

# EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES

AUTOR: MYRNA ZAMORA GUTIÉRREZ



San Marcos

## Contenido

INTRODUCCIÓN.....	2
Tipología de las 14 fuentes de poder de Gareth Morgan .....	2
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	9
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	10



## INTRODUCCIÓN

Hay varias formas de estudiar a las organizaciones. Una de ellas es haciendo una analogía con un gobierno y con el sistema político.

Esta analogía nos permitirá comprender a las organizaciones como entes integrados por individuos que llevan consigo intereses naturales de la función, intereses relacionados con su desarrollo profesional y otros intereses externos pero inherentes a su naturaleza.

Los conflictos que surgen a raíz de la interacción de la diversidad de interés requerirán una manera de lograr el orden.

El poder, es el elemento que traerá orden y paz. Gareth Morgan nos explica cuáles son las fuentes de poder que pueden ser encontradas en toda organización. Le invitamos a revisarlas con ojo crítico y a encontrar cuáles podrían ser usadas en su ámbito profesional.

## Tipología de las 14 fuentes de poder de Gareth Morgan

Gareth Morgan "Imágenes de la Organización" nos propone una analogía de las organizaciones como sistemas de gobierno y como entidades políticas.

Plantea que las personas llevan a la organización tres tipos de intereses: interés de función, interés profesional e interés externo. Esto implica que una persona, al desempeñar su labor, estará pensando en cumplir las metas de su puesto, en un ascenso profesional y en ir al gimnasio; por mencionar un ejemplo. Esto ocasiona una serie de conflictos en la dinámica diaria de la organización.

Estos conflictos, hallan su equilibrio en las relaciones políticas de la organización.

Morgan menciona que "reconociendo que esta organización es intrínsecamente política, en el sentido de que debe encontrar la manera de encontrar orden y dirección entre gente con diversidades potenciales y conflicto de intereses, se puede aprender mucho acerca de estos problemas y la legitimidad de la gestión empresarial como proceso de gobierno, y de la relación entre organización y sociedad."

Morgan, propone que el poder es un medio mediante el cual se resuelven los conflictos de intereses y se logra equilibrio y nos explica 14 fuentes de poder que delinear la dinámica diaria de las organizaciones.

CUADRO 3

Las fuentes de poder en las organizaciones

Las siguientes son algunas de las más importantes fuentes de poder:

1. AUTORIDAD FORMAL
2. CONTROL DE RECURSOS ESCASOS
3. UTILIZACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, LEYES Y REGLAMENTOS
4. CONTROL DE LOS PROCESOS DE DECISION
5. CONTROL DEL CONOCIMIENTO Y LA INFORMACION
6. CONTROL DE LIMITES
7. CAPACIDAD DE TRATAR CON LA INCERTIDUMBRE
8. CONTROL DE LA TECNOLOGIA
9. ALIANZAS INTERPERSONALES, COMUNICACIONES Y CONTROL DE LA «ORGANIZACION INFORMAL»
10. CONTROL DE LAS CONTRAORGANIZACIONES
11. SIMBOLISMO Y MANIPULACION DE LAS IDEAS
12. SEXO Y CONTROL DE LAS RELACIONES DE SEXO
13. FACTORES ESTRUCTURALES QUE DEFINEN EL ESCENARIO DE ACCION
14. EL PODER QUE YA SE TIENE

Estas fuentes de poder proporcionan a los miembros de la organización una variedad de ideas para mejorar los intereses y resolver o perpetuar los conflictos de la organización.

A continuación, estudiaremos cada una de esas 14 fuentes de poder.

**Autoridad formal.**

Este tipo de poder es el que ejercen aquellas personas a quienes se les es reconocido su derecho de mandar. Existen tres fuentes de poder

formal: autoridad carismática, autoridad tradicional y autoridad burocrática.

La carismática es el tipo de autoridad que ejercen las personas cuyas cualidades personales son respetadas por los demás. La autoridad tradicional se produce cuando la gente respeta las costumbres y prácticas del pasado e inviste la autoridad en aquellos que simbolizan y encarnan estos valores tradicionales. La autoridad burocrática es el más común en la organización, surge cuando la gente insiste en que el ejercicio del poder depende de la correcta aplicación de reglas y procedimientos formales; generalmente está asociada al puesto que se tiene en la organización.

Control de los recursos escasos.

Es el tipo de poder que ejercen aquellas personas que tienen control sobre los recursos que se consideran escasos. Recursos, cómo como dinero, materiales, tecnología, personal y apoyo de sus clientes, proveedores y la comunidad en general; son indispensables y en la medida en que se disponga de ellos, la labor se facilita o dificulta. Por tal razón, quien tenga el poder de controlarlos, tiene poder en la organización.

