativa representada en la resistencia a los cambios y al progreso (Broom, 2002).

Desde su trabajo, Broom alude a dos perspectivas de análisis del poder. Una primera visión responde a la concepción de un poder finito, escaso y limitado. Esta perspectiva del poder responde al antagonismo de sectores en pugna en un contexto de ganadores y perdedores, considerando que a toda fuerza le responde una resistencia. El otro enfoque, al que Broom le da la denominación de “infinito”, considera al poder como abundante y potencialmente ilimitado. Bajo esta óptica el poder se acumula para asociarse con terceros y aprender a partir de los terceros. En este caso, la cantidad y calidad de poder disponible fortalece la energía focalizada en la visión de la organización. (Broom, 2002).

El poder y la política conforman más que dos conceptos vinculados. El ejercicio del poder es inherente a la política como acción y medio. Giuseppe Duso aborda en *El poder: para una historia de la filosofía política moderna[[6]](#footnote-6)* una concepción actual del término y ofrece un valioso aporte que sustenta este trabajo. En la introducción a su obra, esgrime (2005, p. 7):

*“El tema está constituido por el concepto de poder que, tal como aparece configurado en nuestra mente, no es un concepto eterno del pensamiento que indicaría una dimensión esencial de la existencia de los hombres, sino que más bien aparece como una determinada idea que se ha ido conformando en la época moderna en el marco de presupuestos teóricos precisos […] La historia del poder está así imbricada no sólo con la historia de los principales conceptos políticos y sociales, frente a los cuales actúa como catalizador, sino también con las más importantes reflexiones filosóficas de la época moderna”.*

Por su parte, la obra del español Roberto Varela Velázquez[[7]](#footnote-7), trata de contribuir a un mayor esclarecimiento de lo que son la política y el poder, estableciendo una definición de la cultura política desde una perspectiva antropológica.

Tan vasta como lo es la bibliografía que trata el poder, el tratamiento específicamente del poder en las organizaciones igualmente ha ocupado a autores provenientes de distintas disciplinas.

Seguramente se coincidirá en que el principal referente en el estudio del poder en las organizaciones es Henry Mintzberg. Puede afirmarse, sin temor a incurrir en error, que su obra *El poder en la organización[[8]](#footnote-8)* constituye la primera literatura que aborda todos y cada uno de los aspectos posibles inherentes al poder en las organizaciones, a su búsqueda, a sus impactos, a sus espacios formales e informales, al poder de los agentes externos e internos, a la autoridad, la habilidad y la ideología como manifestaciones de poder y a los juegos políticos como un mecanismo concreto para estructura y regular las relaciones de poder. Mintzberg advierte prontamente al lector sobre las intenciones de su prosa (1992, pp. 2-3)

*“La mayor parte de la literatura trata del poder desde el punto de vista del individuo: qué tipo de persona busca el poder y cómo lo consigue, y no considera cómo afecta esta búsqueda de poder a la organización. En el otro extremo existe una literatura, menor pero con una creciente importancia, que trata de la interacción del poder entre distintas organizaciones. Esta literatura adopta el punto de vista de la sociedad como un todo, y también deja de lado cuestiones referentes a los procesos que tienen lugar en el interior de la organización. El presente libro (sic) se sitúa en un punto medio entre estas dos corrientes, sin adoptar el punto de vista del individuo ni de la sociedad, sino más bien el de la organización misma”.*

De igual forma, Juan Carlos Ruiz Vázquez[[9]](#footnote-9) aborda llanamente la temática del poder a nivel micro, deslizando una crítica hacia la ciencia política, la que en su opinión ha descuidado el estudio del poder en el seno interno de las organizaciones sociales. En este sentido afirma en la introducción a su obra (2004, p. 15):

