

Titulo

DIRECCION, PODER Y LIDERAZGO

Eje Temático

Liderazgo, personas e influencia en las organizaciones.

Congreso

IX Congreso Internacional de Administración. XVI Congreso de Administración del MERCOSUR (CONAMERCO)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 9 al 11 de Septiembre de 2009

Autores

Lic. Julio Cesar Muñoz

Cdor. José Pedro Isaac Caballero

Índice

Capítulo I

Proceso Directivo, Poder y Liderazgo en las Organizaciones.

Autor: Cdr. José Pedro Isaac Caballero.

Capítulo II

Aspectos Culturales del Poder.

Autor: Lic. Julio Cesar Muñoz

Capítulo III

Nuevas Realidades Organizacionales.

Autor: Lic. Julio Cesar Muñoz.

Resumen Final

CAPITULO I: Proceso Directivo, Poder y Liderazgo en las Organizaciones¹

Instancias del Proceso Directivo

Analizando el proceso directivo podemos inferir que el mismo se compone de dos momentos. El primero, esta definido por la capacidad para determinar lo que hay que hacer, el segundo, por la capacidad para llevar a los hechos lo determinado en la decisión.

La realidad de las organizaciones demuestra que se vuelcan más esfuerzos y recursos en la implementación que en la concepción de las acciones. Sumado a esto último, la existencia de mayor complejidad organizacional tanto interna como externa lleva a todo aquel que quiera producir una acción, mediar con la interdependencia, con la imposibilidad de la autosuficiencia y la necesidad de contar con otros sujetos para lograr los objetivos.

Tecnologías Aplicadas al Proceso Directivo

El proceso directivo utiliza en su desarrollo dos grandes tecnologías: por un lado las tecnologías de concepción y por otro, las tecnologías de implementación.

Entendemos por “tecnologías” a cualquier medio que puede favorecer o mejorar la realización de una actividad y fundamentalmente a los procesos de pensamiento que acompañan y preceden al acto de invención, descripción y uso de los instrumentos técnicos.

Las tecnologías de concepción, tienen por objeto mejorar las técnicas e instrumentos utilizados en la determinación de la decisión (mejora de los sistemas de información, optimización de los procesos y modelos de análisis y descripción, construcción de modelos de maximización de los objetivos, etc.). Por otro lado, las tecnologías de implementación son las encargadas de favorecer al directivo, escudriñando la naturaleza misma de la conducción, sus tipos e instrumentos, etc.

Nuestra formación profesional alimenta y engrandece solo una de estas dos tecnologías, padecemos de un macrocefalismo de concepción.

Estudiaremos entonces, las tecnologías de implementación, y en ella su material constitutivo, el poder.

No estamos desacostumbrados a escuchar esta palabra, pero su estudio, comprensión y uso pareciera ser no académico, como si uno estuviera introduciendo en un laboratorio aséptico algo sumamente contaminado.

El poder siempre ha causado fascinación y rechazo; no indagar sobre su anatomía y funcionamiento nos condena a ser incapaces de llevar adelante nuestras decisiones. Siempre que queramos ejecutar una decisión deberemos echar mano al poder, y a sus tecnologías.

Por esto debemos estudiar las tecnologías de implantación definiendo al poder, catalogando los tipos de poder directivo que existen en las organizaciones, describiendo los instrumentos de su ejercicio y explicando las fuentes de su

¹ Autor: Cdor. José Pedro Isaac Caballero

obtención; solo de esta manera podremos comprender las formas de ejecución que para cada caso en particular le toque conducir al manager.

El Poder

A los fines de este estudio establecemos dos enfoques del poder en las organizaciones:

1. Desde la óptica de la competencia:

Definiendo la competencia como toda acción que se orienta por el propósito de imponer la propia voluntad contra los otros competidores. Poder, en este sentido, es la probabilidad de imponer la propia voluntad contra toda resistencia.

2. Desde la óptica organizacional:

Estaría definido por la capacidad de producir ciertas manifestaciones intencionadas en las conductas de los demás, y de manera más amplia, como el proceso social que muchas veces es necesario para llevar a cabo acciones en sistemas interdependientes.

Tipos Directivos

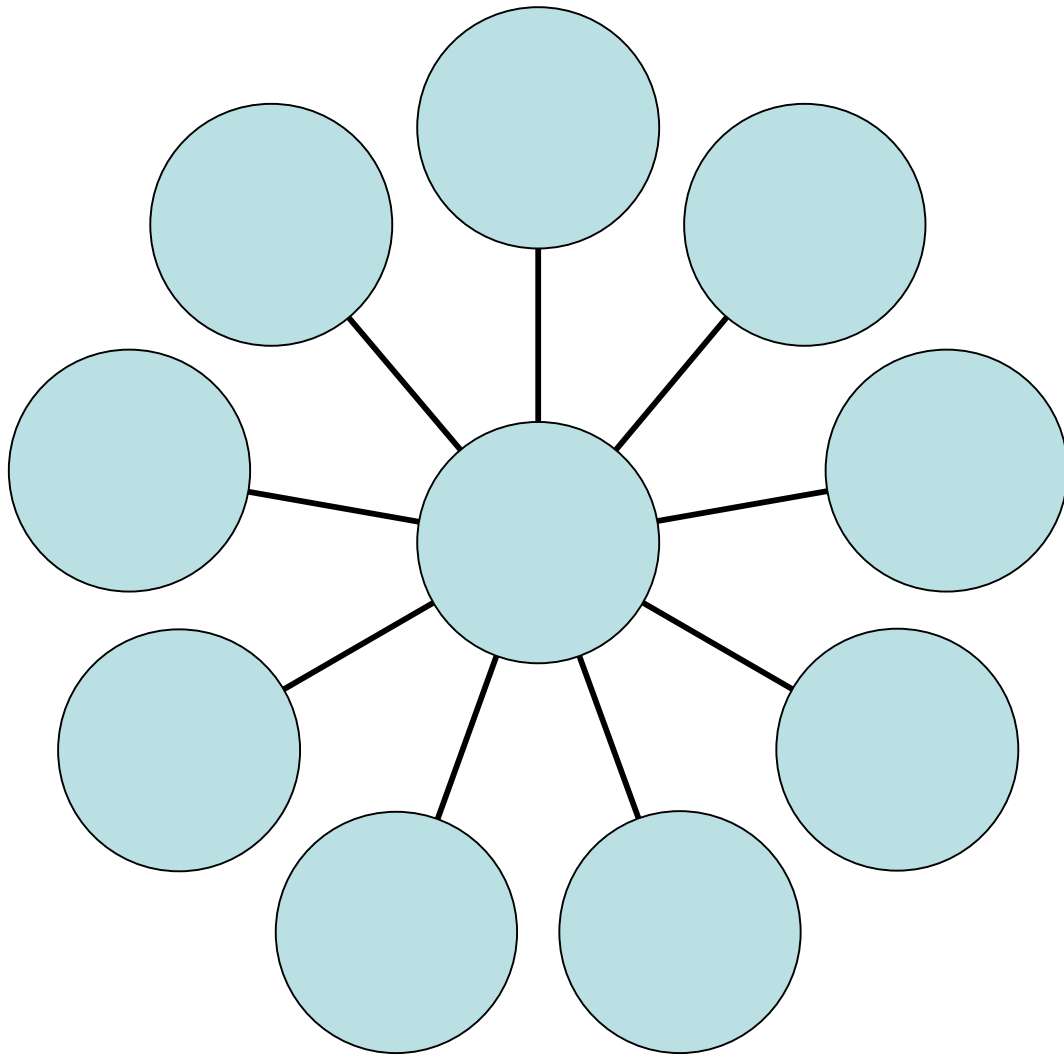
Luego de definido el Poder en forma conceptual, analizaremos sus distintas variantes de aparición.

