

Las Bases de Poder en la Empresa

Las bases de poder en una Organización, sea ésta pública o privada, industrial o de servicios, entroncan directamente con lo que se ha denominado la “dimensión política” de la Empresa, y el tema no se reduce, como es sabido, al “poder” que otorga en lo “formal” un Cargo —ni sus responsabilidades; ni, mucho menos, su “descripción de tareas”.

Con “*dimensión política*” me refiero aquí al interjuego (siempre vivo) de los *intereses personales*; los “*conflictos de intereses*”, como solemos decir.

Desde ya, y desde todos los tiempos, lo “formal” tiene su importancia, claro está. Toda Autoridad —en cualquier Organización—, para que pueda ser “validada” (reconocida) por sus empleados, requiere de una “**institucionalización oficial**”, cifrada en un puesto o Cargo específico y *nombrada* por la Alta Gerencia con un título particular; ej. “**Jefe de Personal**”. Ello —de por sí—, brinda la necesaria “**legitimidad**” a las decisiones que esa jefatura tome —siempre y cuando esas decisiones estén dentro del ámbito de sus prerrogativas y funciones formales, naturalmente.

El Cargo detenta un cierto poder, mayor cuanto más arriba en el organigrama se encuentre. Poder que —dependiendo de la persona que lo ocupe— será más o menos efectivo.

Sobre esa base mínima de poder, que genera *a priori* un Cargo, vemos la incidencia de otros factores; tanto individuales, como departamentales o funcionales.

Por ejemplo, el Cargo de “**Gerente Comercial**”, tiene *en sí mismo* el “poder” —o sea, “vale”, tiene la “responsabilidad”— de **definir las políticas, metas y procesos de venta**; entre otras cosas, y por simplificar.

La persona que *ocupe* esa posición en una Empresa (Fulano de Tal, Gerente Comercial; siguiendo el mismo ejemplo), hará que esa responsabilidad (ese poder) se expanda o se diluya, **según su personalidad y según, también, qué rol tenga esa Área en la Compañía** de que se trate.

Si es una persona con *liderazgo*, que se anticipa al mercado, con *conocimiento* de lo que dice y hace, con *carisma*, *visión*, etc., seguramente logrará *no sólo* los resultados *cuantitativos* de venta, sino *también*, muy probablemente, su área ganará **poder político**, lo que puede redundar en mejoras en las remuneraciones, autorización de aumento de recursos, disposición de inversiones, y otras regalías que hablan de la confianza que La Alta Dirección de la Empresa pone en ese hombre (o mujer), y en su capacidad de administración —o de “gerenciamiento”.

Por el contrario, si el que ejerce esa función fuere una persona insegura, novata, poco entusiasta, con baja capacidad oratoria y de convencimiento (o algo parecido a ello), es un hecho que fracasará en su gestión, perdiendo todo poder (hacer) en esa Organización, quedándole el mero poder del Cargo, en su aspecto puramente “formal” (si es que no pierde hasta ese poder..., o sea, el mismo Cargo).

Para los Consultores de Empresas es fundamental entender desde un comienzo la “dinámica del poder”; los personajes-clave en la toma de decisiones importantes; aquellos que, a más del Cargo que ocupen en la estructura funcional-formal de la Empresa, mueven los “hilos invisibles”; que, en el fondo, son los que van tejiendo, construyendo la plataforma de los cambios organizacionales.

Conocer o identificar a estas personas, es esencial para posicionarse al nivel que, en esa Organización, se admite a un Consultor. Con “posicionarse al nivel...”, quiero decir lo siguiente: **cómo se “parará” frente a esa complejidad de variables que conforma lo que se ha llamado la Cultura Organizacional.**

En última instancia, **la dimensión política de toda Organización es un aspecto que el agente de cambio —consultor interno o externo— requiere saber interpretar en la primerísima fase de todo proceso de DO.**

Esto es algo que se ve en la práctica, cuando se logra la “mirada analítica” suficiente, cuando tenemos la capacidad de “leer” conductas que refieren más a intereses políticos (esto es: *personales*), que a los intereses —u objetivos— organizacionales.

La instancia política, o las bases de poder, es algo que se puede desarrollar. ¿De qué manera?. Sintetizando, y sin ser taxativo:

- 1) analizando los entornos
- 2) comprendiendo las necesidades de los grupos de poder
- 3) identificando los personajes-clave en determinados procesos
- 4) fortaleciendo aspectos de personalidad

Todo ello, puede ser posible si están presentes al menos dos cosas: uno, la capacidad cognitiva y teórica de razonar sobre estos tópicos; segundo, la decisión de emprender el desafío de “navegar” por “camino políticos” informales, donde se juegan —muchas veces— las verdaderas causas de los cambios.

Entonces, toda Empresa tiene una “estructura formal”, con Cargos y responsabilidades definidos de antemano, y una “dinámica compleja”, subyacente, que aporta a la primera el “conjunto de motivaciones e intereses personales”, no necesariamente simétrico.

Es nuestro deber como Consultores *detectar* ambas realidades y *articularlas* en nuestro actuar, si no queremos que o la “burocracia”, o las “fuerzas informales” —con sus personales intereses— nos resten o dificulten nuestra intervención. Como Consultores obtendremos “poder” (práctico, eficaz) en la Organización, sólo si logramos *comportarnos* (con nuestro discurso y con nuestras conductas concretas) en un *rol convergente*, afín tanto al marco *legal-formal* de la Empresa, como a su *dimensión política y cultural*.

Concluyendo, y de forma esquemática, **las bases de poder en una Empresa son la sumatoria de los Cargos + las Habilidades Sociales.**