

TEMA 7

EL PODER Y EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES.

EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES: 1. DEFINICIÓN DE PODER Y OTROS CONCEPTOS RELACIONADOS. 2. TIPOS DE PODER.

Definición de poder según Mulder y col. (1986) frente a los conceptos de autoridad (Katz y Kahn, 1966) y de influencia (French y Raven, 1959). (1)

- Según Mulder y col., si el poder es la capacidad para influir en el comportamiento de otros con el fin de que realicen una determinada conducta, podemos considerarlo como una característica de la que todas las personas y los grupos participan en alguna medida. De este modo, todos los miembros de una organización son al mismo tiempo agentes potenciales de influencia y objetivos de la misma, con independencia de la posición que ocupen. Desde esta perspectiva, cualquier relación es una relación de poder y expresa el poder relativo de sus participantes.
- La noción de poder suele aparecer asociada a otros dos conceptos, autoridad e influencia.
 - La visión dominante en la actualidad es que la **autoridad** es un aspecto parcial de poder posición mantenida por Katz y Kahn.
 - French y Raven definieron la **influencia** como la fuerza que una persona (agente) ejerce sobre otra (objetivo) para inducir un cambio en esta última, incluyendo la modificación de la conducta, de las opiniones, actitudes, metas, necesidades y valores. El poder lo conciben como la capacidad potencial de un agente para ejercer influencia.

Explicar brevemente los tipos de poder según French y Raven (1959) y Raven (1965). (1,5)

- French y Raven definieron cinco tipos de poder, a los que más tarde R. añadió una sexta categoría (el poder informativo):
 - El **poder de recompensa** se basa en la administración de incentivos positivos a personas o grupos para facilitar el logro de resultados que se desea.
 - El **poder coercitivo** se apoya en las sanciones y en su capacidad intimidatoria y disuasoria.
 - El **poder de experto** está ligado a la disposición de capacidades, conocimientos o experiencia.
 - El **poder de referente** deriva de la posesión de rasgos personales que resultan atractivos o valiosos para otras personas.
 - El **poder legítimo** tiene su respaldo en las normas de la organización. Unas normas que acatan sus miembros. El grado de poder de un puesto está asociado al lugar que ocupa en la estructura.
 - El **poder informativo** se basa en la capacidad para obtener y administrar información útil para la organización.

LA DIRECCIÓN DEL PODER EN LAS ORGANIZACIONES (2,5). (breve resumen de cada apartado) – Adicional –

1a) El poder descendente.

- El poder formal es asimétrico. El diseño de la estructura de una organización impone como premisa la asimetría en las relaciones entre sus miembros. Otorga diferentes grados de poder a distintos puestos o niveles y confiere a unas posiciones poder sobre otras. En general, existe una relación inversa entre dependencia jerárquica y poder formal.
- El poder descendente se apoya en todas o en parte de las fuentes de poder que dan lugar a los tipos de poder descritos por French y Raven: la posición ocupada en la jerarquía, la posibilidad de administrar recompensas o sanciones y el control sobre las sanciones. A estas fuentes han de añadirse las cualidades personales que permiten servir como referentes a los subordinados, así como los conocimientos y la experiencia. Entre las cualidades se hallan características como la motivación y variables de personalidad.

b) Modificación de relaciones de poder descendente: la participación o delegación de autoridad.

- La delegación de autoridad (empoderamiento) supone la decisión de otorgar mayor capacidad de influencia a miembros de la organización que ocupan puestos inferiores.
- La hipótesis más frecuente para justificar la introducción de la participación en las organizaciones de trabajo es la que la relaciona con el aumento de la productividad y la consiguiente mejora de los resultados económicos. La evidencia disponible muestra que los empleados en general tienen muy escasa influencia en la toma de decisiones.
- Tannenbaum ha sostenido que la participación es un juego de suma positiva, es decir, una decisión con la que todas las partes resultan beneficiadas, y no un juego de suma cero. La atribución de más poder a los distintos niveles de la estructura incrementa la cantidad total de poder existente en la organización y no merma el poder de los superiores.
- La implantación de una política de participación que aspire a ser eficaz requiere considerar la organización en su conjunto y el compromiso formal de todas las partes, de manera que pueda desarrollarse con garantía de continuidad.

2c) El poder ascendente

- El modelo de Poder/Interacción de Raven describe al agente como un decidor que sopesa costes y beneficios de las distintas fuentes de poder a su alcance, nos muestra a un receptor de la influencia del que cabe esperar también, además de respuestas de conformidad, aceptación o resistencia, intentos de influencia más o menos evidentes. A diferencia del poder descendente, estos intentos se apoyan en fuentes de carácter informal.
- El poder informal requiere que quien recibe los intentos de influencia reconozca las cualidades del agente, lo que otorga al receptor capacidad de influencia. La reciprocidad es, así una característica de las relaciones de poder informal.