Lo que Morgan asegura, es que no es necesario poseer el control total sobre los recursos, con tener la posibilidad de "tirar de la cuerda" es suficiente. Lo que sí es indispensable, es que se dependa del recurso y que el recurso sea escaso, para tener la capacidad de otorgar poder cuando se tiene control sobre él.

Un punto interesante, es el que plantea que la duplicidad de recursos en una organización podría explicarse como la necesidad de las áreas de depender de otras y por tal razón hay exceso de personal, maquinarias duplicadas, etc.

El uso de la estructura, reglas y reglamentos de la organización.

En las organizaciones, la estructura, las descripciones de trabajo y la tecnología otorga cierto poder a las personas; por esa razón, se presenta la resistencia al cambio, ya que eso provoca el temor a perder el poder que se ha logrado con el dominio del diseño actual de la organización.

Por otro lado, suele ocurrir que las estructuras organizacionales son usadas para dar o quitar poder. El dividir un área le resta poder, el fusionar áreas incrementa el poder. Esto puede usarse de manera estratégica para que determinados puestos concentren más poder sobre la organización.

Morgan menciona que, las tensiones en torno a un proceso de rediseño de la organización dejan en evidencia las estructuras de poder organizativo. Señala que los planes para la diferenciación e integración organizativas, los diseños para la centralización y descentralización, y las tensiones que pueden surgir en la organización matriz, suelen imponer programas secretos relativos al poder, autonomía, o interdependencia de los departamentos y los individuos.

También indica que una de las ironías de la organización burocrática radica en que la planificación de departamentos y de trabajos, que fueron originariamente introducidos para controlar el trabajo de los empleados, pueden usarse también por los empleados para controlar a sus superiores.

La habilidad de usar las normas en provecho propio también es una importante fuente del poder organizativo y, en este caso de las estructuras de la organización, define un terreno discutido que siempre se negocia, preserva o cambia.

Control de los procesos de decisión.

Ya que las organizaciones son en gran medida sistemas de toma de decisiones, un individuo o grupo que pueda ejercer una influencia importante en los procesos de decisión puede ejercer gran influencia en los asuntos de su organización.



El control del conocimiento y la información.

Controlando estos recursos clave una persona puede influir sistemáticamente en la definición de las situaciones de la organización y crear modelos de dependencia.

Control de jurisdicciones.

La noción de jurisdicción se usa para referirse a la relación entre diferentes elementos de una organización. Así podemos hablar de los límites entre diferentes grupos de trabajo o departamentos, o entre una organización y su entorno. Dirigiendo y controlando las transacciones jurisdiccionales, la gente es capaz de conseguir un poder considerable. Por ejemplo, llega a ser posible controlar cambios que ocurren fuera del grupo, departamento u organización de uno e introducir responsabilidades temporales. Uno adquiere conocimiento de interdependencias críticas sobre las cuales puede ser capaz de asegurar un grado de control.

Capacidad para hacer frente a la incertidumbre.

Una fuente de poder implícita en mucho de lo que se ha discutido anteriormente es la habilidad de enfrentarse a las dudas que influyen en las operaciones diarias de una organización. La organización implica un cierto grado de interdependencia, por lo que esas situaciones discontinuas o impredecibles en una parte de la organización tienen considerables repercusiones para las operaciones de cualquier otro sitio. La capacidad para tratar con estas ambigüedades da a un individuo, grupo o unidad considerable poder en el conjunto de la organización.

El control de la tecnología.

Desde el principio de la historia, la tecnología ha servido como instrumento de poder, mejorando la capacidad de los humanos para manipular, controlar e imponerse a su medio ambiente. La tecnología empleada en las organizaciones modernas desempeña una función semejante. Proporciona a sus usuarios la capacidad de lograr resultados sorprendentes en una actividad productiva, y también la habilidad de manipular su poder productivo y hacerlo trabajar eficientemente para sus propios fines.

Alianzas interpersonales, redes y control de la «organización informal». Los amigos en puestos altos; patrocinadores, mentores; coaliciones de gente preparada para atraer el apoyo y favor sindicales a sus fines individuales, y las redes informales para contactar con la base, sondeos, etc., todos proporcionan una fuente de poder para los implicados. A través de varios tipos de redes entrelazadas un individuo puede adquirir una primicia del desarrollo que sea relevante para sus intereses, ejercer varias formas de influencia interpersonal para configurar este desarrollo como quiera y preparar el camino para los propósitos que esté interesado en llevar a cabo.