Basaremos nuestro análisis en la obra "Tipos de Poder"² de James Hillman. Este autor pertenece al campo de la psicología, puntualmente se enrola en la Escuela fundada por Carl G. Jung, siendo uno de los expositores mas destacados en la ultima mitad del siglo XX. Uno de los aportes de la Escuela Jungiana es el concepto de inconsciente colectivo, estudiado a través de los fenómenos míticos como manifestaciones de este inconsciente común inscripto en todos los hombres.

Nuestro método descriptivo ahondará sobre los fenómenos humanos que a nuestra mente se aparecen dotados de poder. Más que la construcción de una teoría el resultado del proceso será una fenomenología del poder, una tipología del poder directivo (o lo que podríamos llamar los "tipos" manifiestos u observables del poder en las organizaciones).

En el esquema siguiente se sintetizan los tipos que detallamos:

² "Tipos de Poder". Autor: James Hillman. Editorial: Granica



Control

La palabra que más se asocia hoy con el poder es “control”. A diferencia de otros tipos de poder que ya analizaremos, el control es una idea restrictiva de poder, dirige mas por veto que por liderazgo, contiene deseos preventivos, de mantenimiento del status quo, la prohibición de innovar, de cambiar. El control restringe, vigila, significa saber lo que esta pasando, es un poder que se basa en el examen, en la inspección.

Primero el control debe establecer un modo de hacer las cosas, un deber ser. Luego debe equiparse de una técnica y una tecnología de inspección eficaz para poder ser efectivo en tanto poder frente al controlado, obteniendo como resultado la inhibición de la libre actuación.

Autoridad Formal

La autoridad formal se relaciona con un cargo, un determinado puesto. Este ultimo encuentra sentido en una estructura, la cual le otorga al que lo ocupa la habilitación para tomar decisiones, le concede por el solo hecho de estar ahí, una serie de facultades para cumplir las funciones estipuladas.

La clave para comprender este fenómeno, consiste en la acción de “asumir” la responsabilidad. El sujeto asume la responsabilidad del puesto y con él, el poder para llevarlo adelante, disponiéndose a servir a algo superior a sí mismo. Significa entonces que este tipo de poder, trasciende el carácter personal de quien asume la responsabilidad del cargo, encontrando su fuente en la impersonalidad de la estructura establecida que confiere a su ocupante los títulos suficientes para arrogarse facultades para hacer.

Reputación

La reputación suele vincularse con la imagen pública que tenemos frente a los demás.

En el Renacimiento, coincidente con los cambios en la sociedad feudal, la reputación tuvo un papel importante en la psicología de la motivación, baste recordar las palabras del filósofo idealista Berkeley “Ser, equivale a ser percibido”

En el siglo XX, Maslow incorpora el deseo de reconocimiento como una de las necesidades fundamentales, en su conocida “jerarquía de necesidades”.

Por lo cual, como poder, el sujeto se erige como poseedor de cualidades importantes en tanto y en cuanto logre ser percibido y reconocido por los demás, y para los demás ese sujeto se personifica como poseedor de tales virtudes en tanto mayor aprobación tengan de él.

Prestigio

Es importante rastrear los antecedentes lingüísticos de esta palabra. Prestigio proviene del latín “praestigia” que significa “fascinación o ilusión con que se impresiona a alguno” (de donde deriva por ejemplo “prestidigitación”) que remite al truco, la impostura y el engaño. El prestigio es la forma de poder que se vale de la cosa que representa el poder, sin sustancia pero con manipulación.

En todas las culturas los ritos contienen ornamentos, pompas y mascarar. El poder como acción también se rodea para su ejercicio de estos elementos, de estas “mascarar”. Su aparición en el mundo social referencia al poder y somete por su sola presencia. Diferenciamos entonces dos conceptos para entender la raíz del prestigio: las “mascarar” del poder y el poder de las mascarar.

El prestigio entonces se sirve en el mundo social del poder de las mascarar, desea impresionar al llevar las mascarar del poder. Por lo cual el sujeto que pretenda conseguir este tipo de poder deberá tener un olfato agudo para saber que cosas o quienes son importantes para los demás y vincularse a ellas deliberadamente.

Influencia

Para la escolástica cristiana habría dos modos de ser dominados por las fuerzas del mal: la posesión y la influencia. La primera sería el sojuzgamiento total de la voluntad a través del “ingreso” al cuerpo del sujeto y la segunda vendría definida por la manipulación de la voluntad mediante todos los medios disponibles, sin dominar “internamente” a la persona.

Estas concepciones medievales bucean las raíces inconscientes de la influencia a través de la mitología demoníaca. La influencia sería la susceptibilidad a fuerzas superiores al sujeto. Ser susceptible es ser capaz de recibir una modificación. La escolástica antigua proponía como remedio para evitar ser influenciados, el discernimiento.

Actualmente el ejercicio de la influencia toma como medios: la publicidad, los castigos, las recompensas y las manipulaciones de todo tipo. Convivimos a diario con situaciones en las cuales somos influenciados y a la vez intentamos influenciar a los demás.

