

PODER, POLÍTICA, AUTORIDAD Y EMPOWERMENT EN LAS ORGANIZACIONES

Miguel A. Gómez Álvarez
Gustavo Peña Torbay

RESUMEN:

En este trabajo se discuten cuatro términos vinculados con la ascendencia personal, en principio, dentro de las organizaciones. En concreto, se abordan las definiciones conceptuales básicas, taxonomías y fuentes del *poder* dentro de las organizaciones; las relaciones entre ese concepto y la *autoridad*; así como, el uso de la influencia *política* como fuente de poder y algunas tácticas para el incremento de las bases del poder dentro de las organizaciones. Finalmente se aborda el concepto de *empowerment*, sus elementos y aplicaciones.

Palabras clave: *organizaciones, poder, política, autoridad y empowerment.*

[En el contexto organizacional] *el poder y la política han recibido una inadecuada atención.* (Murphy and Cleveland, 1995)

Power and politics need to be translated into practice through development of authority and autonomy. (Blanchfield y Biordi, 1996)

Los cultores de las diferentes disciplinas del saber elaboran formas peculiares de hablar, léxicos especializados, términos teóricos, que facilitan el desarrollo del conocimiento y su

difusión en los contextos profesionales (Bunge, 2001); pero, ya que a “los términos teóricos se los asocia a conjeturas, hipótesis o inferencias en el sentido de que van más allá de lo establecido” (Estany, 1993, p.104), mostrar cómo se especifica un término conceptual requiere precisar varias locuciones, a fin de puntualizar el marco teórico, el modelo y las definiciones que son esenciales para su formulación y consecuente comprensión (Bunge, 1980).

De la obligación de ensayar tal esfuerzo de construcción lingüística no se escapa ninguna rama del conocimiento; esto incluye, sin duda, a las ciencias de comportamiento y, de modo particular a los efectos de este documento, al Desarrollo Organizacional (D.O.). Es pues deber de los hacedores de cualquier saber así como del D.O. esforzarse por lograr cada vez mejores acepciones de los vocablos y mostrar las posibles relaciones entre ellos, de manera que sea posible ir perfilando la *red nomológica* o trama de conceptos que dan forma a una ciencia (Cronbach y Meehl, 1955). Todo esto, claro está, con miras a que el uso de los vocablos se precise y, con ello, además, se destaquen los elementos conceptuales a los cuales aluden.

Pero, ¿por dónde iniciar este decantar de los vocablos?, una respuesta a esta pregunta, de tipo más bien pragmático, es la identificación cuantitativa de saliencias textuales; en otras palabras, si se ubican términos muy usados se habrá dado con un buen yacimiento, máxime si el trabajo de especificación teórica en torno a ellos es poco y/o disperso (Hunter y Schmidt, 2004).

En este sentido, como lo señala el epígrafe de este trabajo, en el contexto organizacional los términos *poder* y *política* son palabras que han gozado de poca atención aun cuando se los emplea extensamente, es decir, su uso habitualmente no se respalda, no se acompaña de las definiciones correspondientes. Además, a este dúo bien se le pueden agregar otros dos términos

que, como suele decirse, le vienen de la mano: *autoridad* y, el anglicismo, *empowerment*.

Siguiendo esta línea de pensamiento, o mejor dicho, tratando de convertir la argumentación anterior en acción, que por cierto es una acepción del término poder (Ferrater Mora, 2001), este trabajo pretende reunir algunas de las definiciones que se han acuñado a los cuatro vocablos antes señalados en el contexto de las organizaciones y, más específicamente, del D.O.; igualmente, se procurará mostrar algunas de las relaciones que se dan entre ellos.

Poder

De un modo general, por *poder* entendemos la competencia personal para conseguir que los otros hagan lo que queremos; para las teorías clásicas implica ser capaz de lograr, por la fuerza y la coerción, que otros actúen respondiendo a nuestras demandas; además, el término habitualmente se emplea como símil de capacidad para influir.

El *poder* es un concepto social que caracteriza una de las principales interacciones entre individuos, grupos o países. Para que el concepto de poder aplique es necesario que en la situación de interacción social participen al menos dos actores. Asimismo, hay que agregar que el poder nunca es absoluto y siempre es cambiante.

Por su parte, Soler (2002) define el poder como la capacidad de tomar decisiones propias o en representación de una de las partes constituyentes y afirma que el mismo se pone en evidencia a través del ejercicio de la autoridad total, de la autoridad limitada, de la autoridad progresiva, de la no autoridad y del arbitraje. Ello parece importante, pues de la primera a la última forma se supone que implican niveles de compromiso diferentes: en el primer caso el compromiso es total, en el último ninguno (ver **Figura 1** más adelante).

El poder puede ser bueno o malo, eso dependerá de quién lo posee y lo ejerce, de quien sufre sus efectos y del contexto en el cual se da. Se afirma que en la medida en que se incrementa el poder se pierde la afiliación y que el mismo sustituye otras carencias en las personas que lo persiguen y ejercen. Sin embargo McClland (1982) señala que el poder no necesariamente es malo, sino que por el contrario es una condición natural y presente en todos nosotros cambiando el concepto general y Weberiano y proponiendo en su lugar que el poder se entienda como: *el deseo de tener impacto en otros, dando consejos, emocionando o cuidando la reputación*. Hablando del poder en forma positiva, su necesidad presenta una elevada correlación con el éxito. En las empresas cuando las personas lo muestran, lo expresan como seguridad, madurez emocional y aplicación de un estilo democrático en la administración y la gestión.

