

funciona el poder en las organizaciones usted podrá usar su conocimiento para ser un gerente más eficaz.

Una definición de *poder*

1 Definir poder y comparar liderazgo y poder.

El **poder** se refiere a la capacidad que tiene *A* para influir en el comportamiento de *B* de modo que éste actúe de acuerdo con los deseos de *A*.⁴ Esta definición implica un *potencial* que no necesita actualizarse para que sea eficaz, y una relación de *dependencia*.

El poder puede existir sin que se use. Por tanto, es una capacidad o potencial. Alguien puede tener poder pero no imponerlo. Es probable que el aspecto más importante del poder es que es una función de **dependencia**. Entre mayor sea la dependencia de *B* con respecto de *A*, mayor es el poder de *A* en la relación. A su vez, la dependencia se basa en las alternativas que percibe *B* y la importancia que éste coloca en aquella que *A* controla. Una persona tiene poder sobre usted solo si él o ella controlan algo que usted desea. Si usted quiere obtener un título universitario y para lograrlo tiene que aprobar cierto curso, y su profesor actual es el único docente que lo imparte, él o ella tiene poder sobre usted. Sus alternativas están muy limitadas, por lo que para usted es muy importante alcanzar una calificación aprobatoria. De manera similar, si usted estudia con dinero totalmente aportado por sus padres, tal vez reconozca el poder que ellos tienen sobre su persona. Usted depende de ellos para el apoyo financiero, pero una vez que sale de la escuela, consigue un trabajo y tiene buenos ingresos, el poder de sus padres se reduce bastante. ¿Cuántos de nosotros (no) hemos sabido o escuchado de un pariente rico que controla gran parte de la familia con la sola amenaza, implícita o explícita, de “dejarla fuera de la herencia”?

Comparación del liderazgo y el poder

La comparación cuidadosa de nuestra descripción del poder con la del liderazgo hecha en los capítulos 12 y 13, revela que los conceptos se relacionan estrechamente. Los líderes usan el poder como un medio de alcanzar las metas grupales. Los líderes logran metas, y el poder es un medio que facilita su logro.

¿Qué diferencias hay entre los dos términos? Una se relaciona con la compatibilidad de objetivos. El poder no requiere esta compatibilidad, sino solo dependencia. Por otro lado, el liderazgo requiere cierta congruencia entre las metas del líder y las de sus seguidores. Una segunda diferencia se relaciona con la dirección de la influencia. El liderazgo se centra en la influencia hacia abajo sobre los seguidores, minimiza la importancia de los patrones de influencia lateral y hacia arriba. El poder no. Una diferencia más tiene que ver con el énfasis de las investigaciones. En su mayor parte, las investigaciones sobre liderazgo hacen énfasis en el estilo. Buscan responder preguntas tales como: ¿Cuánto apoyo debe dar el líder? ¿Cuántas decisiones deben compartirse con los seguidores? A diferencia, las investigaciones sobre el poder han tendido a incluir un área más amplia y a centrarse en tácticas para generar la conformidad. Ha ido más allá del individuo en el ejercicio del poder porque éste puede usarse por grupos o personas individuales para controlar a otros individuos o grupos.

poder Capacidad que tiene *A* para influir en el comportamiento de *B* de modo que éste actúe de acuerdo con los deseos de *A*.

dependencia Relación de *B* con respecto de *A* cuando *A* posee algo que *B* requiere.

Bases del poder

2

Comparar las cinco bases del poder.

¿De dónde viene el poder? ¿Qué es lo que da influencia a un individuo o grupo sobre otros? Responderemos estas preguntas al dividir las bases o fuentes del poder en dos grupos generales –formal y personal– para luego desglosar cada uno en categorías más específicas.⁵

Poder formal

El poder formal se basa en la posición que tiene un individuo en una organización. El poder formal proviene de la capacidad de obligar o recompensar, o de la autoridad formal.

Poder coercitivo El **poder coercitivo** depende del miedo. Una persona reacciona a este poder por miedo a los resultados negativos que pueden ocurrir si falla en su cumplimiento. Se basa en la aplicación, o amenaza de aplicación, de sanciones físicas como infligir dolor, generación de frustración a través de la restricción de los movimientos, o el control por la fuerza de necesidades fisiológicas o de seguridad.

