PSICOSOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES



TECNICATURA UNIVERSITARIA EN ADMINISTRACIÓN BANCARIA

TRABAJO PRÁCTICO - UNIDAD VI

**Aclaración importante**: Los trabajos prácticos (de ahora en adelante, TP) son una herramienta útil a la hora de confrontar que cuestiones entendimos con respecto a la lectura realizada, fija conocimiento, tener hecho el TP y además corregido, les sirve a la hora de dar el examen final. Ya que con una lectura para refrescar conceptos del apunte y reforzar con lo puntual del TP cierra un proceso de estudio exitoso, esa es su finalidad.

Con respecto al TP propiamente dicho; las respuestas deben contener lo importante de los conceptos que se solicitan, para ello realice varias lecturas del texto, subraye lo que considere importante y tenga su guía de lectura a mano, le será útil. Recuerde que no se busca cantidad de renglones escritos, pero sí calidad de comprensión de los textos, cualquier duda que les surja tiene a su disposición un glosario, y por supuesto, el tutor que lo acompañará en este proceso de construcción de saberes.

**Tarea propuesta:** responda las siguientes preguntas:

**En relación al texto de Mario Krieger**

1. Explicite los elementos de la caracterización teórica del poder y autoridad.

El **poder** es la probabilidad de imponer su propia voluntad dentro de una relación; donde existe una relación dialéctica de mando y obediencia vinculada a la realización de determinado fin. El poder se mueve entre dos dimensiones, en un extremo el poder concebido como fuerza como cárceles, organizaciones militares, psiquiátricos; y en el otro extremo es concebido como consenso como las ONGs, clubes y cooperativas; pero en un punto intermedio entre la fuerza y el consenso se encuentran las organizaciones económicas como ser las empresas.

La **autoridad** es la probabilidad de que una orden sea obedecida. Representa el poder institucionalizado y oficializado. La autoridad proporciona poder, pero no siempre tener poder significa tener autoridad, es importante por ello que el poder sea aceptado y reconocido para que la autoridad sea legítima. Cuando se reconoce la autoridad y además de ello se otorga poder se da una situación de dominación.

1. Según Max Weber qué es la dominación y qué tipo ideales de dominación propone. ¿Qué son las dimensiones personales y estructurales del poder?

La dominación es “una relación de poder en la cual el gobernante (dominador) cree tener derecho a ejercer poder sobre el gobernado (dominado), quien considera que su obligación es cumplir con las órdenes. Hay tres tipos de dominación legítima:

* + Autoridad tradicional: es el dominio a través del poder heredado de familia, como sucede en las monarquías.
  + Autoridad carismática: el dominio proviene de la influencia emanada de la personalidad de un líder. Es un poder que se adquiere a través de las características propias del líder no es ni delegado ni heredado. Un ejemplo de ello son algunas personalidades políticas, tal como Juan Domingo Perón, Fidel Castro, Churchill.
  + Autoridad racional-legal: el poder es dado por las leyes. Las leyes promulgadas y reglamentadas, por ejemplo los gobernantes son elegidos y se manejan con un modelo tipo burocrático con reglas y leyes ya predeterminadas.

La dimensión personal del poder deriva del “rol por parte del ocupante” y puede tener varias dimensiones.

* Burocrático: cuando el rol de poder está sustentado solamente en las competencias delegadas por las normas y no se agrega valor ni competencias personales.
* Delegado: cuando el poder se basa en normas, competencias y facultades cedidas por un tercero, generalmente superior, que también puede poseer autoridad o ser líder. c) Autoridad: cuando alguien suma competencias personales, como conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, a las facultades y alcances del rol diseñado por la organización. Este agregado personal otorga autoridad y suele legitimar al ocupante del rol.
* Liderazgo: liderazgo se define como influencia, es decir, es el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo. Se trata de estimular a las personas para que tengan disposición a trabajar como así también que sientan deseo de hacerlo. La esencia del liderazgo es contar con seguidores, es decir, una persona se convierte en líder si estimula a las personas a seguirlo.

1. ¿Qué se entiende por gobernabilidad en las organizaciones y qué relación posee con el fenómeno del poder?