Igualmente, el poder puede verse como una *conducta natural* o como un *comportamiento egoísta* para la toma de decisiones y la solución de conflictos. Cuando se presenta como forma natural se le puede definir como el resultado de las actividades necesarias para adquirirlo, desarrollarlo y utilizarlo, por lo general conjuntamente con otros recursos que permitan alcanzar los resultados deseados en los ambientes de incertidumbre o de desacuerdo entre opciones. Cuando se le califica de egoísta, el poder se concibe como inmoral y se le rechaza y desprecia.

Formas del poder

Un modo clásico de clasificar el poder personal es el que propuso Kurt Lewin (Mailhiot, 1971; Cartwright y Zander, 1968), quien establecía cuatro formas: a) el poder *autocrático dominador*, b) el poder *autocrático obsesivo*, los cuales tienen características comunes como son la imposibilidad de delegar, la actuación mediante el ejercicio de un control total y la

exigencia absoluta de sometimiento por parte de los otros; c) el estilo *laissez-faire*, practicado por quien es incapaz de asumir responsabilidades y se expresa mediante la modalidad de ser totalmente permisivo, supone que la creatividad sólo es posible en un ambiente de dejar hacer de acuerdo al libre antojo de los participantes; y, d) el estilo *democrático*, es el modo de proceder de quien asume responsabilidades, quien a su vez procede a asignarlas y, además, se percibe a sí mismo como un coordinador que debe lograr permanentemente el compromiso de los otros y que, además, pretende facilitar la cohesión y la integración de los otros.

Un modo más reciente de ver las formas del poder es desde sus fuentes, a partir de su génesis; en este sentido, se puede asumir que el poder personal en las organizaciones depende, principalmente, de dos elementos: a) de la estructura, que da origen al poder *vertical*; y b) de las personas, que genera el poder *horizontal*.

A su vez, cada una de estas modalidades tiene ciertos elementos que le son característicos y se pueden dividir en diversas formas particulares; las modalidades más importantes de cada tipo de poder, vertical y horizontal, junto a algunos de sus elementos, se detallan a continuación.

Poder vertical

El poder vertical en las organizaciones es aquel que se asocia a un puesto formal y se refiere a la capacidad para controlar recursos, información y la centralidad de la red organizacional; esta forma de poder, vertical, se puede delegar en otros.

Son formas del poder vertical:

- *Poder Legítimo*: se define como la capacidad de una persona para influir en otras cuando ocupa un estatus más

elevado dentro de las organizaciones, es un concepto equivalente a autoridad.

- *Poder de Recompensa*: es la capacidad de una persona para proporcionar premios o reforzamientos positivos a otros y obtener su obediencia. Los bonos, los incrementos salariales, los fondos para actividades sociales, el incremento en el monto para gastos de representación, proporcionar un segmento mayor de la cartera de clientes, un cargo más importante en la estructura, permitir la participación en la propiedad y en los beneficios de la empresa, son algunos ejemplos usuales de recompensas.
- *Poder Coercitivo*: es la posibilidad de aplicar castigos o sanciones a los subordinados; el disminuir sueldos, el despedir, el trasladar, el bloquear ascensos o incrementos de sueldos, la reducción del poder que tiene el otro, son muestras de la coerción. Este tipo de poder es económico (barato y abundante); pero, como se sabe desde hace tiempo, su efectividad depende de que sea breve, intenso y sorpresivo, amén de que a quien se le aplique no debe poder escapar de él (Holtz y Azrin, 1963).

Además, otras modalidades del poder vertical son: a) el poder de *sanción*, que es opresivo y limita la libertad; y, b) el poder de *solidaridad*, que responde a la aceptación plena de los ordenamientos porque el subordinado comparte los principios de la acción necesaria.

Finalmente, el poder vertical es aceptable en un ambiente de libertad cuando el sujeto sobre el cual se ejerce estima que sus conocimientos son menores a los de la fuente de la cual emana o que sus conocimientos para aceptarla y para rechazarla tienen valores equivalentes. Cuando las razones para el rechazo superan a las razones para aceptarla, se plantea un absurdo

para el subordinado y rechaza al otro en forma activa rebelándose en contra de la fuente.

Poder Horizontal

El poder horizontal es aquel que se da en circunstancias como la insustituibilidad individual o de la capacidad para el enfrentamiento a la incertidumbre; a diferencia del vertical, no se puede delegar, es decir, es intransferible.

Son formas del poder horizontal:

- *Poder Experto*: consiste en la capacidad de una persona para influir en otros, basado en una pericia particular que posee, bien sea el dominio de habilidades o de conocimientos y es independiente del nivel o estatus que ocupe en la estructura. En las universidades, por ejemplo, los profesores y directores tienen poder experto, ya que el mismo deriva (y se vincula) de sus particulares áreas de competencias. El economista especializado en moneda y banca, el administrador especialista en evaluación de instituciones financieras, el médico especialista en redes de salud, etc.
- *Poder Referente*: es el que se desprende del carisma, estilo de vida y personalidad de quien lo tiene, suele coincidir con el modelo saliente y relevante del que habla Bandura (1989). Usualmente se describe como el magnetismo personal o la atracción que genera una persona.