A nivel organizacional, *A* tiene poder coercitivo sobre *B* si *A* lo puede despedir, suspender o bajar de categoría, con la suposición de que *B* valora su trabajo. De manera similar, si *A* puede asignar a *B* actividades de trabajo que éste encuentra desagradables o lo trata en una forma que a *B* le parece embarazosa, *A* tiene poder coercitivo sobre *B*. El poder coercitivo también surge de la posesión de información clave. En una organización, los individuos que tienen datos o conocimientos que otros necesitan hacen a éstos dependientes de ellos.

Poder de recompensa Lo opuesto al poder coercitivo es el **poder de recompensa**. Las personas cumplen los deseos o instrucciones de otro porque hacerlo les produce beneficios; entonces, alguien que distribuye premios que otros consideran valiosos tendrá poder sobre ellos. Estas recompensas pueden ser financieras –como controlar el nivel salarial, aumentos y bonos; o no financieros– inclusive los reconocimientos, ascensos, asignación de trabajo interesante, colegas amistosos y turnos de trabajo preferentes o territorios de venta codiciados.⁶

El poder coercitivo y el de recompensas son contrapartes uno del otro. Si puede retirar algo que otro valora positivamente o infligirle un valor negativo, usted tiene poder coercitivo sobre esa persona.

Poder legítimo En los grupos formales y organizaciones, es probable que el acceso más frecuente a una o más de las bases del poder sea la posición que alguien tiene en la estructura. Esto se llama **poder legítimo**. Representa la autoridad formal para controlar y usar los recursos organizacionales.

Las posiciones de autoridad incluyen el poder coercitivo y el de recompensa. Sin embargo, el poder legítimo es más amplio que los otros dos. En específico, incluye que los miembros de una organización acepten la autoridad de un puesto. Cuando hablan los directores de escuela, presidentes de banco o capitanes de barco (suponiendo que sus directivos son vistos como portadores de la autoridad de sus puestos), los profesores, cajeros y primeros oficiales escuchan y por lo general obedecen.

Poder personal

Usted no tiene que tener un puesto formal en una organización para tener poder. Muchos de los diseñadores de chips más competitivos y productivos en Intel, por ejemplo, tienen poder, pero no son gerentes ni tienen poder formal. Lo que



La Dra. Julie Gerberding, directora de los Centros para el Control y Prevención de las Enfermedades (CDP), tiene poder legítimo y el poder del experto. Como directora de los CCPE, tiene la autoridad formal para usar los recursos de la institución gubernamental para proteger la salud y seguridad de la población de Estados Unidos. Gerberding es capaz de manejar el poder debido a su experiencia que adquirió sobre las enfermedades infecciosas a través de su educación y experiencia de trabajo. Obtuvo títulos de licenciatura en biología y química, y un grado de doctora en medicina. Antes de ser directora de los CCPE, Gerberding era directora adjunta del Centro Nacional para las Enfermedades Infecciosas.

poseen es poder personal: el que viene de las características únicas de un individuo. En esta sección veremos dos bases del poder personal: la experiencia y el respeto y admiración de los demás.

Poder del experto El **poder del experto** es la influencia ejercida como resultado de la experiencia, aptitudes o conocimiento especiales. La experiencia se ha vuelto una de las fuentes más poderosas de influencia a medida que el mundo se ha orientado más hacia la tecnología. Conforme los trabajos se hacen más especializados, nos hacemos más dependientes de los expertos para alcanzar nuestras metas. Por lo general se acepta que los físicos tienen experiencia técnica y por tanto tienen el poder del experto: la mayoría de nosotros seguimos los consejos que nuestros doctores nos dan. Sin embargo, también es importante reconocer que los especialistas en computación, contadores fiscales, economistas, psicólogos industriales y otros especialistas, son capaces de manejar el poder como resultado de su experiencia.

Poder referente El **poder referente** se basa en la identificación con una persona que tiene recursos o características personales deseables. Si usted me simpatiza, lo respeto y admiro, entonces usted puede ejercer poder sobre mí porque quiero agradarle.