La gobernabilidad es una función integradora de las organizaciones en las que se conjugan el consenso y la legitimidad del poder, teniendo en cuenta que en las organizaciones se producen coaliciones entre varios individuos y grupos de interés debido a los intereses diferentes y los recursos escasos. Hay gobernabilidad cuando hay consensos internos y legitimidad externa, sin la cual la organización no podrá sobrevivir en un contexto cada vez más competitivo. Se basa en el ejercicio del poder, la autoridad, el liderazgo y la influencia que posibilite a la organización alcanzar sus objetivos estratégicos. Es un equilibrio entre los diferentes factores que permite la conducción de la organización hacia sus objetivos estratégicos.

La gobernabilidad también plantea la necesidad del equilibrio de poderes. Esta relación con el fenómeno del poder se da porque quien se encuentra en posición de poder tiende a buscar acumular más poder y el que lo va perdiendo, sus aliados se irán alejando. El equilibrio de poderes permite garantizar el pluralismo y la democracia en las organizaciones, al igual que en la sociedad. Al permitir que se desarrollen coaliciones y fuerzas cooperativas, se facilita la gobernabilidad.

# En relación al texto de Crozier y Friedberg

1. ¿Qué piensan los autores sobre la realidad organizacional, su previsibilidad y la racionalidad que en ella se verifica?

En general se vive con una falsa imagen de lo que es la acción organizada. Se sobrevalúa la racionalidad del funcionamiento organizacional, generando admiración hacia su eficacia o temor ante la opresión que puede representar para los hombres.

El hombre es una cabeza, una libertad, un agente autónomo capaz de calcular y de manipular que se adapta e inventa en función de las circunstancias, y una organización al contemplar a un cierto número de hombres, es entonces el reino de las relaciones del poder de influencia y de cálculo.

No se podría asimilar la conducta humana al producto mecánico ya que en la práctica de una libertad, por mínima que sea, pone en manifiesto una elección mediante la cual el actor toma las oportunidades que se le ofrecen y nunca es completamente previsible porque no está determinada pero siempre es contingente. La conducta de ninguna manera corresponde a un simple modelo de obediencia y de conformismo, sino que es el resultado de una negociación y es un acto de negociación a la vez.

1. Explique los fundamentos teóricos para la afirmación de que el poder es “una relación y no un atributo de los actores”. ¿Cuál es la naturaleza y las características de esa relación?

La posibilidad de que un individuo establezca algún tipo de influencia frente a otro u otros significa que el primero es capaz de definir una predominancia de objetivos, incluso particulares, sobre los demás, de manera que esta relación es capaz de orientar algún tipo de acción. El hecho de que el poder, signifique “una relación y no un atributo de los actores” nos permite entender que el poder se manifiesta en la propia relación intersubjetiva, que incluso puede ser el resultado de un proceso de legitimación. En este enfoque el poder tiene varias características: es una *relación de intercambio* que se desarrolla entre los actores y es por eso que está ligado a la negociación; es una *relación instrumental* ya que su existencia conlleva siempre toda una secuencia de fenómenos afectivos y motiva el ajuste de recursos de los actores; es una *relación no transitiva*, si el poder está asociado inseparablemente a los actores comprometidos en una relación, también está asociado a las acciones efectuadas por dichos actores; y finalmente es una *relación recíproca pero desequilibrada* porque en ese intercambio de recursos necesarios para llevar a cabo una negociación siempre se favorece más a una de las partes involucradas. Es una relación de fuerza de la cual uno puede sacar más ventaja que el otro, pero en la que, el uno no está totalmente desvalido frente al otro.

El poder se ejerce en el contexto de una estrategia la cual es un comportamiento que siempre presenta dos aspectos: uno ofensivo, que es aprovechar las oportunidades para mejorar su situación, y otro defensivo que consiste en mantener y ampliar su margen de autonomía y por ende su capacidad de actuar. Las características estructurales de una organización delimitan o restringen el ejercicio del poder entre sus miembros y definen las condiciones en las que éstos pueden negociar entre sí. La organización permite el desarrollo de relaciones de poder y les da un carácter permanente.

1. ¿Cuál es la incidencia de la zona de incertidumbre en las relaciones de poder?

El poder de un individuo, de un grupo o de un actor social, también está caracterizado por la amplitud de la zona de incertidumbre; esa zona debe ser pertinente en relación al problema que se va a tratar y a los intereses de los actores que participen. La zona de incertidumbre condiciona la capacidad de acción de unos y otros. Disminuir esta zona posibilita ampliar el margen de libertad y de acción frente a otro, limitándolo a ese otro, provocando que su comportamiento sea predecible.