*“Paradójicamente, la ciencia política ha dejado de lado la esfera de lo micro, es decir, el estudio del poder en el interior de las organizaciones sociales. En este sentido, resulta escaso el análisis de las relaciones de poder que se construyen dentro de las empresas, las organizaciones gubernamentales, las universidades, las congregaciones religiosas, las familias y cualquier conglomerado medianamente organizado bajo reglas y objetivos comunes. No obstante, otras ciencias como la sociología o la administración (bajo su rama del management), han subsanado este vacío creando toda una teoría de la organización, donde la representación del poder, dependiendo de la escuela, ha tenido un papel primordial en la comprensión de la dinámica de las organizaciones”.*

El autor español Alfonso Rincón Serrano[[10]](#footnote-10) trata al poder mirando al individuo y su relación con las organizaciones. El poder ocupa un núcleo central en su obra al manifestar, particularmente al referirse al poder político (2006, p. 263)

*“En la visión clásica del poder en la organización o en el Estado, el poder y su despliegue jerárquico interno se convierte en una herramienta básica para el mantenimiento del orden dentro de cualquier institución, ya que ni la estructura, ni los procesos, ni las creencias ni la armonía de los poderes autónomos menores logran alcanzar un todo organizado. En algunas organizaciones muy descentralizadas, el poder del núcleo central es el único punto de encuentro que mediante su coordinación hace funcionar la organización como tal. Por tanto en cualquier unidad societal, el poder político es el poder por antonomasia, el poder supremo y el poder de guía; los demás poderes adquieren tal carácter en cuanto reciben los atributos de orientación y fuerza del poder político”.*

Desde el diseño organizacional, Richard Daft[[11]](#footnote-11) habla del modelo político en las organizaciones y del necesario desarrollo, por parte de los directivos, de las habilidades para el ejercicio del poder (2007, p. 488):

*“Los directivos pueden esforzarse en aplicar procedimientos racionales, pero se darán cuenta que la política es necesaria para lograr sus objetivos. El modelo político implica que los directivos aprendan a adquirir, desarrollar y utilizar el poder para alcanzar sus propósitos”.*

El vínculo de las particularidades del ejercicio del poder con la cultura de la organización constituirá otro de los temas a desarrollar en este proyecto. Reafirmando esta premisa, desde el trabajo *Psicología de las Organizaciones[[12]](#footnote-12),* coordinado por Andrés Rodríguez Fernández es posible extraer las siguientes ideas (2004, p. 239):

*“Tanto el estilo de liderazgo como el ejercicio del poder hemos de considerarlos como dimensiones de la cultura de la organización. Por tanto la forma en que se desarrolle el liderazgo, la influencia o el poder en una organización estará profundamente determinada por la cultura específica de la misma y por el contexto cultural más amplio donde se ubique”.*

Siguiendo la bibliografía citada (2004, p. 239), el poder, como proceso que se desarrolla dentro de la organización, está influido por las pautas culturales que se generan en la misma. *“En todo caso las diferentes formar de concebir y de ejercer el poder, para ser efectivas, han de insertarse necesariamente en el marco cultural de la organización”.*

Uno de los trabajos más recientes sobre las implicancias y el ejercicio del poder en las organizaciones ha sido editado por Dean Tjosvold y Bárbara Wisse bajo el título *“Power and Interdependence in Organizations”*[[13]](#footnote-13)*.* Esta obra presenta valiosos aportes que contribuirán a refrendar determinadas hipótesis de la presente propuesta enfocándose, de manera semejante a la concepción de Pfeffer y Bromm, en los efectos positivos del ejercicio del poder como herramienta generadora y posibilitadora del logro de los objetivos de la organización.