Fuentes de poder

En una organización el control de los recursos, bien sean humanos (experticias y competencias que se tengan) o materiales (como los financieros o las asignaciones de equipos), y la información (generarla, distribuirla o controlarla) son fuentes de poder. Además, el grado y la capacidad para tomar decisiones, así como el control de las mismas, son fuentes de poder.

Igualmente, el manejo exitoso de las situaciones de incertidumbre (previniéndolas, superándolas o absorbiéndolas), la insustituibilidad (o incapacidad para que otra unidad o persona realice la tarea o cumpla la función que se desempeña, con las habilidades y recursos que se necesitan) y el dominio de las contingencias estratégicas son fuentes de poder en las organizaciones.

En las distintas unidades de una empresa se puede observar que, por ejemplo, las secretarías y los administradores logran poder a partir de una o varias de estas fuentes, ya que permiten y logran el control en el manejo de eventos cruciales, o de mucha importancia, para completar un proyecto o el alcance de las metas.

Tácticas para incrementar la base del Poder

Una *táctica* es una forma de traducir a acciones específicas una intención o deseo. Las personas emplean varias tácticas para lograr sus metas de influir en otros, es decir, para incrementar su base de poder. Las tácticas principales son:

- La *razón* o persuasión racional, consiste en presentar los hechos y los datos en una forma lógica y racional; se asemeja al estilo anglosajón de toma de decisiones.
- La *amistad* o apelación personal, se refiere a recurrir a la buena voluntad de forma humilde y amistosa al presentar una petición; se puede relacionar con la afiliación y con la forma de negociar de los latinoamericanos.
- El *entusiasmo*, se refiere al uso de los valores, aspiraciones e ideales para alcanzar el poder.
- Las *coaliciones*, alude a la solicitud de apoyo de otros integrantes de la organización para lograr las metas.
- La *asertividad* o legitimación, implica recurrir a las normas o a los procedimientos formalizados para exigir su cumplimiento.

- Las *sanciones* o presiones, implica aplicar reconocimientos y castigos contingentes al cumplimiento del pedido hecho.

Las tácticas dependen de la finalidad perseguida por quien las utiliza, sea para lograr beneficios o para controlar recursos; de la dirección en la búsqueda del poder, sea hacia arriba o hacia abajo; y siempre interactúan con la experiencia que se tiene en su uso, con el poder que se detenta y con la personalidad de quien las pone en práctica.

Especificando un poco más, las tácticas actúan como elementos moderadores de las relaciones de poder, es decir, ellas suponen procesos de intercambio de objetos; además, específicamente, los objetos de intercambio en las organizaciones se refieren básicamente a recursos, asistencia, cooperación, asignaciones laborales con potencial de promoción, oportunidades para establecer nuevas relaciones, reconocimientos, información y apoyo personal.

Ahora, dado que las relaciones de poder son, como ya se dijo, formas de interacción social, ellas suponen no sólo una demanda o comando por parte de quien ejerce el poder, sino que también implican una reacción o respuesta de parte de quien es objeto de la requisitoria; la cualidad de esta respuesta se puede graduar desde la *resistencia* hasta el *compromiso*, pasando por la *obediencia*.

En otras palabras, la reacción de los sujetos ante las demandas va desde el punto en el cual el individuo se opone a la figura de poder hasta aquel otro en el que el subordinado se alía con la figura de poder, pasando por el punto de la sumisión, y todo esto depende, esencialmente, del tipo de poder que se emplee. Además, la misma correlación se puede describir entre la respuesta de los sujetos y el modo por parte del jefe de administrar la autoridad (Soler, 2002). Estas proposiciones se resumen en la **Figura 1**.

Figura 1: Efecto de los tipos de poder y el modo de ejercicio de la autoridad sobre la respuesta de los sujetos.

Tipo	Coercitivo	Recompensa	Legítimo	Experto	Referencia
Autoridad	Total	Progresiva	Limitada	Ninguna	Arbitraje
Respuesta	Resistencia	↔	Sumisión	↔	Compromiso

Además, en todos los casos en que se da el ejercicio del poder puede intervenir el manejo de la *imagen personal* de quien lo administra; así, la forma en que los otros perciben y evalúan a quien da la orden incide sobre el nivel de acatamiento que ellos muestran.

Conductas de los jefes tales como expresar conformidad, presentar excusas, pedir disculpas, mostrar adulación, conceder favores y hacer alianzas, son prácticas comunicacionales que favorecen la formación de atribuciones favorables en los demás miembros de la organización. Si a esto se le añade la adecuación del lenguaje, una vestimenta acorde, el cuidado y la pulcritud corporal, la atención al oyente y la cercanía personal, se creará un clima que facilita un mejor manejo de las respuestas de los sujetos, con lo cual se promueve un mayor compromiso y, consecuentemente, una menor resistencia ante las figuras de poder y el lógico acatamiento de las ordenes recibidas (O.I.T., 2005).

Ilusión y magnitud del poder

Un aspecto en el que tradicionalmente se da confusión es lo que se refiere a la extensión del poder, ya que las personas suelen tener fantasías erróneas en lo que respecta a la cantidad y alcance del poder que es posible adquirir y ejercer (Newstrom y Davis, 1997). Estas distorsiones crean lo que se conoce como *ilusión de poder*, una imagen que dista de la verdadera *magnitud del poder*.