d) Las bases sobre las que se sustenta el poder

- Según Lawles, tres elementos determinan la cantidad de poder de la que pueden gozar una persona o grupo: recursos, dependencia y alternativas. Quien posee recursos se halla en disposición de ejercer poder, siempre que otros los necesiten. Cuanto mayor es la dependencia más vulnerable es la persona o el grupo en relación con su poseedor. Como ha señalado Mintzberg, el grado de dependencia se incrementa cuanto más importante, escaso e insustituible es el recurso controlado en la relación social. Por lo tanto, la existencia de alternativas a los recursos modera los efectos de la dependencia.

e) Procesos políticos

- La noción de poder social como capacidad para lograr que otras personas lleven a cabo una determinada conducta se inscribe en un concepto más amplio, el de política, que designa el proceso en el que se ponen en acción los mecanismos de poder.
- Entre las áreas en las que la actividad política resulta particularmente intensa se hallan: los procesos de cambio organizacional; las decisiones presupuestarias; los nombramientos y relevos; la definición de las relaciones entre departamentos; y las decisiones sobre la estrategia y el desarrollo de la organización.

TEORÍAS SOBRE EL CONFLICTO: 1. ENUMERA LAS PRINCIPALES ORIENTACIONES EN LAS TEORÍAS SOBRE EL CONFLICTO, 2. EXPLICA LOS MODELOS INTEGRADORES.

Describir brevemente las orientaciones: teorías descriptivas, teorías explicativas (que pueden ser de dos tipos estructurales y de proceso), las teorías integradoras y las teorías prescriptivas. (1)

- Vliert y Janssen, en un considerable esfuerzo de sistematización, han distinguido entre:
 - **Teorías descriptivas:** se caracterizan por plantear dimensiones o variables que permiten clasificar los tipos de respuesta al conflicto. Entre dichas variables se encuentran: el interés por las metas; integración y distribución; y mitigación-intensificación y pasiva-activa.
 - V. y J. proponen dos dimensiones que permiten integrar las propuestas previas: agradable-desagradable y activa-pasiva. Esta propuesta se desdobra en cuatro tipos de conductas de confrontación: el control de los procesos; la resistencia; la confrontación con el objeto del conflicto y la confrontación con los resultados.
- **Teorías explicativas:** en estas se agrupan dos aproximaciones principales:
 - Modelos estructurales: se orientan al análisis de las variables que intervienen en la manifestación del conflicto y en su desarrollo. Los componentes estructurales de la situación de conflicto son predisposiciones de conducta de cada parte; presiones sociales; y estructura de incentivos.
 - Modelos de proceso: se ocupan de analizar las fases del conflicto y sus consecuencias. Pondy describe el conflicto como una cadena que consta, en términos generales, de las siguientes fases: antecedentes; la experiencia de frustración; valoración de la situación; interacción; y consecuencias.
- **Teorías prescriptivas:** La teoría de Blake y Mouton ha dado lugar a cuatro líneas de trabajo:
 - La que considera la conducta de solución de problemas como la mejor alternativa posible en cualquier situación.
 - El enfoque de la contingencia, que sostiene que la mejor alternativa de conducta para abordar un conflicto depende de cada situación.
 - La perspectiva del horizonte temporal, que destaca la necesidad de distinguir entre las mejores soluciones a corto y a largo plazo.
 - La perspectiva de la complejidad, que sostiene que, en la vida real, las conductas raramente se producen de manera aislada sino formando conglomerados.

Explicar la teoría de la interdependencia de metas (Deutsch, 1949, 1973) y la teoría de la interdependencia de los intereses (Vliert y Janssen, 2001). (1,5)

- La **teoría de la interdependencia de las metas** de Deutsch intenta integrar las respectivas de estructura y proceso, aunque de alcance limitado, ya que contempla un rango muy reducido de conductas. Sostiene que el comportamiento de una de las partes está determinando por la relación que percibe entre sus propias metas y las de sus oponentes. En el establecimiento de dichas metas intervienen factores estructurales de la organización, así como variables propias de las personas o grupos. La relación entre las metas puede adoptar dos formas:
 - Cooperativa o interdependencia positiva: las partes en conflicto se necesitan mutuamente para alcanzar sus objetivos.

- Competitiva o interdependencia negativa: las metas de una y otra parte son incompatibles.
- El proceso que determina el signo de la interdependencia, y que da lugar a la cooperación o la competición, estaría modulado por tres variables: sustituibilidad (grado en que las acciones o tareas de una parte pueden ser realizadas por la otra gracias a la existencia de una relación positiva entre ellas) catexis (designa el desarrollo de actitudes positivas entre ambas partes) e inducibilidad (indica la disposición de cada parte a ser influida por la otra).
- La **teoría de la interdependencia de los intereses** de Vliert y Janssen conjuga la Teoría de la Interdependencia de las Metas con la Teoría del Interés Dual por las metas. Plantea reemplazar los tres mediadores (sustituibilidad, catexis e inducibilidad) por el interés por las metas propias y el interés por los otros. El nivel que alcance cada uno de estos intereses condicionará la percepción de la interdependencia de las metas y, por lo tanto, el tipo de conducta.