
4. AUTORIDAD Y PODER

Todo lo anterior pone en evidencia el motivo por el que el líder formal en un organismo público, requiere los medios de poder de su colega de la iniciativa privada para lograr sus objetivos y para mostrar su autoridad con mucha más frecuencia. El líder informal ni siquiera se pregunta por las cuestiones de poder, puesto que sus indicaciones están aceptadas por su autoridad. El líder me ramente formal no puede estar seguro de la ejecución de sus órdenes y por lo tanto se ve obligado a aplicar medi das de poder.

Por el contrario del párrafo anterior entendemos el poder como un camino para asegurar la autoridad. En otras palabras el poder es la capacidad de lograr algo que no se puede lograr de otra manera. El ejercicio del poder también significa el uso de castigos para subrayar la mis ma condición de poder.

El uso de medios de poder para asegurar la autoridad es considerablemente menos frecuente de lo que se piensa. Pero observamos que los líderes de empresas públicas con más frecuencia experimentan la necesidad de usar el poder en comparación con sus colegas del sector privado.

Parece una contradicción, pero el uso frecuente del poder directo por parte de un ejecutivo disminuye aún más su autoridad. En lugar de usar directamente el poder jus tamente debería hacer notar que el dispone del poder.

- Al despedir a un fatalista o al promover a un colaborador por sus méritos se usa el poder. Pero más significativo que este uso del poder es la difusión con el personal; los colabo

radores deben de saber que el ausentismo ó méritos puede provocar mecanismos de poder.

- El personal debe de estar conciente de la relación entre una acción, un comportamiento o un resultado respecto al castigo o incentivo que le corresponde. Sólo así se puede estructurar el comportamiento de los colaboradores.
- Si el personal desconoce estos mecanismos y si el líder usa su poder de forma errática, siempre el resultado será inseguridad y temor.

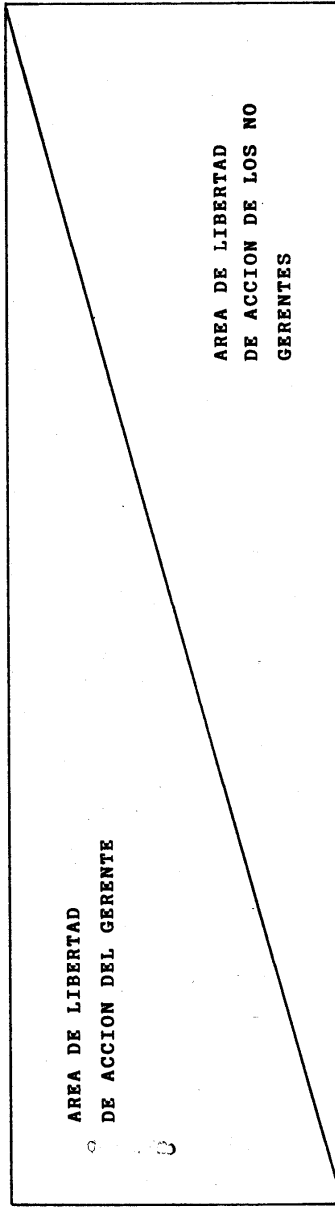
Hay que agregar que la cuestión del poder no se limita exclusivamente a la relación jefe-subordinado. Sobre todo en empresas públicas podemos observar el caso inverso, es decir, subordinado-jefe. También en esta relación se trata de una problema de autoridad. El personal tradicional en un organismo público está convencido por su experiencia y por su larga trayectoria de ser los verdaderos expertos y de lo último derivan autoridad. En estos casos el equipo ejecutivo se califica simplemente como incompetente, siempre y cuando no puede hacer a corto plazo lo contrario

En términos generales podemos constatar que las cuestiones de autoridad y el uso del poder dependen de una empresa determinada, es decir, de una situación particular. Esto significa también que los líderes deberían tener la sensibilidad necesaria y la capacidad de adaptación a la situación prevaeciente en una determinada empresa.

El siguiente esquema aclara el estilo que corresponde a diversas situaciones.

PODER E INFLUENCIA
DEL GERENTE

PODER E INFLUENCIA
DE LOS NO GERENTES



EL GERENTE
TOMA LA
DECISION QUE
LOS NO
GERENTES
ACCEPTAN

EL GERENTE
PRESENTA
UNA DECISION
TENTATIVA SU-
JETA A
CAMBIOS
DESPUES
QUE LOS NO
GERENTES
CONTRIBUYEN

EL GERENTE
Y LOS NO
GERENTES
TOMAN
LA DECISION
DENTRO DE LOS
LIMITES ESTA-
BLECIDOS POR
EL MARCO
ORGANIZATIVO.

El Gerente Toma la Decisión que los No Gerentes Aceptan: Esta actitud de liderazgo representa la forma más autocrática; i.e, no hay oportunidad para los no gerentes de expresar aun pensamientos, ya sea en la formulación o la solución del problema. El superior formula el problema, lo resuelve, y anuncia su decisión. La cohesión para asegurar la ejecución de la decisión no se implica necesariamente, ya que los no gerentes pueden estar dispuestos voluntariamente a seguir tales directivas. a fin de que esta forma de liderazgo sea tanto efectiva como posible, el gerente debe tener un alto grado de libertad, mientras que el grado de libertad de los no gerentes debe ser relativamente pequeño. Además, los no gerentes carecen de poder significativo o de influencia en relación con el que goza el gerente.

El Gerente Presenta una Decisión Tentativa Sujeta a Cambios Después que los No Gerentes Contribuyen con Ideas: Aquí, en el punto medio de la gama de estilos de liderazgo, hay una definida participación de los no gerentes en la conformación de una decisión final. Aunque la decisión del gerente es tentativa, él define aún el problema y elabora la solución inicial.

El Gerente y los No Gerente Conjuntamente Toman la Decisión Dentro de los Límites Establecido por el Marco Organizativo: La última fase de la relación entre los gerentes y los no gerentes representa el máximo grado de participación no gerencial dentro de las organizaciones formales. El gerente está limitado en la medida en que la participación puede ser permitida tanto por los factores intraorganizacionales como por los interorganizacionales. Las mismas restricciones existen para los gerentes, especialmente cuando ellos son miembros de otras organizaciones. Ellos también tienen restricciones organizativas