En lo que respecta al primer punto, cabe preguntarse ¿Dónde comienza y termina el poder que una persona tiene sobre otra?, ¿Tiene alguna persona poder para obligarnos a ir en contra de la ley, de nuestro código de ética personal o de nuestros valores?, la respuesta a estas preguntas es negativa. Sin embargo, la mayoría tenemos experiencias de haber seguido órdenes porque consideramos que la fuente que nos las daba poseía poder. Por ejemplo, cuando un fiscal de tránsito nos ordena detener el auto para que sea remolcado hasta un estacionamiento, si hemos cometido una infracción, está cometiendo un acto ilícito; pero, si le ha ocurrido, probablemente haya obedecido la demanda. Tendemos a pensar que ciertas apariencias se asocian a atributos propios de un estatus y de él desprendemos la obligación de responder a la demanda; los preparadores suelen dar órdenes a los estudiantes en ausencia de los profesores o del personal directivo que son írritas, sin embargo, los alumnos las siguen como si la fuente (preparador) tuviese la autoridad. Los subordinados siguen instrucciones aun cuando las mismas no necesariamente son inherentes al cargo que se desempeña, perciben poder donde no lo hay.

Pasando al segundo aspecto, en las organizaciones ¿cómo se puede estimar cuál es el grado de poder de un departamento? o ¿cómo puede saberse cuál es la profesión más importante en una empresa?, pues bien, aun cuando no hay una respuesta simple a estas preguntas, sí existen indicadores del nivel de poder personal de los miembros de una organización y, asimismo, de las dependencias más influyentes. Entre otras evidencias que permiten presumir el nivel de poder de un miembro de la organización están: la relación con la dependencia de la cual provienen los ejecutivos que ocupan los cargos más altos de la organización; la proximidad física al presidente o a los que ostentan los puestos más altos de la empresa; el tamaño y mobiliario de la oficina que usa; el salario que ha recibido en

los últimos años; el número de ascensos que ha obtenido y la cuota presupuestaria que maneja.

Para qué se aplica el poder

Se usa para lograr más poder y para obtener beneficios individuales u organizacionales. En las empresas esto hace referencia a favorecer cambios estructurales, lograr coordinaciones interdepartamentales, generar cambios en la gerencia y obtener mayores asignaciones de recursos. En lo individual, el poder se emplea para escalar posiciones, obtener prebendas, fortalecer el autoconcepto y aumentar el propio poder que se detenta (Atkinson y Birch, 1970; Mc Clelland, 1982; Mc Clelland y Burhan, 2003).

El poder existe en las relaciones de dependencia, si alguien quiere algo que otro posee, el que lo desea depende del que lo tiene, y así, quien tiene el poder puede influir en el que lo desea. Por tanto, el poder es una capacidad tanto real como potencial. Pero, no siempre quien tiene poder lo ejerce, esto se debe a que el poder depende de la relación y de la cantidad de dependencia. Si alguien tiene la capacidad para contratarnos, esa persona tiene poder sobre nosotros en la medida en que nosotros necesitemos ese puesto de trabajo.

Si en una organización los recursos son escasos o insustituibles, la dependencia es mayor. Quien controla la incertidumbre en una unidad suele ser considerado como el más valioso, así como aquel que posee habilidades únicas. Como consecuencia, en las áreas o en las instituciones en las cuales el número de profesionales es bajo, los especialistas pueden exigir mejores salarios que en aquellas empresas donde abundan los graduados.

Autoridad

Desde que Max Weber (1978) formulara su teoría se han establecido diferencias entre el poder y la autoridad. Específicamente, por *autoridad* se entiende un poder subordinado limitado en la misión de la organización y excluye la aplicación de fuerzas o coerciones; como dicen Katz y Kahn (1989), “se ha definido a la autoridad como el poder asociado con un puesto dentro de una organización” (p.240).

Específicamente, la autoridad implica suspensión de juicio, se restringe a la persona que dispone del poder, a la fuente jerárquica en la estructura y a las relaciones interpersonales. A la autoridad la aceptan los subordinados, la autoridad fluye de arriba-abajo, la autoridad no depende sólo de los atributos de quien tiene el poder, sino de donde emana el mismo, y de su racionalidad.

Por otra parte, la autoridad puede entenderse en dos sentidos diferentes, en el *epistemológico* y en el *deontológico*. La autoridad epistemológica proviene del conocimiento superior de uno con respecto a otros, mientras que la autoridad deontológica surge del que ocupa el cargo o la posición de la cual dependen otros.

Elaborando un poco más el punto de la autoridad deontológica, Katz y Kahn (1989) asumen que “la jerarquía plantea una autoridad transitiva a la vez que asimétrica. Todo nivel sucesivo en la jerarquía no sólo tiene autoridad sobre el escalón inmediato inferior, sino sobre todos los estratos inferiores” (p.241).

En las universidades, por ejemplo, es corriente que en algunos cargos las personas posean tanto autoridad epistemológica como autoridad deontológica. De hecho, si no ocurre que la experticia y la jerarquía están presentes en quienes detectan la autoridad surgen problemas; cuando esto ocurre,

se ignoran las instrucciones recibidas, se pierde la ascendencia deontológica y aparecen las crisis.