El poder referente se desarrolla por la admiración de otro y el deseo de ser como esa persona. Por ejemplo, ayuda a explicar el porqué se pagan millones de dólares a las celebridades con objeto de que recomienden productos en los comerciales. Las investigaciones de mercado señalan que personas como LeBron James y Tom Brady tienen el poder de influir en la selección de zapatos deportivos y tarjetas de crédito. Con un poco de práctica, usted y yo tal vez podríamos grabar un comercial de ventas como estas celebridades, pero el público consumidor no nos identifica ni a usted ni a mí. Una de las formas en que los individuos adquieren poder referente es mediante el carisma. Ciertas personas tienen poder referente, porque si bien no tienen puestos de liderazgo son capaces de influir en otros debido a su dinamismo carismático, simpatía y efectos emocionales que tienen sobre nosotros.

¿Cuáles bases del poder son más eficaces?

De las tres bases de poder formal (coercitivo, recompensa y legítimo) y las dos del poder personal (experto y referente), ¿cuál es más importante de tener? Es interesante que las investigaciones sugieran con mucha claridad que las fuentes personales del poder son las más eficaces. El poder del experto y referente se relacionan positivamente con la satisfacción de los empleados con sus supervisores, su compromiso organizacional y desempeño, mientras que el poder de recompensa y el legítimo parecen no relacionarse con estos resultados. Además, una fuente del poder formal –el coercitivo– en realidad es contraproducente en cuanto a que se relaciona negativamente con la satisfacción y compromiso de los empleados.⁷

Considere la compañía de Steve Stoute, Translation, que reúne a voceros de estrellas del pop con corporaciones que desean promover sus marcas. Stoute ha reunido a Gwen Stefani con HP, Justin Timberlake con McDonald's, Vellones Knowles con Tommy Hilfiger, y Jay-Z con Reebok. El negocio de Stoute parece basarse en el poder referente. Como dijo cierto ejecutivo de una compañía de discos a propósito del éxito de Stoute, "Es la persona correcta para guiar a las marcas de la industria

poder coercitivo Base del poder que depende del miedo.

poder de recompensa Cumplimiento logrado con base en la capacidad de distribuir premios que otros consideran valiosos.

poder legítimo El que recibe una persona como resultado de su puesto en la jerarquía formal de una organización.

poder del experto Influencia que se basa en las aptitudes o conocimientos especiales.

poder referente Influencia que se basa en la posesión por parte de un individuo de recursos o características personales deseables.

Figura 14-1



Fuente: Dibujo de Leo Cullum en *The New Yorker*, copyright © 1986 *The New Yorker Magazine*. Permiso para reimpresión.

disquera a fin de que lleguen a la cultura de los jóvenes en forma creíble”.⁸ En otras palabras, el uso de las estrellas del rock para comercializar productos funciona gracias al poder referente: las personas compran productos que asocian con figuras populares debido a que desean identificarse con ellas y emularlas.

Dependencia: La clave hacia el poder

En este capítulo ya se dijo que el aspecto más importante del poder es que es función de la dependencia. En esta sección se demuestra que comprender la dependencia tiene una importancia fundamental para entender el poder en sí.

El postulado general de la dependencia

Comencemos con un postulado general: *Entre mayor es la dependencia de B respecto de A, mayor poder tiene A sobre B*. Cuando posee algo que otros requieren pero solo usted controla, los hace dependientes de usted, y, por tanto, tiene poder sobre ellos.⁹ Entonces, la dependencia es inversamente proporcional a las fuentes alternativas de suministro. Si algo es abundante, su posesión no incrementará el poder de usted. Si alguien es inteligente, su inteligencia no le da una ventaja especial. De manera similar, entre las personas muy acaudaladas el dinero no significa poder. Pero como dice el antiguo refrán, “en tierra de ciegos el tuerto es rey...”. Si usted hace un monopolio del control de la información, prestigio o cualquier cosa que otros necesitan, ellos son dependientes de usted. A la inversa, cuanto más expanda el lector sus opciones, menos poder da a otros. Esto explica, por ejemplo, por qué la mayoría de organizaciones

Debido a que Xerox Corporation basa su futuro en el desarrollo e innovación, Sophie Vanderbroek está en una posición de poder en Xerox. Como directora de tecnología de la empresa, dirige al Grupo de Innovación, con 5,000 científicos e ingenieros en los centros de investigación global de la compañía. La misión del grupo es "incurSIONAR en las tecnologías de alto impacto que nos permitan ser líderes en nuestros mercados fundamentales y crear otros futuros para Xerox". La organización depende de Vanderbroek para que esa misión se haga realidad



desarrollan proveedores múltiples en lugar de dar su negocio a uno solo. También explica por qué tantos de nosotros aspiramos a la independencia financiera. Ésta reduce el poder que otros puedan tener sobre nosotros.