En la introducción al trabajo citado en el párrafo anterior, los editores emprenden un recorrido por diferentes definiciones del poder, privilegiando aquella tesis que entiende al poder como el potencial para impactar en los resultados. De acuerdo a esta definición, aquellas personas con altas dosis de poder poseen los recursos necesarios que pueden afectar beneficios y costos de otros (Tjosvold & Wisse, 2009). La obra desanda el concepto de poder e interdependencia hacia adentro de la organización y entre diferentes organizaciones, incorporando así un nuevo elemento en el estudio del poder:

*“El poder es parte de cómo funciona la economía y la sociedad como un todo. Unas organizaciones tienen poder sobre otras, mientras que las primeras, a su vez, dependen de estas últimas. En los mercados globales las líneas de interdependencia se han extendido: las fábricas coreanas dependen tanto de los proveedores indios como de su márketing en Estados Unidos […] El poder es parte de una relación donde personas se afectan unas a otras y dependen unas de otras, incluyendo la relación entre jefes y empleados, entre los miembros de un equipo, entre departamentos, organizaciones y países”* (Tjosvold & Wisse, 2009)*.*

Tjosvold y Wisse sostienen que existe una marcada necesidad de gestionar el poder en las organizaciones, tanto en sus aspectos constructivos y destructivos. Cómo desarrollar los aspectos positivos del poder y aprender a controlar los negativos forma parte de los interrogantes que los editores pretenden resolver.

Fruto de lo hasta aquí planteado en el marco conceptual se ha arribado a un punto de observación desde el cual comienza a apreciarse el eslabón entre dos de los tres términos que componen el título del proyecto: poder y liderazgo. El poder como atributo latente y el liderazgo como vehículo para movilizar y convertir en materia esa capacidad potencial. La cultura, el término restante que cimienta este trabajo recibe el impacto y es moldeado por los dos primeros. Heifetz, Grashow y Linsky entrelazan esta relación de una manera muy cierta:

*“A corto plazo, una de las bases del liderazgo consiste en movilizar a las personas para que se enfrenten a los desafíos adaptativos inmediatos. A lo largo del tiempo, estos y otros esfuerzos que modelan la cultura construyen la capacidad adaptativa de la organización y fomentan procesos que generarán normas nuevas que le permitirán responder satisfactoriamente a la sucesión continua de desafíos adaptativos que plantea un mundo siempre dispuesto a ofrecer nuevas realidades, oportunidades y presiones”.* (2012, p. 40)*.*

Como hasta aquí se ha apreciado, el poder en las organizaciones ha sido objeto de estudio de manera muy profusa durante la segunda mitad del siglo XX, pero no ha dejado de serlo en la actualidad. Así, en una reciente investigación, Haunschild, Nienhueser y Weiskopft[[14]](#footnote-14) sostienen que el poder es ampliamente reconocido como uno de los conceptos centrales -sino el central- del análisis social en general y del análisis organizacional en particular. Los citados autores apuntan que el de poder ha sido asociado, como concepto relevante, a la teoría de las contingencias, a la teoría de la dependencia de recursos, al análisis estratégico y micropolítico, al nuevo institucionalismo, a la teoría de los procesos laborales, a las teorías de management y a los estudios de gobernanza corporativa. (2009).

A diferencia de la perspectiva positiva o constructiva del poder, tendencia conceptual que hemos venido profundizando en este proyecto, los autores citados en el párrafo anterior, aducen que el poder ha sido estudiado con amplitud en el campo social, pero llevado al terreno organizacional su tratamiento se vuelve más acotado, en una versión más angosta o reducida. A su juicio el análisis de la construcción del poder aparece bien establecido en el campo de la cultura organizacional o del liderazgo, pero ignorando la perspectiva del poder como dominación o coerción. Haunschild, Nienhueser y Weiskopft, visualizan una conceptualización del poder inclinada hacia un medio necesario para preservar el orden y la estructura en una organización por encima de los efectos negativos que el ejercicio del mismo genera.

Al trazar un marco teórico sobre el poder - más concretamente el poder en las organizaciones - se afronta el serio de riesgo de ingresar a un universo en constante expansión. Los conceptos hasta aquí descriptos buscan dar un marco explicativo lo suficientemente vasto pero con natural límite que impone esta instancia del proyecto de investigación. Consecuentemente, adhiriendo a esa amplitud conceptual que abarca el poder, creo oportuno y pertinente citar a Peter Coleman (2009, pp. location 3146-3172), quien presenta dos teorías sobre el poder organizacional: el poder competitivo y el poder compartido, sugiriendo que esta diferencia básica puede ser determinante en la visión de supervisores, managers o líderes.