Igualmente, también suelen ser consecuencia de la falta de concordancia entre ambas formas de autoridad el desconocimiento de gran parte de la población a la autoridad legítima, la aparición de desobediencia y de oposición sostenida.

Política

Por *política* se entienden aquellos comportamientos que se dan fuera del sistema de poder formal con la finalidad de obtener beneficios para la persona o para la dependencia a la cual se está adscrito.

El comportamiento político es consecuencia del uso de estrategias que permiten consolidar o incrementar el poder dentro de una organización. Por ejemplo, hablar bien o mal de las otras personas, el uso restringido de la información, la construcción de una imagen, halagar, establecer coaliciones, asociarse, crear obligaciones y la búsqueda de la reciprocidad son algunas estrategias políticas. Cuando en una organización se apela al uso de amistades para lograr cambios, para facilitar la evasión de procedimientos establecidos o para evitar las interacciones formales exigidas por las normas, se está acudiendo al uso de la política o, dicho de otra forma, se muestra un comportamiento político.

En las organizaciones la política aparece por varias razones, porque los recursos son limitados y escasos y porque la interpretación de los hechos siempre es parcialmente ambigua y por tanto subjetiva. Probablemente no exista una organización perfecta, pero como las organizaciones son por definición perfectibles es imposible separar la política de ellas.

El comportamiento político puede ser (a) *legítimo*, el que se refiere a aquel que se percibe como normal y frecuente en un ambiente empresarial; y (b) *ilegítimo*, el que viola las reglas implícitas de la escena empresarial.

El ejercicio del poder político *ilegítimo* en las instituciones se refiere, esencialmente, a la satisfacción de las necesidades individuales, lo cual sé específica en conductas tales como la manifestación de tendencias autocráticas, justificarse, evitar la culpa, rechazo a la autoridad y rechazo al cambio. Mientras que, por su parte, el *juego político legítimo* en las organizaciones se contrapone a conductas tales como la confrontación directa, que dependiendo del estilo personal conduce al despido, a la sanción o al rechazo individual o al bloqueo para conseguir fines legítimos de las unidades organizacionales.

El comportamiento político puede considerarse una forma de libertad equivalente a las libertades físicas y psicológicas. Si se acepta esta proposición, lo político sólo es posible dentro de un ambiente libre de autoridad deontológica y de ella se derivaría la tolerancia.

Generalmente las personas eficientes practican algunos *juegos políticos legítimos*, como los siguientes:

- *Insurgencia*: la persona se resiste a la autoridad. En el caso de que se nos instruya y se nos solicite reprender a algún empleado y consideramos que no existe razón para ello, cumpliremos la instrucción con desgano, usaremos un tono suave y relajado al hacerlo, nos expresaremos sin énfasis, más como un comentario que como una reprimenda y elaboraremos el mensaje para que su sentido pierda fuerza.
- *Contrainsurgencia*: el supervisor contra-ataca el desacato. Lo hace realizando un seguimiento y verificando que la acción se cumplió, bien con el responsable mismo o con la

víctima de la reprimenda. Implica el seguimiento detallado del cumplimiento de las instrucciones que se impartieron.

- *Patrocinio*: si una persona que tiene poder es abordada por personas de menor nivel en las organizaciones, como sus subordinados directos o indirectos en la jerarquía, el supervisor puede ceder parte del poder que detenta a cambio de lealtad, aprobación y compromiso para su patrocinador. La existencia de padrinos o tutores dentro de las organizaciones se puede observar en todos los casos, identificamos a las personas y las rotulamos afirmando que fulano es el protegido de zutano.
- *Formación de coaliciones*: la unión da la fuerza. En la medida que varias unidades o departamentos establecen alianzas que incrementan su poder, tienden a ser de gran tamaño y surgen cuando los recursos son escasos. Las coaliciones suelen darse más en las empresas donde las tareas presentan bajos niveles de dificultad y son rutinarias; se observan también en aquellas culturas orientadas a la cooperación y a la integración e interdependencia. No se observan en organizaciones jerárquicas verticales.
- *Personal de Línea versus Staff*: el personal de línea toma las decisiones operativas en las organizaciones, mientras que el personal de staff realiza las operaciones de sugerencias expertas. Los jefes a cargo de las líneas tienen casi siempre mayor experiencia y se encuentran en el corazón o centro de la producción. Los responsables en el staff suelen ser más jóvenes, con mayor educación, más actualizados y más analíticos. El choque entre estilos y culturas es frecuente y data de largo tiempo en la historia de las organizaciones. En la controversia ambos apelan a las líneas de autoridad y a la creación de impresiones

favorables en los otros para lograr imponer sus puntos de vista.

- *Delaciones*: ocurren cuando se informa acerca de una práctica o comportamiento que viola la norma o que va en contra de los valores y creencias de la organización. En nuestra cultura nacional lo llamamos soplón, y lo entendemos como el producto de un resentimiento o de la falta de lealtad. Las delaciones deben ser atendidas y cuidadosamente estudiadas, porque la base de verdad que las genera puede tener graves consecuencias para la entidad. Hasta tanto no se verifique la exactitud de la delación la adopción de puniciones al delator o al delatado es inadecuada, poco ética e inmoral.