Resistencia

La idea de influencia antes descripta nos conecta directamente con otra clase de poder, el poder de resistir. Sin resistencia, la subordinación no tiene sentido. Es preciso que el poder choque contra algo o alguien. La esencia de la resistencia es la existencia en sí misma. Bergson entendía que, para que algo exista es necesario que perdure en el tiempo; para ingresar en la categoría de algo, ese algo debe mantenerse estable en el tiempo.

La esencia de administrar cualquier cosa implica manejar su resistencia inherente, para eso usamos cualquier forma de poder. El manager debe trabajar para vencer la resistencia. Hay resistencia a lo largo de todo el proceso. Hay algo en todo sistema que desea permanecer sin cambios.

Liderazgo

El líder sería en este caso aquel sujeto que se lanza en picada cuando sus sentidos han percibido la información precisa para conjugar en un instante pensamiento y acción.

El líder no puede evitar adelantarse y ser reconocido como tal bajo determinadas circunstancias, no puede someterse a una estructura jerárquica establecida.

El ciclo de planificación corrientemente aceptado, separa estos dos momentos, la reflexión y la acción, postulando la consigna de “prueba-error-retroalimentación” como parte inherente al perfeccionamiento del sistema. En el líder estos momentos son uno solo, el pensamiento y la acción no están desincronizados. Menos reflexión y más reflejos, más intuición, el líder capta la situación y actúa.

Según Maquiavelo existe solo un momento propicio para el ejercicio del poder, al que denomina la “occasione”. El líder capta lo que está flotando en el viento, tiene la sensibilidad para percibir lo invisible, lo oculto, aquello que tanto el presidente como el director ocupados con el temario y sus posiciones, no son capaces de percibir.

El poder del líder reside en una inteligencia dirigida, definida como una atención finamente sintonizada y simultánea con una respuesta reflexiva.

Asimismo, no hay que olvidar que los líderes son la corporización de representaciones del grupo. Una explicación sería la siguiente: una situación requiere que alguien simbolice y articule su dinámica. Ese alguien se presenta a sí mismo como el sujeto “capacitado” para articular esa dinámica concreta, a la vez que es ungido por el grupo a través de la corporización en sí mismo de las representaciones que rigen ese momento.

Por lo que, aparte de las características intrínsecas del líder ya mencionadas, para que el liderazgo opere como un tipo de poder debe representar la expresión de ideales y necesidades del grupo.

Persuasión

En la mitología griega “Peito”, diosa que personificaba la seducción y la persuasión, aparece como un atributo de las Diosas Atenea y Afrodita. Entre los dioses romanos, la peito griega fue llamada “Suadela”. De allí deviene la palabra “persuasión” que significa “suavizar, hacer placentero”.

La persuasión es sobre todo un poder de seducción, por medio de un discurso inteligente (de Atenea) o mediante el encanto y la belleza (de Afrodita). El don mayor de Peito es la retórica, la locuacidad.

En los Estados Unidos, los líderes de la industria y los presidentes de bancos a principios del siglo XX no tenían un título o maestría en Administración de Negocios, pero si uno en Lengua. La oratoria era el principal camino hacia los puestos mas encumbrados, cuando no se poseían los conocimientos acerca de temas específicos como finanzas o ingeniería, el refinamiento en la persuasión capacitaban para cualquier otro tema.

El objetivo es convencer mediante el lenguaje.

Intimidación

Para Maquiavelo las dos emociones más potentes en el hombre y por las cuales es guiado, son el miedo y la codicia; se desprende entonces que la mejor manera para que otro haga algo es, atemorizarlo o corromperlo.

El ejercicio de este poder se manifiesta justamente en el ejercicio del terror. Ni la palabra, ni el cargo, ni la autoridad logran una acción tan rápida como la amenaza de un garrote o una pistola.

El miedo pertenece mitológicamente al mundo de Marte, señor de la guerra. Unos de sus hijos se llamaron Phobos (miedo), nombre del que proceden “fóbico” y “fobia”.

En el Cristianismo encontramos también una mitología del miedo. Para esta religión, la fuente de la sabiduría es el temor de Dios. La sabiduría, la moral y la salvación tienen su fundamento en la intimidación divina que amenaza a cada paso con la condenación eterna y el sufrimiento sin fin.

Fuentes de Poder

La gran cantidad de interacciones que se producen en una organización la hemos tipificado en el capítulo anterior mostrando los distintos tipos de poder, ahora resta considerar la superficie sólida donde se asientan estas interacciones, donde abrevan y se nutren y finalmente hacia donde se dirigen.

En este capítulo estudiaremos las diferentes fuentes de poder de los individuos y los grupos y para esto denominaremos a estas fuentes de poder con el termino de “capitales”³. Tal como ocurre con el capital de la economía, veremos una serie de capitales que se producen, se poseen, se asocian y se ponen en

³ “Las Estructuras Sociales de la Economía”. Autor: Pierre Bourdieu. Editorial: Manantial

juego – es decir se invierten – en las relaciones organizacionales para conseguir resultados en el proceso directivo.

El análisis del proceso directivo que hemos detallado se debe completar con una descripción del campo organizacional que estructura su dinámica. Cada directivo basará su capacidad de acción en una serie de capitales. Llamamos así a un elenco de “dominios” o “posesiones” que sirven, se ponen en juego y se invierten para conseguir los objetivos.

Es dable aclarar que los capitales tienen un papel sinérgico en su combinación e inversión, por lo cual quedaría en el marco de otro trabajo la explicación de su dinámica. En este trabajo solo daremos las definiciones de cada uno de ellos.

1. Fuentes de Poder Materiales

1. Capital Económico

Dominio directo o indirecto de medios financieros o recursos físicos productivos.

2. Capital Informativo

Posesión de Información del Entorno interno y externo de la organización para la toma de decisiones.

3. Capital Tecnológico

Dominio de recursos científicos o técnicos capaces de concebir y fabricar productos o servicios.

4. Capital Jurídico

Posesión de privilegios en el marco regulatorio ejercido por el Estado sobre la actividad económica.

2. Fuentes de Poder Relacionales

1. Capital Social

Red de relaciones extensa y movilizable en un momento y lugar determinado. Redes de Identificación mutua, donde prevalecen la confianza, la reciprocidad y la cooperación.

3. Fuentes de Poder Institucionales

1. Capital Organizacional

Posesión de una estructura eficiente y eficaz para la consecución de los objetivos.

2. Capital Comunicacional

Dominio de los canales y contenidos en el proceso comunicacional interno y externo de la organización.