# El comportamiento político

La política no sólo es un concepto vinculado al poder, es parte de un mismo mecanismo. Si el poder es ejercicio y acción, la política es comportamiento. Quien aspira a detentar y ejercer el poder, difícilmente alcance su cometido si no asume un comportamiento político. La política es el estudio del poder en acción, el comportamiento político puede ser indeseable pero es inevitable en la vida organizacional.

Robert Miles[[15]](#footnote-15) y Carrie Leana[[16]](#footnote-16) señalan cinco razones que dan lugar al comportamiento político en las organizaciones: metas ambiguas, recursos escasos, tecnología y entorno, decisiones no programadas y cambios organizativos. La pregunta que surge de manera inmediata es: ¿seguiría existiendo el comportamiento político en la empresa, si estas razones no se presentan? Adelantando una respuesta afirmativa, la justificación debe buscarse en la dinámica corporativa. La empresa es un flujo de objetivos y fines guiado por individuos o grupos que actúan políticamente para lograrlos.

Si bien los argumentos que señalan Miles y Leana, no admiten mayores cuestionamientos, también es cierto que las cinco razones esgrimidas son parte inseparable de la dinámica en la empresa. Puede llegarse a un estado de metas concretas, abundancia de recursos, vanguardia tecnológica, decisiones planificadas y conclusión de procesos de cambio, pero sólo visualizarse de manera estática. La necesidad de adaptación a un entorno incontrolable, genera una permanente tensión en las variables mencionadas y un natural estado de cambio provocando el impulso para el comportamiento político.

La tercera hipótesis planteada en esta investigación asume que el comportamiento político es inherente a la empresa. Hay razones (como las planteadas por Miles y Leana) que direccionan la política en un sentido o enfatizan ciertos aspectos del comportamiento político pero nunca lo condiciones o eliminan. La empresa es un sistema socio-político por definición.

# Discusión de la propuesta

## Objetivos

### Objetivos generales

Con los resultados que se obtengan de la tesis se pretende:

* Contribuir al conocimiento acerca del rol clave del poder en las organizaciones y al aprendizaje de su ejercicio desde una perspectiva constructiva.
* Demostrar que las relaciones de poder conforman el principal mecanismo de interacción entre personas, grupos y sectores que conforman la organización.

### Sub objetivos

* Explicar los procesos de construcción de poder y sus efectos sobre el control de los recursos (humanos y materiales) y sobre la generación de los resultados de una organización.
* Identificar los instrumentos de influencia a través de los cuales personas o grupos se abren espacio en el mapa del poder de una organización.

## Planteo del Problema

La organización es concebida como un sistema económico, social y político conformado por individuos asignados a diferentes roles, con necesidades propias y colectivas. Sin relegar este marco referencial, no es común reparar en la organización también como sistema de poder e influencia, por medio del cual se busca incidir o modificar conductas o comportamientos de individuos o grupos.

La formulación de un modelo de autoridad jerárquico para la definición de políticas y directivas no contempla la posibilidad de errores en la estrategia del decisor ni favorece la participación horizontal, mientras que la construcción de una cultura fuerte que posibilite una visión compartida puede demandar mucho tiempo y esfuerzo y puede bloquear la apertura a la innovación y a la generación de nuevas ideas.

## Hipótesis

En el marco del problema planteado, el ejercicio del poder y de la influencia en los procesos de management, constituye un vehículo para alcanzar los fines de la organización. Una perspectiva de gestión desde el poder no implica, necesariamente, autoritarismo o prepotencia, sino el desarrollo de habilidades de liderazgo que permitan cimentar una base de influencias para ejercer una mayor dosis de control sobre los recursos y dirigir la estrategia hacia el logro de los objetivos de la organización. Con un ancla en este razonamiento, las hipótesis del trabajo pueden delimitarse en las siguientes:

1. Las relaciones de poder constituyen el principal mecanismo de vinculación entre los individuos de una organización.
2. El ejercicio del poder, desde un marco positivo y constructivo, es un vehículo que permite alinear estrategias y acciones con la visión de una organización.
3. El comportamiento político es el medio por el cual se intenta obtener y ejercitar el poder.