Control de las contra organizaciones.

Otro camino de poder en las organizaciones descansa en el establecimiento y control de lo que llamamos «contraorganizaciones». Los sindicatos son los más obvios de éstas. Cada vez que un grupo de personas se las arregla para construir una concentración de poder en relativamente pocas manos, no es inusual para las fuerzas opuestas coordinar sus acciones para crear un bloque de poder rival.

Simbolismo y dirección del pensamiento.

Otra importante fuente de poder descansa en la capacidad de unos para persuadir a otros para establecer realidades que apoyen los intereses que uno desea perseguir. El liderazgo en última instancia implica una capacidad de definir la realidad de otros. Mientras el dirigente autoritario intenta vender, forzar una realidad en sus subordinados, los dirigentes más democráticos permiten definiciones de una situación que se desarrolle desde el punto de vista de otros. La influencia del dirigente democrático es mucho más sutil y simbólica. Él o ella gasta tiempo escuchando, resumiendo, integrando y guiando lo que se ha dicho, haciendo intervenciones claves y aglutinando imágenes, ideas y valores que ayuden a los implicados a dar sentido a la situación con la que están tratando.

Sexo y dirección de las relaciones de sexos.

Frecuentemente se hace una gran diferencia entre si se es hombre o



mujer. Muchas organizaciones están dominadas por valores relativos al sexo, que inclinan la vida de la organización en favor de un sexo en detrimento de otro. Así, como muchas escritoras feministas han recalcado, las organizaciones suelen segmentar las estructuras de oportunidades y los mercados de trabajo de manera que capacitan a los hombres para alcanzar posiciones de prestigio y poder más fácilmente que a las mujeres y suelen operar de manera que producen inclinaciones relativas al sexo en la forma en que se crea y sostiene la realidad de la organización sobre las bases diarias.

Factores estructurales que definen el escenario de acción.

Vemos cómo estructuras subyacentes o lógicas de cambio apuntalan las relaciones de poder. Un directivo puede controlar un presupuesto importante, tener acceso a información clave y tener una excelente dirección del aparato, y ser una persona poderosa por todas estas razones. Pero su capacidad para extraer y usar estas fuentes de poder está apuntalada por varios factores estructurales, como el capital invertido que sostiene la organización

El poder que se tiene ya.

El poder es camino hacia el poder y uno puede usar el poder para adquirir más. El poder usado con sensatez toma forma de inversión y, como el dinero, suele llegar a ser útil cuando vienen las vacas flacas. Finalmente, está el aspecto de la drogadicción del poder. Cuando la gente experimenta el progreso o el éxito suele tener energía para lograr progresos y éxitos mayores. De esta manera el sentimiento de poder puede llevar a más poder.

La ambigüedad del poder. está lejos de ser claro si el poder debería ser entendido como un fenómeno de comportamiento interpersonal o como la manifestación de los factores estructurales profundos. No está claro si la gente tiene y ejerce poder como humanos autónomos o son simples portadores de las relaciones de poder que resultan de fuerzas más fundamentales.

Para conocer más sobre las 14 fuentes de poder, le invito a leer

Sección: Explorando el poder pág. 117- 138

Capítulo 6. Intereses, conflictos y poder: las organizaciones como sistemas políticos

Libro: Imágenes de la organización

Autor: Gareth Morgan

URL:[http://institutocienciashumanas.com/wp-content/uploads/2020/03/IMAGENES\\_DE\\_LA\\_ORGANIZACION.pdf](http://institutocienciashumanas.com/wp-content/uploads/2020/03/IMAGENES_DE_LA_ORGANIZACION.pdf)

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El poder es inherente en las organizaciones, hay varios tipos de poder y varias fuentes. No es malo, es una manera en que se logra el equilibrio en la organización. Sin embargo, se debe estar muy atento a que, por las dinámicas del poder, no se distorsionen las actividades, las estructuras y las tareas y se termine alejando a la organización de su estrategia organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Morgan, Gareth. (1986) Imágenes de la organización

Editorial Alfaomega

URL:[http://institutocienciashumanas.com/wp-](http://institutocienciashumanas.com/wp-content/uploads/2020/03/IMAGENES_DE_LA_ORGANIZACION.pdf)

[content/uploads/2020/03/IMAGENES\\_DE\\_LA\\_ORGANIZACION.pdf](http://institutocienciashumanas.com/wp-content/uploads/2020/03/IMAGENES_DE_LA_ORGANIZACION.pdf)



[www.usanmarcos.ac.cr](http://www.usanmarcos.ac.cr)

San José, Costa Rica