4. Fuentes de Poder Inmateriales

1. Capital Simbólico

Dominio de recursos simbólicos fundados en el conocimiento y reconocimiento, supone la confianza o la creencia de quienes lo padecen, instancia de legitimidad.

2. Capital Humano

Dominio de Conocimientos que permiten el desempeño en puestos especializados.

La concepción de la decisión se ve limitada por la posición relativa de posesión de capitales en la estructura organizacional.

Las distintas posiciones entre los agentes en competencia genera una estructura de distribución de los capitales que condicionan las posibilidades de ejecución de las decisiones, pero es el margen de acción de lo posible, lo que permite modificar la distribución del poder, dando lugar y permitiendo en este espacio de libertad de actuación la existencia y formación de una estrategia. Es esta posibilidad en el campo de la competencia el que permite mantener o transformar las posiciones relativas de poder en la organización o el mercado.

Instrumentos de Ejecución

Recapitulando existirían por un lado una cara visible del poder (las interacciones detalladas en los “Tipos”) y otra cara oculta, sumergida, casi invisible (la estructura de posiciones, enumerada a través de los capitales).

Nos falta estudiar ahora los modos generales en que el poder se pone en juego, los instrumentos que tienen los sujetos para llevar adelante sus decisiones⁴.

1. La sanción: este modo se observa cuando se obtiene obediencia a través de la expectativa de aplicar a un individuo o grupo una opción lo suficientemente desagradable como para que sean abandonadas las preferencias originales. Concretamente se obtiene sumisión infligiendo o amenazando consecuencias apropiadamente adversas.

2. La compensación: este modo obtiene la obediencia mediante la oferta de una recompensa. Es decir que las preferencias originales son abandonadas mediante el ofrecimiento de un camino mucho más agradable que el camino inicial. Hay que aclarar que las recompensas que se prometen pueden ser de carácter económico o simbólico, es decir, basándonos en la pirámide de necesidades de Maslow, pueden ofertarse no solo medios económicos sino también medallas de reconocimiento, honorabilidad y prestigio.

Desde la escuela Tayloriana estos dos instrumentos se resumen en la conocida frase “El látigo o la Golosina” para administrar el personal y la productividad en la línea de producción.

3. La creencia: En los dos instrumentos descriptos anteriormente el sujeto sometido tiene conciencia de su sumisión y lo hace en la mayoría de los casos

⁴ “La Anatomía del Poder”. Autor: Kenneth Galbraith

cediendo parte de su libertad a sabiendas y concientemente; en este instrumento tal condición se transforma en subconsciente y se realiza en el plano de la elección “libre”. La creencia actúa sobre el ejercicio de la voluntad y lo hace con los sutiles mecanismos de la persuasión, la publicidad, la educación, la fe y el compromiso.

Esta sutil y efectiva manera de operar tiene sus medios en la comunicación y se puede observar en la historia económica una fuerte utilización de este modo mediante el campo religioso o ideológico, por ejemplo.

El proceso comunicacional y semántico será entonces la clave de esta modalidad y el liderazgo su conductor natural.

Modos de Ejecución de las Decisiones

Existirían entonces tres grandes formas de lograr que las cosas se hagan en una organización, a saber:

1. Contar con autoridad formal para indicar que se debe hacer, bajo la premisa de “Orden-cumplimiento”.

Una de las formas de lograr que las cosas se hagan se encuentra en la autoridad otorgada por el cargo, es decir en la estructura formal establecida. El diseño organizacional prevé las responsabilidades y las facultades para cada función dentro del esquema organizacional.

Las críticas que se realizan a la forma burocrática surgen de la práctica organizacional en los procesos de implementación de acciones cuando es insuficiente la autoridad formal. Entre otras críticas pueden citarse: la pérdida de confianza por parte de la sociedad en las autoridades constituidas, el denominado “vaciamiento de la autoridad” por parte de la opinión pública, el rechazo a la orden establecida ya sea esta en forma de conductas explícitas o de manera inconsciente por parte de los subordinados, la mayor falibilidad de las decisiones tomadas por la autoridad formal frente a la creciente complejidad organizacional, la asimetría en la información en la concepción de las soluciones ordenadas y la imposibilidad de tener bajo el mando todas las personas de las cuales dependen los resultados de las acciones emprendidas.

2. Desarrollar una visión generalizadora o compartida dentro de la cultura empresarial, bajo la premisa “Participación y compromiso”

Si antes la premisa era “Orden – Cumplimiento” aquí la ecuación del poder se invierte a favor del grupo, dándole participación en la toma de decisiones, valorizando sus energías creativas.

Aquí la clave de la implementación es la congruencia de las acciones a realizar con la cultura “vigente” del grupo, invirtiendo buena parte del tiempo y los recursos en la concepción compartida de las metas.

Sabemos que en los grupos o las organizaciones existe diversidad cultural, entendida esta no como la convivencia de cosmogonías o subjetividades heterogéneas sino como discursos prevalecientes y discursos marginales. Por lo cual, la implementación de acciones bajo esta forma, deberá apoderar a los sujetos y discursos que según las circunstancias mejor se correspondan con los objetivos que debemos alcanzar, es decir crear las condiciones de

existencia de un discurso que se corresponda con las metas que pretendemos alcanzar.

Las críticas que se le realizan a este método son por un lado las dificultades en tiempo y esfuerzos para lograr alineación y metas comunes y por otro lado las muchas veces imposible implantación de nuevas ideas en culturas establecidas.