Empowerment:

El poder es un bien que cumple las condiciones de la primera ley de la termodinámica, sufre transformaciones. Implica siempre más poder en quien lo otorga o lo delega, esto puede parecer contradictorio con alguna de las tácticas que se refirieron para ganar poder, pero es así, en la medida en que somos capaces de ceder nuestro puesto a quienes ocupan los cargos inferiores también avanzamos y ascendemos nosotros. Las fuentes de poder son tan amplias y variadas que siempre podemos recurrir a ellas para ceder poder, en la medida en que lo hacemos, surgen nuevas fuentes que lo consolidan, incrementan y fortalecen. Dar más implica tener más que dar.

• Al proceso mediante el cual cedemos poder se le denomina *facultación, empoderamiento o empowerment* (Argyris, 1998). De hecho, en el Diccionario Webster's (1989) el término en inglés significa *to give power or authority to*, es decir, *dar poder o autoridad a*.

En aspectos como la motivación, el compromiso, la creatividad y la productividad es, al menos conceptualmente, donde se observa más de cerca el efecto positivo de la facultación (O.I.T., 2005).

En las empresas actuales se precisa velocidad, flexibilidad y capacidad de decisión para que el tiempo de respuesta y el costo de los productos sean mínimos y de máxima calidad. Es por ello que se trata de lograr un desempeño superior con mejoras en productos y en servicios y mediante la imitación de las mejores prácticas, todas ellas formas de facultación. Así por ejemplo, la experiencia en las empresas que han puesto en práctica estas estrategias, como la casa matriz de la Electricidad de Caracas (ELECAR), implicó importantes reducciones en fallas, tiempo de reparaciones, suspensiones de servicios y costos de personal.

Elementos del Empowerment:

Si recordamos las fuentes de poder, llegamos a la conclusión de que para que podamos emplear la delegación necesitamos empleados que dispongan de información valiosa, no debe existir información secreta, la base tiene que ser amplia y transparente, cualquiera debe poder acceder a los datos que considere necesarios. Pero, como no todos los empleados tienen formación previa para entender los registros ellos deben ser capacitados, mediante formación especializada y patrocinada por la empresa.

Esto es difícil en una cultura empresarial donde las organizaciones y las personas tienden a manejar muchos datos como confidenciales, para así evitar ser criticados. La información estratégica de la organización, el *now how* y el desarrollo de patentes son áreas donde también suele mantenerse el secreto, aun cuando por la vía de la comunicación

informal esta se divulga y lleva a que todos sepan qué se está haciendo y hacia dónde se quiere ir (Rothstein, 1994).

Con la delegación, la inequidad percibida, la desconfianza, la incredulidad se reducen y la sensación de poder se eleva (Manville y Orber, 2002).

En las organizaciones los empleados tienen conocimientos y habilidades que pueden contribuir con el alcance de los objetivos institucionales; pero, la actualización de estas disposiciones requiere de un proceso de empoderamiento, mediante el cual se les proporcionen las herramientas básicas para un nuevo desarrollo, idea o meta, a partir de los cuales cada uno puede visualizar la aplicación particular a su propio desempeño y al de su unidad, así lograría comprender mejor su importancia, comprometerse más con los objetivos globales y con las unidades interdependientes, ya que de todo esto dependerá su rendimiento. Igualmente, en los procesos continuos o alternos de modelo serial, la delegación afecta un mayor tramo de la producción, genera mayor compromiso y eleva las metas iniciales.

En este mismo sentido, otras formas de facultación estriban en darle a los empleados la autoridad para ajustar sus horarios, organizar sus tareas, modificar los procedimientos; también incluye darles flexibilidad para remodelar sus espacios de trabajo y sus funciones. El punto está en que todas estas concesiones se constituyen en fuentes de satisfacción y, consecuentemente, incrementan la motivación hacia el trabajo y el desempeño de calidad (Blanchfield y Biordi, 1996).

Siguiendo con los modos de empoderar, habilitar a los empleados para que participen en los beneficios o darles la opción de ser socios o accionistas de la organización son otras formas usuales de estrategias para el desarrollo y el fortalecimiento en las empresas que facultan. En este mismo

sentido, lograr que la empresa sea percibida por los empleados como su empresa conduce a mayores controles, así como a mejoras e incrementos en la productividad, porque quienes laboran saben que en la medida en que la rentabilidad sea mayor, ellos obtendrán más y mejores beneficios.

Así mismo, aun cuando es cierto que en las organizaciones los estándares máximos y mínimos se establecen por contrato o se norman, no lo es menos que el desempeño se incrementa en la medida en que el control pasa del control externo al control interno de los empleados; por ejemplo, si hoy no venimos al trabajo luego compensamos la falta con una ejecución por encima del mínimo requerido; de igual forma, muchos empleados permanecen en sus lugares de trabajo más de cuarenta horas semanales o producen aún estando de vacaciones o en sus fines de semana, no por obtener el pago de horas extras sino por un sentido de compromiso que es promovido por los procesos de empowerment (Manville y Ober, 2002).

Ahora bien, en el contexto organizacional otro elemento importante, en lo que a la *facultación* se refiere, son las *relaciones entre el poder del empleado, su experticia y el esfuerzo percibido por la gerencia*, ya que su dinámica y ajuste determinan en buena medida el grado de satisfacción del asalariado con la organización (Murphy y Cleveland, 1995); los elementos que se dan en esta relación se pueden resumir en la **Figura 2**. Igualmente, la *facultación* a los empleados se expresa en distintos grados, que para algunos autores es un continuo de niveles; en la **Figura 3** se muestran diferentes grados de empowerment y algunos ejemplos de tareas y funciones donde esto se pone de manifiesto.

