



Tema IX: Poder y Comportamiento Político en las Organizaciones

COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

GUIÓN DEL TEMA



1. EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES
 2. FUENTES DE PODER EN LAS ORGANIZACIONES
 3. TACTICAS DE PODER
 4. CONDUCTA POLÍTICA EN LAS ORGANIZACIONES
-

EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES

El **poder** es la **capacidad de A para influir en la conducta de B para que actúe de acuerdo a los deseos de A**

- Es una capacidad *potencial*: puede tenerse y no usarse
 - Se debe a la existencia de una **relación de dependencia** en la que **A controla alternativas a las que B concede una alta importancia**
 - Esta relacionado con el concepto de **liderazgo**: los líderes usan el poder como medio para alcanzar las metas del grupo
 - Es necesario comprender cómo funciona el poder en las empresas (cómo lo adquieren y ejercen sus miembros) para entender y actuar sobre el comportamiento organizativo
-

FUENTES DEL PODER EN LAS ORGANIZACIONES

Poder formal: El puesto ocupado por un individuo o grupo en la organización le da a menudo capacidad para obligar, recompensar o controlar la información

- **El poder coercitivo** se basa en el temor a un castigo (despido, degradación, reducción de sueldo, traslado a otro puesto...)
 - **El poder de recompensa**, por el contrario, se funda en la capacidad de distribuir recompensas valiosas (bonos, ascensos...)
 - **El poder "legítimo"** se obtiene por el puesto ocupado en la jerarquía en sí mismo, que hace que se acepte su autoridad
 - **El poder de la información** procede del acceso y el control a la misma que puede dar la posición en la empresa
-

FUENTES DEL PODER EN LAS ORGANIZACIONES

Poder personal: Las características personales de un individuo también pueden darle capacidad de influencia

- ✎ El poder de experto se basa en la destreza o conocimientos especiales que puedan originar dependencia
 - ✎ El poder de referencia se genera porque una persona tiene una serie de recursos o rasgos deseables, que hace que los demás intenten imitarle o “agradarle”
 - ✎ El poder carismático surge de la personalidad y el estilo de trato del individuo
-

FUENTES DEL PODER EN LAS ORGANIZACIONES

Algunos Matices a la relación entre poder y dependencia:

- ✎ En general, *cuanto más dependa B de A, más poder tiene A sobre B*
- ✎ La dependencia creada por un recurso que uno controla (talento, información...) aumenta cuando ese recurso....

... *es importante*: en las empresas de tecnología los ingenieros tienen gran poder; en las de distribución, los vendedores... etc.

... *es escaso*: los empleados con habilidades específicas muy escasas pueden tener mucho a poder, aún siendo de una categoría más baja

... *es insustituible*: cuantos menos sustitutos factibles tenga un recurso, más poder confiere el controlarlo

TÁCTICAS DE PODER

Cómo materializan los empleados su capacidad de influencia:

- **Razón:** Ideas presentadas en base a datos y hechos concretos
- **Amistad:** Adulación, actitud humilde y amable previo a la solicitud
- **Coalición:** Sumar el apoyo de otras personas para realizar una petición
- **Negociación:** concertar mediante el intercambio de beneficios
- **Asertividad:** Expresar con toda claridad la opinión personal para que se cumpla la solicitud y señalar la necesidad de acatar las reglas
- **Autoridad superior:** Obtener el apoyo de los superiores para respaldar las solicitudes
- **Sanciones:** Aplicar castigos y recompensas

TÁCTICAS DE PODER

La táctica óptima depende de los individuos sobre los que se quiere influenciar:

Para influir en los superiores:

- Razón
- Coalición
- Amistad
- Negociación
- Asertividad
- Apoyo de un supervisor


Para influir en los subordinados:

- Razón
- Asertividad
- Amistad
- Coalición
- Negociación
- Apoyo superior
- Incentivos organizacionales

➤ *La táctica más reclamada es la razón, sin importar si la influencia es ascendente o descendente*

LA POLÍTICA EN LAS ORGANIZACIONES

En todas las organizaciones se dan las siguientes circunstancias:

- 
- Los *recursos* a distribuir son *limitados*
 - Los miembros de la organización tienen *diferentes intereses y metas*
 - Los *datos* que afectan a la distribución de recursos (desempeño, eficiencia potencial, etc.) no son claros y objetivos sino *abiertos a la interpretación*

➤ Los individuos tratarán de “manipular” estos datos para que sean interpretados a favor de sus intereses y metas

➤ Para ello, usan su poder para *llevar a cabo actuaciones que no aportan nada a la empresa pero influyen a su favor en la toma de decisiones*

LA POLÍTICA EN LAS ORGANIZACIONES

No todos los individuos tienen una conducta “intensamente política”, ciertos *factores individuales* la favorecen:

- **Introspección:** quienes se auto-analizan más frecuentemente son más conscientes de las claves sociales que les condicionan
 - El tener un **locus de control** interno lleva a los individuos a confiar más en la capacidad de mejorar su situación manipulando las cosas a su favor
 - **Maquiavelismo y necesidad de poder**
 - La **inversión en la organización** y las **esperanzas e éxito** afectan a los costes de ser expulsado de la organización por jugar sucio y los beneficios esperados de manipular eficazmente
-

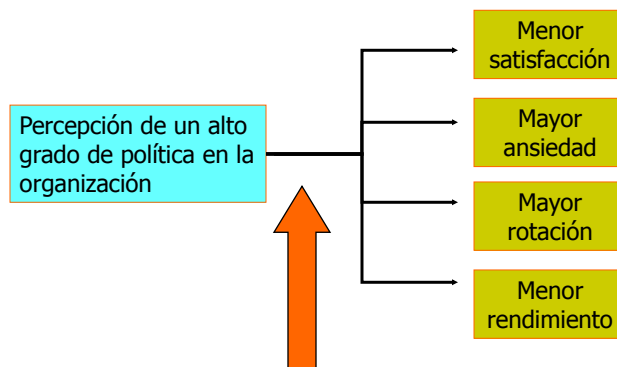
LA POLÍTICA EN LAS ORGANIZACIONES

Pese a la existencia de factores individuales, la presencia de comportamiento político depende más de **factores organizativos**:

- Las **reasignaciones de recursos** genera acciones políticas para conseguirlos
- Dar **oportunidades de ascenso** a los empleados genera incentivos pero también actividades de influencia
- Cuanto **menor confianza en la organización**, más comportamiento político
- Cuanto más **subjetiva y competitiva sea la evaluación del rendimiento**, más recursos se intentarán a intentar influir sobre el evaluador
- La toma **democrática de decisiones** puede fomentar acciones de influencia
- **Cultura organizativa y modelos de conducta**: Si la conducta política resulta premiada a nivel directivo, se expandirá al resto de la organización

LA POLÍTICA EN LAS ORGANIZACIONES

¿Cómo afecta la política en las empresas al comportamiento?



*Esta relación está moderada por la medida en que el individuo **comprenda el proceso político** y lo considere una **oportunidad** o una **amenaza***