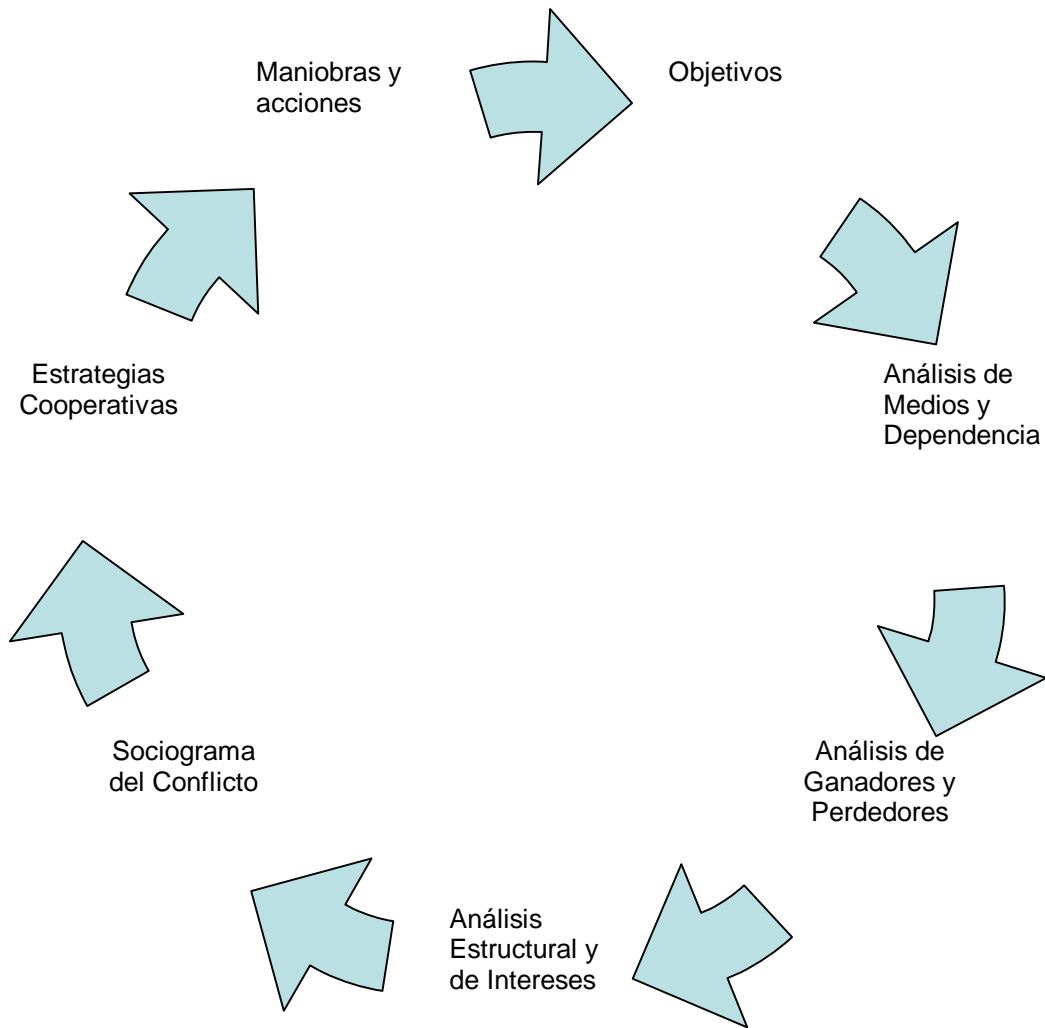
3. Uso del Poder y las influencias, bajo la premisa “El método sobre la estructura”

En este ultimo punto, se propone la prevalencia del aprendizaje, la adaptación, la oportunidad, la flexibilidad, la astucia y la habilidad de conducción como la clave para llevar adelante las acciones en la complejidad organizacional. No someterse a las ideas o concepciones teóricas, ni a las estructuras organizacionales sino a la decisión que se pretende implementar y a las circunstancias organizacionales, es decir a un método general y flexible que sirva para cada momento.

Este método vendría definido por las siguientes partes:

- 1) Definir cuales son los resultados que pretendemos conseguir (Objetivos),
- 2) Saber que acciones podemos llevar adelante nosotros en forma independiente y cuales dependen de los demás (Análisis de Medios y Dependencia),
- 3) Determinar quienes se sentirán dañados u ofendidos con nuestras acciones y quienes son dañados u ofendidos por las acciones que se están llevando a cabo (Análisis de Ganadores y Perdedores)
- 4) Establecer cuales son para cada una de las personas de las cuales dependo, mi poder y mi influencia respecto a ellas, (Análisis Estructural y de Intereses)
- 5) Armar un mapa de fuerzas de cooperación y oposición, (Sociograma del Conflicto)
- 6) Determinar la situación de intereses de los participantes y las posibles alianzas y costos de esas alianzas (Estrategias Cooperativas)
- 7) Poner en “juego” de cualquier modo el poder y las influencias, siendo flexible en cada situación. (Maniobras y acciones)

En el esquema siguiente se resume el método propuesto:



Vale citar a Maquiavelo en su obra “El Príncipe” el cual dice en su primer capítulo que “los principados se adquieren por fortuna o por virtud”. “Virtud” en este caso, entendida como la inteligencia política del príncipe, la habilidad para proponerse objetivos y alcanzarlos con los medios más económicos y “Fortuna”, haciendo alusión a la diosa caprichosa que sonríe a los audaces, cuya rueda gira y condena con su suerte tanto al genio como al incapaz. En el contexto bajo análisis, el pensador florentino, nos sintetiza las habilidades del buen gerente, virtud política y buena fortuna, habilidad para hacer que los demás hagan las cosas que deseamos y habilidad para conducir las acciones imprevistas dispuestas por la azarosa fortuna.

CAPITULO II: Aspectos Culturales del Poder⁵

El poder es percibido desde distintas perspectivas dependiendo de la cultura, mientras que para algunas define asimetrías en las relaciones sociales desde la base que quienes lo ostentan son superiores; hay otras que legitiman su desigual distribución. Esta sustancial diferencia de percepción conceptual y hasta semántica del poder demanda de quienes asumen la responsabilidad de dirigir de una comprensión amplia de las distintas culturas.

En la cosmovisión occidental, el poder se asienta en una matriz, tal como la define la escuela jungiana, donde el ejercicio del poder representa un aspecto movilizador en términos de la determinación de las personas y de esta manera se configura gran parte de su autorrealización.

Es decir, en occidente, la búsqueda de consolidar capitales propios: económico, social y hasta intelectual se orienta en buena parte para lograr una posición de poder y una vez que se alcanza se tiende indefectiblemente a conservarla, lo que muchas veces representa barreras al cambio, la flexibilidad y a una visión compartida con las personas en ascenso.

Esta particularidad occidental es mucho más acentuada en los países de Latinoamérica, en los cuales el logro de posiciones de poder implica no solo gran parte de la autorrealización, sino también representa en el modelo mental colectivo el ideal situacional en términos laborales y personales.

Desde esta perspectiva y sobre la base de la razón dominante en la génesis y gestión organizacional como lo concibe Antonio Marzal⁶; hay autores como Héctor Álvarez⁷ que sitúan a la racionalidad política y existencial como dominante en el ámbito de las empresas latinoamericanas y en particular las argentinas.