# Metodología

El proyecto se enmarca dentro de la disciplina de la ciencia de la administración. Sin embargo, por las ramificaciones de su alcance y el fundamente teórico necesario para el abordaje del tema seleccionado, también se vinculará con la psicología, la sociología y la economía. La relación con otras ciencias dotará al proyecto de una naturaleza interdisciplinaria ineludible para el cumplimiento de sus objetivos

Considerando la selección del tema del proyecto, netamente relacionando con las ciencias de la administración, las características del enfoque cualitativo de investigación se ajustarían en mayor medida a los objetivos del proyecto. Sin embargo, como se detalla seguidamente, también se incorporará determinados elementos de matriz cuantitativa.

La propuesta descripta se encuadra dentro de las características de una tesis crítico-evaluativa con elementos empíricos, ya que se refiere a planteos teóricos e investigaciones llevadas a cabo sobre el tema elegido y aspira a profundizar el análisis, repetir investigaciones ya realizadas y generar nuevas investigaciones, buscando comprobar y juzgar la corrección formal y metodológica y la validez científica de los aportes (Sierra Bravo, 2007, p. 137).

La etapa de obtención de la información y recolección de datos ha sido proyectada como una de las fases más extensas del proceso propuesto. La fuente de obtención directa, insuficientemente valorada según el criterio de Sierra Bravo, tendrá una ponderación importante dentro del conjunto de fuentes consideradas. El citado autor sostiene que este medio no debe descuidarse, pues existe información, y sobre todo experiencias, que se quedan sin transmitir por escrito. (2007, p. 149).

El poder es, elementalmente, ejercicio y acción; consecuentemente es experimentación. Ante ello la vivencia, percepción, historia y reflexión de quienes lo ejercen ofrece una perspectiva vívida del objeto de estudio de este trabajo y será reflejada por medio de entrevistas con directivos de las organizaciones meta determinadas. El relevamiento seguirá los fundamentos de Gandz, Jeffrey, y Victor V. Murray. 1980. “The Experience of Workplace Politics,” Academy of Management Journal, 23: 237—251 en Pfeffer, Jeffrey (1993-11-12). Managing With Power: Politics and Influence in Organizations (p. 370). Perseus Books Group. Kindle Edition.

La obtención de datos primarios provendrá de encuestas, entrevistas y documentos, mientras que los datos secundarios surgirán principalmente de fuentes bibliográficas, catálogos y revisiones.

La investigación se caracteriza por un diseño de un solo grupo y de una sola observación. Es empírica por su naturaleza y no experimental basada en muestra.

1. Variable dependiente: el ejercicio del poder y la influencia en las organizaciones
2. Variables independientes

* El comportamiento político en las organizaciones.
* Intensidad del poder según funciones y niveles de decisiones
* Atributos de liderazgo
* Concepción constructiva del poder

La técnica más recomendable en este tipo de investigación es la encuesta y el instrumento será el cuestionario. La elaboración del cuestionario será precedida por consultas y entrevistas en las que se procurará acotar las dimensiones del problema.

El ámbito espacial de la investigación está conformado por la provincia de Córdoba, en la República Argentina, distribuidos en un 60% de casos de la capital de la Provincia y el resto del interior.

La muestra estará constituida por directores o gerentes generales de organizaciones privadas clasificadas en:

* Más de 500 empleados
* Entre 200 y 500 empleados
* Menos de 200 empleados

Se trabajará con una muestra tomando la base de datos del Instituto de Ciencias de la Administración (ICDA) de la Universidad Católica de Córdoba, utilizada para la formulación del Índice de Clima de Negocios e Inversiones de la provincia de Córdoba[[17]](#footnote-17).