Figura 2: Relaciones entre el poder del empleado, su experticia y el esfuerzo percibido por la gerencia.

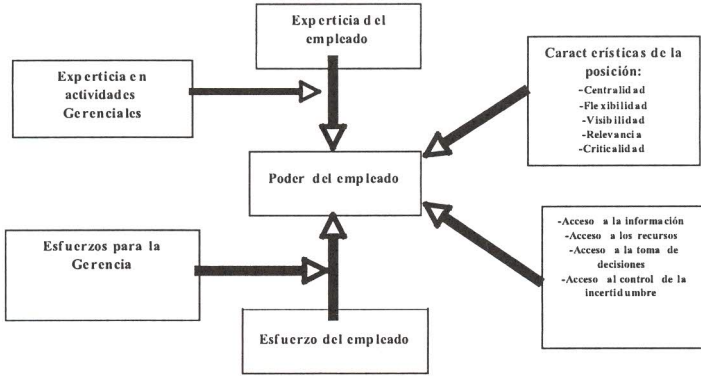
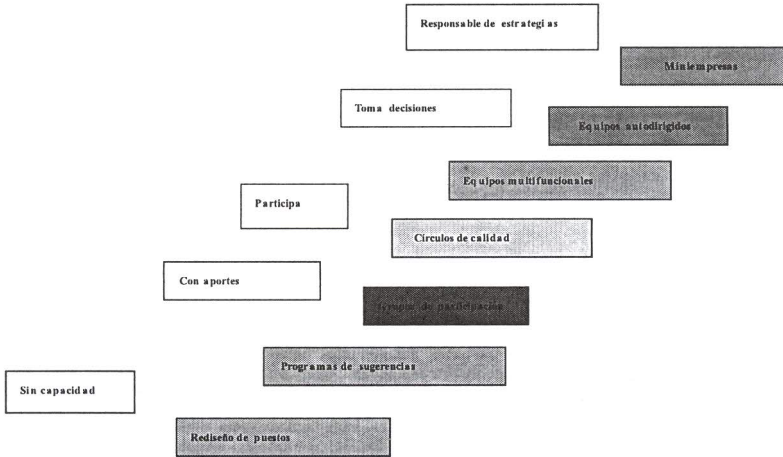


Figura 3: Diferentes grados de empowerment y algunos ejemplos de tareas y funciones donde se pone de manifiesto.



Aplicaciones del Empowerment

En cuanto a las aplicaciones en las empresas de los procesos de empoderamiento, hasta la fecha las mejores experiencias han sido las que giran alrededor de la creación de círculos de la calidad, enriquecimiento del puesto y rediseño de procesos; sin embargo, no conocemos compañías nacionales que hayan implantado todo el proceso en todas las áreas, aduciendo como razón para no hacerlo que el riesgo de fallar se traduce en grandes pérdidas y que en la situación actual de incertidumbre y retroceso en los crecimientos internos esto podría perjudicar fuertemente sus capacidades. Otros que niegan la importancia de la facultación dan respuestas tales como que la productividad sólo es posible mediante el incremento del control clásico y la reducción en contra de la ampliación, quienes así lo informan usualmente son muy conservadores y evitan el riesgo (Simons, 2002).

Por otra parte, entre las dificultades del empowerment está que es costoso, se requiere entrenar y capacitar al personal durante largos períodos, tanto en el desarrollo de habilidades técnicas y administrativas como en el manejo de las relaciones interpersonales.

Además, hay una diversidad de otras circunstancias que atentan contra la posibilidad de la delegación. Así por ejemplo, en empresas familiares, donde se confunden accionistas y directivos, donde la mayor parte del capital se encuentra en manos de unos pocos, donde los propietarios o accionistas forman parte de los Comités y de los Consejos Consultivos, no existe un clima favorable para una delegación extensa.

Igualmente, otro elemento que atenta contra la facultación es el temor a la pérdida de autoridad; en una sociedad orientada al poder, el empowerment no se compagina con las supuestas mejores tácticas y prácticas gerenciales. Pero, a modo de antídoto, en la medida en que estas se pongan en práctica y se

difundan, el efecto será de cascada y sus consecuencias serán la mejor defensa del proceso.

Finalmente, para implantar un programa de empowerment se recomienda seguir tres etapas: primera, el diagnóstico o la determinación de las causas por las cuales los empleados no tienen actualmente autoridad; segunda, incluirlos en los comités consultivos, permitirles tomar decisiones, induciéndolos a que ellos hagan lo mismo con sus subordinados; y tercera, proporcionarles retroalimentación inmediata, saliente y reforzante de su desempeño.

A modo de cierre

“El solo hecho de nacer -dice Adler- coloca al niño en una posición de inferioridad. A partir de este momento del nacimiento el afán máximo del hombre es el de pasar de una situación de inferioridad a otra de superioridad” (Vels, 1997, p.394)

Sin duda, Alfred Adler es el autor que, dentro de las ciencias del comportamiento, ha resaltado más el tema de la necesidad de superación y, como se puede desprender de la cita anterior, “el sentimiento de inferioridad que aparece en el nacimiento mantiene al hombre vivo conforme vaya viviendo... el hombre desea, sencillamente, ser superior, y su deseo de superioridad surge de sentirse inferior” (Bischof, 1973, p.191-193).