La fuerte influencia que significa el origen familiar y su entorno definen la perspectiva estructural de muchas de nuestras pequeñas y medianas empresas, las cuales al no orientarse a una racionalidad económica y técnica de naturaleza instrumental y organizativa generan un bajo nivel competitivo y la carencia de un modelo directivo basado en competencias gerenciales.

Actualmente, el poder presenta aristas que dificultan su aplicación, el ejercicio de la autoridad tropieza con un desconcierto en cuanto a las relaciones de poder a partir de confusión de nociones y percepciones enfocadas a los extremos, la manipulación, el autoritarismo o la anarquía

Sin embargo, hay un aspecto relativo al ejercicio de la autoridad que implica una concepción básica de todo tipo de realidad social, el carácter instrumental de orden. Esta noción tácita de la autoridad se ve reflejada en la historia y en todo tipo de realidad social desde el ámbito familiar hasta el gubernamental en donde uno o varios individuos influyen sobre el resto.

Por otra parte, es importante destacar en concordancia con Maquiavelo que la codicia esta inserta en toda obra humana, por lo que se hace cierta la idea que “el poder corrompe” citando a Aristóteles, no obstante es imperativo su ejercicio en contraposición de una postura anárquica.

⁵ Autor: Lic. Julio Cesar Muñoz

⁶ Marzal, Antonio “Análisis Político de la empresa” Ariel, Barcelona, 1983

⁷ Álvarez, Héctor Felipe “El modelo de dirección de la pequeña y mediana empresa”, 2006

La gestión organizacional contemporánea se ve dificultada en la faz directiva en el ejercicio de la autoridad en función de diversas causas interdependientes:

1. Un mayor acceso a la información conocimiento que impulsa a equilibrar algunas desigualdades de base y consecuentemente la búsqueda de mayor protagonismo
2. Mejora en la calidad de vida en general, por lo cual se genera mayor independencia y difusión del poder como lo indica Rostov.
3. Una clara tendencia hacia mecanismos de colaboración y coordinación como nuevo paradigma de gestión vinculante al management del siglo XXI, añaden complejidad a la articulación organizacional; en particular al tipo de liderazgo dominante
4. Revalorización del hombre en sus derechos primarios y al colectivo social en su carácter de soberano

En la actualidad los modelos directivos se inclinan más hacia la implantación efectiva de la creatividad organizacional que hacia la mejora sistemática de las rutinas y procesos, en una clara tendencia de torcer la balanza hacia el aprendizaje y no al rendimiento. Por otra parte, independientemente del potencial que significan estos modelos su aplicación no asegura la eficacia de la tarea directiva en función del entorno cultural y la realidad organizacional condicionante.

La esencia de la tarea quizás radique en un cambio general de la visión acerca de la naturaleza de la vida organizacional. La noción de una red de interacciones e influencia en torno a valores y propósitos comunes que permitan la generación de modelos más competentes que emprendan organizaciones más efectivas.

Sobre esta base el poder se enmarca como un recurso de la tarea directiva y no como un agente generador de asimetrías y de capital individual.

La realidad global, reflejada en el papel de la mujer o en el lugar de las minorías, implica nuevo paradigma en torno a aspectos que configuran la base en que se asientan las relaciones humanas y en particular el ejercicio del poder.

Dentro de los rasgos del cambio contemporáneo donde se desenvuelve el poder podemos citar:

1. El cambio rápido ocurre frecuente o constantemente.
2. Los cambios no son ni temporal ni espacialmente aislados
3. El cambio tiene una doble base, es probable “en todas partes”, y sus consecuencias pueden ser de importancia también “en todas partes”
4. Conforme a esto, el alcance de la técnica material y de las estrategias sociales se va ampliando velozmente y sus efectos netos se acumulan, a pesar de la relativa rapidez con que caen en desuso ciertos procedimientos.
5. La ocurrencia normal de cambios afecta a un mayor nivel de experiencia individual⁸ y de aspectos funcionales de las sociedades en el mundo moderno.

⁸ Wilbert E. Moore “Cambio Social” Ed: Hispano Americana: México 1966

Para culminar la exposición de los aspectos culturales del poder, es importante mencionar la visión de los ejecutivos en torno al poder⁹:

1. La existencia de la política en la organización es común a muchas organizaciones (93,2 %)
2. Ejecutivos exitosos deben ser buenos políticos (89%)
3. Mientras más alto se llega en una organización, el clima llega a ser más político (76,2%)
4. Los ejecutivos más poderosos no actúan políticamente (15,7%)

⁹ J. Pfeffer. "Managing with Power". 1994

CAPITULO III: NUEVAS REALIDADES ORGANIZACIONALES¹⁰

Introducción

Subir Chowdhury, en su libro “Management del Siglo XXI” describe las nuevas realidades organizacionales desde las perspectivas de prestigiosos autores quienes desarrollan propuestas de modelos directivos acordes al entorno que vivimos.

La teoría organizacional, a lo largo del siglo XX ha definido diferentes escuelas de pensamiento, en general enmarcadas, aunque con matices, en una concepción del liderazgo en torno al poder de decisión de la Alta gerencia o en la propiedad de la empresa, es decir en una definición individual del liderazgo. En una sociedad postindustrial del conocimiento, en donde hay afirmaciones tales como la de Alan Touraine sobre “el fin de lo social”; importa la descripción de nuevos patrones de interacción social desde la idea de un nuevo paradigma.

Los factores desencadenantes más importantes son los siguientes:

1. Globalización
2. Internet
3. Teletrabajo
4. Irrupción de Asia como referente
5. Paradojal situación de Idea de aldea global y diversidad cultural

La evolución de las tecnologías de información y comunicación imprimen un exponencial aceleración del ritmo de cambio social, que no se compatibiliza con el lento desandar de instituciones como el gobierno o los sindicatos o la escuela.

Muchos autores como Guillermo Olivetto predicán que vivimos en un momento histórico de ruptura, de una transición a un nuevo orden social pero que hasta tanto se nivelen las estructuras sociales al cambio generado, la sociedad que conformamos es de carácter híbrido, la cual genera mayor complejidad en la gestión de personas.

Las ciencias sociales como la administración sobre todo en la faz comportamental no han podido generar un modelo único directivo y ante un replanteamiento en la base de la sociología, disciplina de la cual se nutre, agrega más ambigüedad y desafíos para la definición de modelos.