Se definirá un error muestral del 5% y un nivel de confianza de dos desviaciones estándar.

Los datos serán tratados a través de tablas de doble entrada, cruzando las variables básicas: edad, sexo, profesión, organización, posición, con todas las demás variables sobre opiniones y comportamiento.

# Conclusiones

El poder es un rasgo inseparable de la existencia humana. Está destinado a jugar un rol clave en todo contexto social y su importancia es crítica en el funcionamiento de las organizaciones y en los equipos que conforman las personas. Las investigaciones que adoptan al poder como hecho de estudio, generalmente, se han focalizado en sus aspectos negativos. Términos como coerción, jerarquías o autoridad fueron irremediablemente asociados al concepto de poder. El poder como dominio de la voluntad para obtener un resultado no es precisamente el centro de análisis de esta propuesta. El poder también contiene efectos positivos. La hipótesis de investigación gira en torno a que el poder constituye el principal medio de relacionamiento entre individuos de una organización y que tanto directivos como empleados puedes gestionarlo eficazmente y conformar una fuerza constructiva sobre su eje.

En términos generales, el poder es la capacidad de influir en la acciones de otros. Desde la perspectiva de la administración de las organizaciones, el poder es la capacidad para afectar los resultados que se pretender lograr. Las personas con acceso al poder –desde distintas fuentes–, cuentan con los recursos que le permiten incidir en la consecución de un resultado. El enfoque positivo del poder como capacidad y habilidad para alinear estrategias y acción es el principal enfoque del proyecto.

Asimismo, de manera simultánea, busca un aporte concreto a la ciencia contrastando las hipótesis planteadas desde los siguientes hallazgos:

* Permitirá explicar el proceso de construcción de poder y sus consecuencias sobre el control de los recursos (humanos y materiales) de una empresa.
* Permitirá mostrar al poder como factor motivador y generador de cambio.
* Posibilitará concebir al poder como manifestación de liderazgo y toma de decisiones, como ejercicio para el logro de objetivos y como dimensión de la cultura organizacional
* Posibilitará asociar las propiedades del sistema político de una organización con el valor de la misma.

# Referencias bibliográficas

Bernal Torres, C. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencas sociales.* México: Pearson Educación.

Broom, M. (2002). *The Infinite Organization. Celebrating the positive use of power in organizations.* Palo Alto, California: Davies-Black Publishing.

Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional* (novena ed.). México: Cengage Learning.

Duso, G. (2005). *El Poder: para una historia de la filosofía política moderna.* (S. Mattoni, Trad.) México: Siglo XXI.

Foucault, M. (1992). *Microfísica del poder* (Tercera ed.). Madrid: Ediciones Endymion.

Foucault, M. (1995). *Discurso, poder y subjetividad.* (O. Terán, Ed.) Buenos Aires: Ediciones El Cielo por Asalto.

Foucault, M. (2008). *Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones* (Primera ed.). Buenos Aires: Alianza Editorial.

Haunschild, A., Nienhueser, W., & Weiskopf, R. (2009). *Power in Organizations - Power of Organizations.* Recuperado el 3 de Abril de 2013, de Management Revue: http://www.management-revue.org/archive20.php

Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo: las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo.* Buenos Aires: Paidos.

Kaufmann, A. E. (1993). *El poder de las organizaciones.* Madrid: Universidad Alcalá de Henares/ESIC.

Luhmann, N. (2005). *Poder* (primera reimpresión ed.). (D. (. Rodríguez Mansilla, Ed.) México: Anthropos Editorial.

Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización.* (J. M. Comajuncosa, Trad.) Barcelona: Editorial Ariel.

Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones* (octava ed.). Barcelona: Ariel Economía.

Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos.* Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamericana SA.

Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: politics and influence in organizations.* USA: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (1992). Understanding Power in Organizations. *California Management Review*, 29-50.

Reid, T. (2005). *Del Poder.* Madrid: Ediciones Encuentro.

Rincón Serrano, A. (2006). *El individuo y las organizaciones.* Madrid: Editorial del economista.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima ed.). México: Pearson Educación.