Claro está que no todos deben compartir que ciertamente existe tal ideario, pero no es posible negar que los individuos se conducen como si él fuera real, como si existiera una especie de fuerza psicológica (Cartwright, 1959), a la cual Katz y Kahn (1989) denominan *influencia*; un fenómeno que según ellos implica “una transacción interpersonal en la que alguien actúa de tal modo que logra en otro el cambio de conducta que se había propuesto” (p.243) y, además, presumen que los demás

términos tratados en este artículo son conceptos derivados de la *influencia* (Katz y Kahn, 1989, p.244).

En nuestro entender, todos los vocablos abordados acá tienen, efectivamente, un factor común: la *ascendencia personal*. En este sentido, poder, autoridad, política y empowerment son medios para el logro de una meta fundamental al desarrollo de los individuos, *la superación constante*; como dicen Carbonell y Sala (2000), “¿a partir de qué momento somos humanos? La respuesta no puede resolverse indicando un momento definido, porque es un proceso de largo alcance que se inició hace más de cuatro millones de años... y el **proceso todavía continúa**” (p.258. Negritas añadidas).

Sí, el proceso todavía continúa y continuará, el hombre, para bien o para mal, con sus excesos y sus deficiencias, es presa de una fuerza que le domina y que le hace procurar a toda hora la superación, valiéndose para ello de la influencia, mediante el uso del poder, de la autoridad, de la política y, más recientemente, del empowerment.

Aprender a manejar estos procesos de modo conveniente, entenderlos a la sociedad y aplicarlos con adecuación hacen de las organizaciones un medio más idóneo para el logro del fin esencial, trascendiendo el nivel de las meras transacciones profesionales para elevarse a un nivel ciertamente superior, el de contexto catalítico para la superación.

Referencias:

- Argyris, C. (1998) Empowerment: The Emperor´s New Clothes, *Harvard Business Review*, May-June, 98-105.
- Atkinson J.W. y Birch D. (1970) *Introduction to motivation* (2ª Edc). New York: Van Nostrand.
- Bandura, A.(1989) *Pensamiento y Acción*. Madrid: Martínez Roca.

- Bischof, L. (1973) *Interpretación de las teorías de la personalidad*. México: Trillas.
- Blanchfield, K. y Biordi, D. (1996) Power in practice: a study of nursing authority and autonomy. (Politics, Power, and Practice). *Nursing Administration Quarterly*, 3, 22.
- Bunge, M. (1980). *Epistemología*. Ariel: Barcelona.
- Bunge, M. (2001). *La ciencia: su método y su filosofía* (4º Edc). Editorial Suramericana: Buenos Aires.
- Cartwright, D. (Comp) 1959 *Studies in social power*. Ann Arbor: Institute for Social Research.
- Cartwright D. y Zander A. (1968) *Dinámica de grupos*, México: Trillas
- Cronbach, L. y Meehl, P. (1955) Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52, 281-302.
- Carbonell, E. y Sala, R. (2000) *Planeta humano*. Barcelona: Ediciones Península.
- Estany, A. (1993). *Introducción a la filosofía de la ciencia*. Crítica: Barcelona.
- Ferrater Mora, J. (2001) *Diccionario de Filosofía* (1º Edición revisada, 2º Reimpresión). Ariel: Barcelona.
- Katz, D. y Kahn, R. (1989) *Psicología social de las organizaciones* (2ª Edc). México: Trillas.
- Holtz, W. y Azrin, N. (1963) Comparación de varios procedimientos para eliminar la conducta. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 6, 399-406. Reimpreso en A. Catania (Ed) (1976) *Investigación contemporánea en conducta operante*. México, Trillas.
- Hunter, J. y Schmidt, F. (2004) *Methods of meta-analysis: correcting error and bias in research findings* (2ª Ed). Sage: Thousand Oaks.
- Mailhiot, C. (1971) *Dinámica y génesis de grupos*. Madrid: Marova.

- Manville B. y Ober J. (2002) Beyond Empowerment: Building a Company of Citizens. *Harvard Business Review*, January, 4-11
- McClelland D. y Burnham D. (2003) Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, January,
- McClelland D. (1982) The need for power, simpathetic activation, and illness. *Motivation and Emotion*, 33, 201-210.
- Murphy, K. y Cleveland, J. (1995) *Understanding performance appraisal*. London: Sage.
- Newstrom, J y Davis, K. (1997) *Organizational behavior: human behavior at work* (10° Edc). McGraw-Hill: New York.
- Oregon Institute of Technology (OIT) (2005) *PSY 347, Industrial Psychology*. <http://www.oit.edu/~stecj/Index.htm>
- Rothstein L.R. (1995) The empowerment effort that came undone. *Harvard Business Review*, January-February, 5-11.
- Simons R. (2000) Control in Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, September, 81-89.
- Soler J.I. (2002) *La calidad y la eficiencia de las Negociaciones*. Caracas: U.C.A.B.
- Vels, A. (1997) *Diccionario de grafología y términos psicológicos afines* (5° Edc). Herder: Barcelona.
- Weber M. (1978) *Economy and society: an outline of interpretive sociology*. Berkeley: California University Press.
- Webster's (1989) *Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language*. Dilithium Press: New York.