A esta suerte de ruptura que estamos atravesando muchos la denominan “sociedad híbrida”

Peter Senge, autor de la quinta disciplina, en su artículo “La Danza del Cambio” impone la necesidad de un aprendizaje organizacional colectivo que imprima a la organización un liderazgo de tipo comunitario. Ahora bien, en base a esta definición, cabe la pregunta ¿significa esto un cambio radical en el flujo de la comunicación y la distribución del poder en la empresa, en el primero, en el segundo o en ambos?

¹⁰ Autor: Lic. Julio Cesar Muñoz

Empowerment

Entre las nuevas concepciones alrededor de la función directiva, el empowerment es quizás la de mayor relevancia en función de comprender con amplitud la gestión organizacional desde la perspectiva del que faculta como del facultado.

Ken Blanchard menciona tres ideas claves para su efectiva aplicación:

- Información compartida
- Autonomía por medio de fronteras
- Reemplazo de jerarquías por equipos.

Indudablemente, estos puntos reflejan el espíritu del proceso de empowerment que representa mucho más que solo facultar, ya que entraña un cambio en los modelos mentales de gestión y perspectiva organizacional.

El mundo actual de las organizaciones de fuerte competencia global y de demanda de rápida reacción y exigencia comprenden un ámbito orientado al empowerment en donde los empleados respondan con alto sentido de pertenencia, realización y autoestima.

Sin embargo, las prácticas organizacionales actuales distan del ideal mencionado de ejercicio en particular en referencia al compartir información, porque su posesión genera poder.

La Transculturalidad

El Management del siglo XXI requiere de directivos con competencias en distintos ámbitos, en la capacidad de comunicación, de pensamiento y acción estratégica; de planeación y gestión; de auto administración; de liderazgo de equipos y también de visión transcultural.

Este enfoque requerido comprende la noción de apertura y sensibilidad a las nuevas realidades sociales descritas con diversidad cultural lo que implica una tolerancia a la ambigüedad de los patrones sociales y culturales enmarcados desde el marco de una fuerte aprehensión al concepto de aldea global en el que estamos insertos.

El pensamiento creativo

La gestión en la sociedad del conocimiento post industrial requiere tanto de creatividad empresarial como del pensamiento holístico integrador.

La clave en este punto, es la agilidad mental para tratar de dirigir empresas mientras que el mismo sistema está siendo sometido a una redefinición da un gran valor a los cerebros. Imaginar posibilidades fuera de las categorías convencionales; adivinar acciones que traspasan las fronteras tradicionales; anticipar las repercusiones y hacer nuevas conexiones o inventar nuevas combinaciones.¹¹

El concepto de empresario impuesto por Joseph Schumpeter cobra mayor relevancia desde esta óptica en donde la innovación sobre la base de la imaginación se presenta como el factor crítico en la sociedad tan cambiante y demandante; en contraste con la alta ponderación del cálculo que imponía la sociedad industrial.

¹¹ Rosabeth Moss Kanter "Pensamiento Caleidoscópico" "Management siglo XXI" Subir, Chowdhury; Prentice hall; Madrid 2000

La dinámica de gestión

Los modelos teóricos de análisis de la organización tales como la Cadena de Valor de Michael Porter han revolucionado la literatura y son referentes de escuelas de pensamiento estratégico.

En la actualidad, hay autores que sin dudar de la gran validez de estos modelos, han impuesto una vuelta de tuerca y a partir de ello sostener nuevos modelos en el mundo de negocio.

El concepto de la agilidad estratégica como la capacidad de una empresa para aprovechar consistentemente oportunidades emergentes, más rápida y eficazmente que sus rivales, articulando un nuevo conjunto de recursos y coordinándolo en combinaciones novedosas¹²

La generación de redes que respondan velozmente a los cambios del mercado son los emergentes de estos nuevos modelos en función de generar procesos ultrarrápidos de gestión con foco en las competencias gerenciales y las capacidades del Personal.

Indudablemente requieren como punto de partida una desaprensión del enfoque egocéntrico para emprender una gestión compartida

La Gestión del talento

En la actualidad se habla mucho sobre gestionar el talento y es una de las corrientes que más ha avanzado en la literatura del mundo de la administración estratégica.

Por otra parte hay quienes como Linda A. Hill apuestan al desarrollo del genio colectivo, es decir a emprender un proceso de gestionar el talento colectivo en base al aprendizaje organizacional.

Las dificultades se presentan al encontrar la gente talentosa y al mismo tiempo comprometida y posteriormente desarrollar un proceso de capitalización del talento para la organización.

La creación de valor

La nueva gestión empresarial que imprime la realidad social también contempla la arista del valor creado sobre el valor capturado. Es decir, la concepción de la empresa como una institución social embarca al trabajo empresario a un lugar donde los objetivos económicos y sociales van en la misma autopista y corren a la misma velocidad, consecuentemente el logro de uno implica alcanzar el otro.

Esta redefinición del sujeto empresa se refleja en el auge que ha tomado la responsabilidad social empresarial tanto en la literatura como en el ámbito de los negocios.

Sin embargo y sujeto a la particularmente híbrida realidad de los negocios, en muchos casos se toma este tema como bandera de comunicación mas que de gestión directiva propiamente dicha, por lo cual se acentúan las asimetrías organizacionales que tanto se pregonan equilibrar.

¹² Alejandro Ruelas-Gossi y Donald N. Sull "Orquestación estratégica: la clave para la agilidad en el escenario global- Harvard Business Review America Latina – Noviembre 2006

La pirámide invertida

Las corrientes del management de la sociedad postmoderna han impuesto un nuevo modelo de contrato de trabajo moral o psicológico en función de la competitividad a cambio de oportunidades de desarrollo.

Esta nueva filosofía se traduce en lo que se conoce como la pirámide organizacional invertida en donde, en sintonía con el Empowerment, los empleados están dotados de más poder y al mismo tiempo son responsables de los resultados de la empresa. Mientras que el papel de la alta dirección es apoyar las iniciativas de los empleados asegurando así su empleabilidad.

Las prácticas comunicativas

La comunicación como flujo de información en todo el entorno laboral es condición esencial para el establecimiento de las estructuras y los vínculos de las redes sociales lo que hace a la cultura organizacional. Ejercer el poder en la medida de influir en el comportamiento de los demás requiere ser un gran comunicador.

Estamos a la espera de la persuasión, de la convicción, de la seducción. No hay más espacio para la coerción.

El estilo emergente de mando (El Poder femenino)¹³

La realidad en las relaciones organizacionales en el marco de la complejidad actual de una sociedad híbrida, la dimensión comunicativa toma alta preponderancia y que a diferencia del modelo tradicional más autoritario ya no se legitima en la representación del organigrama sino que requiere de la legitimación en la relación con los mismos subordinados, es decir que sin cuestionar la jerarquía y el proceso de decisiones se acentúa la suavidad en las formas, la capacidad de escucha y la convicción del que manda.