¿Qué es lo que crea dependencia?

La dependencia se incrementa cuando el recurso que usted controla es importante, escaso e insustituible.¹⁰

Importancia Si nadie quiere lo que usted posee, no creará dependencia. Para generarla, lo que controle debe ser percibido como importante. Por ejemplo, las organizaciones tratan al máximo de evitar la incertidumbre,¹¹ por lo que los individuos o grupos capaces de absorber la que experimente una organización serán percibidos como controladores de un recurso importante. Por ejemplo, un estudio de las organizaciones industriales reveló que sus departamentos de marketing eran calificados de manera consistente como los más poderosos.¹² El investigador concluyó que la incertidumbre más crítica que enfrentaban estas empresas era la venta de sus productos. Esto sugiere que los ingenieros, como grupo, serían más poderosos en Matsushita que en Procter & Gamble. Estas inferencias parecen tener validez general. Una organización como Matsushita, que está muy orientada a lo tecnológico, depende mucho de sus ingenieros para mantener las ventajas técnicas y calidad de sus productos. Y en esta empresa los ingenieros son con toda claridad un grupo poderoso. En Procter & Gamble el nombre del juego es *marketing*, y los encargados de éste son el grupo ocupacional con más poder.

Escasez Como ya se dijo, si algo es abundante, su posesión no incrementará su poder. Un recurso necesita ser percibido como algo escaso para que cree dependencia. Esto ayuda a explicar por qué los miembros en los niveles bajos de una organización que tienen conocimientos importantes de los que no disponen los miembros de alta jerarquía tienen poder sobre éstos. La posesión de un recurso que escasea –en este caso, conocimiento importante– hace al miembro de alto

nivel dependiente de aquel en las jerarquías inferiores. Esto también da sentido a ciertos comportamientos de los empleados de poco nivel que de otro modo parecen ilógicos, como destruir los manuales de procedimientos que describen la forma de realizar un trabajo, y se niegan a capacitar a otras personas en cuanto a sus actividades o incluso a mostrarles lo que hacen, con la creación de un lenguaje y terminología especializados que los inhiba de entender sus trabajos, o bien operan en secreto para que una actividad parezca más compleja y difícil de lo que en realidad es. Ferruccio Lamborghini, el creador de los automóviles exóticos que llevan su nombre, entendió la importancia de la escasez y la utilizó para su ventaja durante la Segunda Guerra Mundial. Lamborghini estaba en Rhodes con el ejército italiano, sus superiores estaban impresionados por sus aptitudes mecánicas, pues demostraba tener una capacidad asombrosa para reparar tanques y vehículos que nadie más podía. Después de la guerra, reconoció que su destreza se debía en gran parte a haber sido la primera persona en la isla que había recibido los manuales de reparación, los que memorizó y destruyó de manera que él se hiciera indispensable.¹³

La relación escasez-dependencia se observa en el poder de las categorías ocupacionales. Los individuos en ocupaciones en las que la oferta de personal es baja en relación con la demanda, pueden negociar paquetes de salarios y prestaciones mucho más atractivos que los de quienes están en trabajos con abundancia de candidatos. Actualmente, los administradores de escuelas no tienen problemas para encontrar profesores de inglés. En cambio, el mercado de analistas de sistemas de redes es muy pequeño, con mucha demanda y oferta limitada. El resultado es que el poder de negociación de los profesores de ingeniería en computación les permite negociar sueldos más altos y cargas docentes más suaves, entre otras prestaciones.

No sustituible Entre menos sustitutos viables tenga un recurso, más poder da su control. La educación superior de nuevo proporciona un ejemplo excelente. En las universidades en las que hay presiones fuertes para que los profesores publiquen, se puede decir que el poder del jefe de un departamento sobre un miembro del claustro tiene una relación inversa con el conjunto de publicaciones de éste. Entre más reconocimiento reciba el profesor por sus publicaciones, más movilidad tendrá; es decir, como otras universidades quieren maestros con muchas publicaciones y muy visibles, habrá una gran demanda de los servicios de esa persona. Aunque el concepto de antigüedad actúa para modificar esta relación porque restringe las alternativas del jefe, los profesores que tienen pocas publicaciones o ninguna tienen la menor movilidad y están sujetos a mucha influencia de sus superiores.