Rodríguez Fernández, A. (2004). *Psicología de las Organizaciones.* Barcelona: Editorial UOC.

Ruiz Vázquez, J. C. (2004). *Nuevas fronteras del poder en las organizaciones.* Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Sierra Bravo, R. (2007). *Tesis Doctorales y trabajos de investigación científica* (5º ed.). Madrid: Thomson Editores Spain.

Tjosvold, D., & Wisse, B. (Edits.). (2009). *Power and interdependence in Organizations.* New York: Cambrindge University Press.

Varela, R. (2005). *Cultura y poder. Una visión antropológica para el análisis de la cultura.* México: Antrhopos.

1. Foucault, M. (1992). *Microfísica del poder* (Tercera ed.). Madrid: Ediciones Endymion. [↑](#footnote-ref-1)
2. Handy, C. *Understanding Organizations,* Harmondsworth, Penguin Books, 1978, pp. 17-19. [↑](#footnote-ref-2)
3. Rosabeth Moss Kanter, “Power Failure in Management Circuits,” Harvard Business Review 57 (July-August 1979): 65. Pfeffer, Jeffrey (1993-11-12). Managing With Power: Politics and Influence in Organizations (p. 347). Perseus Books Group. Kindle Edition. [↑](#footnote-ref-3)
4. Jeffrey Gandz and Victor V. Murray, “The Experience of Workplace Politics,” Academy of Management Journal 23 (1980): 237—251.Pfeffer, Jeffrey (1993-11-12). Managing With Power: Politics and Influence in Organizations (p. 347). Perseus Books Group. Kindle Edition. [↑](#footnote-ref-4)
5. Broom, M. (2002). *The Infinite Organization. Celebrating the positive use of power in organizations.* Palo Alto, California: Davies-Black Publishing. [↑](#footnote-ref-5)
6. Duso, G. (2005). *El Poder: para una historia de la filosofía política moderna.* (S. Mattoni, Trad.) México: Siglo XXI. [↑](#footnote-ref-6)
7. Varela, R. (2005). *Cultura y poder. Una visión antropológica para el análisis de la cultura.* México: Antrhopos. [↑](#footnote-ref-7)
8. Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización.* (J. M. Comajuncosa, Trad.) Barcelona: Editorial Ariel. [↑](#footnote-ref-8)
9. Ruiz Vázquez, J. C. (2004). *Nuevas fronteras del poder en las organizaciones.* Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario. [↑](#footnote-ref-9)
10. Rincón Serrano, A. (2006). *El individuo y las organizaciones.* Madrid: Editorial del economista. [↑](#footnote-ref-10)
11. Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional* (novena ed.). México: Cengage Learning. [↑](#footnote-ref-11)
12. Rodríguez Fernández, A. (2004). *Psicología de las Organizaciones.* Barcelona: Editorial UOC. [↑](#footnote-ref-12)
13. Tjosvold, D., & Wisse, B. (Edits.). (2009). *Power and interdependence in Organizations.* New York: Cambrindge University Press. [↑](#footnote-ref-13)
14. Prof. Dr. Axel Haunschild, Universidad de Trier (Alemania), Prof. Dr. Werner Nienhueser, Universidad de Duisburg Essen (Alemania), Prof. Dr. Richard Weiskopft, Universidad de Innsbruck, Austria. [↑](#footnote-ref-14)
15. Miles, H. R. *Macro organizational behavior,* Glenview III, Scott, Foresman, 1980. En Kauffman (1993, p. 81) [↑](#footnote-ref-15)
16. Lana, C. “Power relinquishment versus power sharing: theoretical classification and empirical comparison of delegation of participation” en Kauffman (1993, p. 81) [↑](#footnote-ref-16)
17. Investigación que lleva a cabo el Instituto de Ciencias de la Administración (ICDA) de la Universidad Católica de Córdoba (Argentina) desde el segundo semestre de 2012. [↑](#footnote-ref-17)