Desde esta perspectiva el nuevo modelo de mando requiere las siguientes capacidades:

1. Preparación técnica
2. Capacidad de tomar decisiones
3. Capacidad de gestión y organización de equipos
4. Capacidad de delegación
5. Capacidad comunicativa

En este nuevo modelo de mando de carácter más democrático los estilos revisten particular importancia. En este marco hay investigaciones que se preguntan de un estilo femenino y otro masculino el cual se representa el primero como “rapport talk” que enfatiza los lazos sociales con apariencia de igualdad y solidaridad en el intercambio lingüístico; mientras que el estilo masculino “report talk” es de carácter más informativo en donde se mantiene la independencia, la preservación del estatus dentro de la jerarquía.

Desde esta perspectiva el estilo femenino se adapta mejor a los patrones del nuevo modelo de mando imperante, sin embargo existen investigaciones en España que establecen lo contrario ya que consideran que el estilo masculino

¹³ Luisa Martín Rojo y Concepción Gómez Esteban “El Género del poder, el estilo femenino en la relaciones laborales”

y femenino es muy semejante y que muchas veces las mujeres en posición de poder sobreactúan en un rol masculino.

La realidad nos muestra el ascenso de la mujer en lo relativo al poder tanto en el ámbito público como en el privado; este punto en particular revela claramente el postmodernismo en el poder y los cambios estructurales en las relaciones sociales.

El Modelo de poder emergente tiene como piedra angular la confianza, es decir el liderazgo legitimado en la sociedad que vivimos no solo se sostiene de la formalidad jerárquica y de la influencia en los parámetros conductuales del empleado sino en la cohesión de los grupos con una base de confianza al líder sostenidos de su convicción sobre la visión, su coherencia en la prédica, los hechos y en la capacidad de comunicar.

Ahora bien, un aspecto fundamental radica en la percepción del poder en su contexto, circunstancia y en una perspectiva integral de la relación de influencia; como así también de la transmisión de fuertes valores éticos de desarrollo sustentable y responsable.

La dialógica del liderazgo en gestión

Este nuevo escenario del mundo de las organizaciones que presenta como una clara tendencia el liderazgo participativo, el cambio de los patrones de relación dentro de las empresas, a nuevos modelos de poder emergente y a la confianza como medio vinculante de la noción de equipo, tiene una contrapartida otras experiencias exitosas de la sociedad actual en donde prima el pragmatismo y un liderazgo vertical a la hora de gestionar.

Esta situación paradójica que implica la dualidad de criterios es un claro reflejo de lo que denominamos sociedad híbrida y consecuentemente de la superposición de paradigmas y modelos mentales entre las organizaciones y dentro de las mismas organizaciones.

Desde esta óptica, podemos aseverar que experimentamos un management aún inmaduro.

Las circunstancias y factores que aceleraron el cambio social tales como la exponencial evolución de las tecnologías de comunicación TIC's ofrecen un nivel muy alto de prestaciones en los cuales solo se capitaliza muy poco en función que la evolución del estado de la ciencia y esencialmente del comportamiento humano en los últimos años dista sideralmente de la evolución tecnológica.

Esta particular situación que deben experimentar los gerentes de las empresas de hoy, necesariamente requieren de una competencia significativa para obtener una gestión exitosa.

Al mismo tiempo, es pertinente considerar que las nuevas corrientes de liderazgo tal como lo estriban los autores citados como Peter Senge representan el marco prospectivo sobre el liderazgo y la distribución del poder, en la actualidad deben convivir con el pragmatismo y la filosofía tradicional en función de los modelos mentales vigentes.

En los países latinoamericanos en donde prima una racionalidad política y existencial en la gestión, esta situación se vuelve más tensa, por lo cual el gerente debe capitalizar sus competencias para poder afrontar esta complejidad que implica la dialógica del poder.

Resumen

La realidad diaria de las organizaciones, sus objetivos, su prospectiva, la necesidad de obtener resultados, los conflictos, la carrera personal, todos son temas que preocupan al directivo.

Aunque la gente tenga el suficiente juicio de las cosas, el directivo tiene que correr detrás de sus colaboradores, persuadiéndolos de distintos modos para que hagan lo que “naturalmente” tendrían que hacer.

Una decisión es reputada buena solo si obtiene resultados, si consigue ser implementada. En este afán, el directivo es ayudado por un conjunto de instrumentos, conocimientos y herramientas.

En el presente trabajo hemos estudiado los medios de que se vale el directivo en el proceso de implementación de las decisiones, comenzando el capítulo primero con el análisis del poder y el liderazgo, como pieza clave en el proceso de implantación. En este sentido se han descrito los tipos de poder directivo observables en las organizaciones y se han analizado las fuentes de ese poder estableciendo y dando cuenta la estructura de posiciones de los agentes en juego. Asimismo se estudiaron los instrumentos de implementación y los modos mediante los cuales se llevan adelante las decisiones. Se establecieron tres grandes modelos de ejecución: el primero haciendo énfasis en la estructura formal de la organización, el segundo focalizando sobre los aspectos culturales, la comunicación y el liderazgo y por último un modelo político donde la organización se entiende como un campo de puja de intereses y poder.

Luego en el capítulo segundo nos hemos detenido en los aspectos culturales de las organizaciones como condicionantes fundamentales a la hora de comprender el ejercicio de la dirección. La cultura, tanto de la sociedad en la cual esta inmersa la organización, como las particularidades propias de la historia organizacional, conforman las tradiciones y normatividades introyectadas por los directivos y el personal que perfeccionan o limitan la ejecución de las decisiones y la conducción.

Por último, en el capítulo final, damos cuenta de las nuevas realidades organizacionales y su vinculación al problema de la conducción y el liderazgo. El empowerment, la relevancia de las prácticas comunicativas, la creación de valor y el poder femenino se presentan como empirias organizacionales que se resignifican cuando se los analiza y observan como emergentes de procesos complejos que cobran sentido en la implementación de las decisiones.

Sostenemos por último que la práctica directiva es un arte complejo y todo de ejecución, por lo que resulta necesario sensibilizar y formar criterios que tengan como último escalón la praxis y la realidad. Ese ha sido el objetivo último que hemos pretendido abordar en el presente trabajo.