Tácticas del poder

¿Qué **tácticas del poder** usan las personas para traducir las bases del poder en acciones específicas? Es decir, ¿qué opciones tienen los individuos para influir sobre sus jefes, compañeros o empleados? ¿algunas de estas opciones son más eficaces que otras? En esta sección se revisan opciones tácticas populares y las condiciones en las que una es más eficaz que otra.

Las investigaciones han identificado nueve distintas tácticas de influencia.¹⁴

- *Legitimidad* Basarse en la posición de autoridad propia o hacer énfasis en que una petición está de acuerdo con las políticas o reglas organizacionales.
- *Persuasión racional.* Presentar argumentos lógicos y evidencia basada en hechos para demostrar que una petición es razonable.

3

Identificar nueve tácticas del poder o de influencia, y sus contingencias.

- *Apelar a la inspiración.* Desarrollar compromiso emocional con la apelación a valores, necesidades, esperanzas e inspiraciones del objetivo.
- *Consulta.* Aumentar la motivación y apoyo del objetivo al involucrarlo en la decisión de cómo lograr el plan o cambio.
- *Intercambio.* Recompensar al objetivo con beneficios o favores a cambio de seguir una petición.
- *Apelar a lo personal.* Pedir el cumplimiento con base en la amistad o lealtad.
- *Congraciar.* Uso de halagos, elogios o comportamiento amistoso antes de hacer una petición.
- *Presión.* Uso de alertas, peticiones repetidas y amenazas.
- *Coaliciones.* Enlistar la ayuda de otras personas para persuadir al objetivo o usar el apoyo de otros como razón para que el objetivo esté de acuerdo.

Ciertas tácticas son más eficaces que otras. En específico, las evidencias indican que la persuasión racional, llamados a la inspiración y la consulta tienden a ser más eficaces. Por otro lado, es frecuente que la presión sea contraproducente y es común que sea la menos eficaz de las nueve tácticas.¹⁵ También se puede incrementar la probabilidad de éxito si se usa más de un tipo o táctica al mismo tiempo o en secuencia, en tanto las elecciones sean compatibles.¹⁶ Por ejemplo, congraciarse y usar la legitimidad disminuye las reacciones negativas que podrían surgir porque el jefe pareciera ser un “dictador”.

Para ver cómo funcionan en la práctica estas tácticas, consideremos el modo más eficaz de lograr un aumento. Se puede comenzar con persuasión racional. Eso significa hacer la tarea y pensar con cuidado en la mejor manera de presentar el caso: imaginar cómo se compara su pago con el de sus compañeros, o concretar una oferta de trabajo de la competencia, o presentar resultados objetivos que demuestren su rendimiento. Por ejemplo, Kitty Dunning, vicepresidenta de Don Jagoda Associates, obtuvo un aumento de 16 por ciento cuando envió por correo electrónico a su jefe números que demostraban que había incrementado sus ventas.¹⁷ También puede hacer buen uso de calculadoras de salario como Salary.com para comparar su pago con otros similares.

Pero la eficacia de ciertas tácticas de influencia depende de la dirección de ésta.¹⁸ Como se aprecia en la figura 14-2, hay estudios que revelan que la persuasión racional es la única táctica que es eficaz a través de los niveles organizacionales. Apelar a la inspiración funciona mejor como táctica de influencia hacia abajo, con los subordinados. Y el uso de apelar a lo personal y las coaliciones son más eficaces con intentos de influencia lateral. Además de la dirección de la influencia, se ha encontrado que algunos otros factores afectan en cuál táctica funciona mejor. Éstas

Figura 14-2 Tácticas del poder preferidas, por dirección de la influencia

Influencia hacia arriba	Influencia hacia abajo	Influencia lateral
Persuasión racional	Persuasión racional	Persuasión racional
	Apelar a la inspiración	Consulta
	Presión	Congraciarse
	Consulta	Intercambio
	Congraciarse	Legitimidad
	Intercambio	Apelar a lo personal
	Legitimidad	Coaliciones

tácticas del poder Formas en que los individuos traducen las bases del poder en acciones específicas.