

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

TESIS

**PODER POLITICO Y GOBERNABILIDAD EN ORGANIZACIONES COMPLEJAS**

*Las dualidades y tensiones en el Análisis, Estructura y Estrategias de poder*

**DOCTORANDO**

Profesor JORGE ETKIN

**DIRECTORA de TESIS**

Doctora MARIA TERESA CASPARRI

Buenos Aires, Marzo 3 de 2017

## PODER POLITICO y GOBERNABILIDAD EN ORGANIZACIONES COMPLEJAS

*Las dualidades y tensiones en el Análisis, Estructura y Estrategias de poder*

Jorge Etkin

### TESIS. INDICE GENERAL

#### PARTE I: METODOLOGIA

Punto 1. Introducción.....	1
Punto 2. Planteamiento del tema.....	1
2. a. Objetivo general .....	2
2. b. Objetivos específicos.....	3
2. c. Hipótesis, presunciones .....	3
Punto 3. Resumen.....	4
3.1. Palabras clave .....	4
Punto 4. Marco teórico y enfoque .....	5
Punto 5. Metodología .....	5
Punto 6. <u>Grafica 1</u> . Poder y procesos.....	6

#### PARTE II: MARCO DESCRIPTIVO. PODER Y ORGANIZACION

<b>Capítulo 1.</b> Bases conceptuales .....	7
1. Temas y alcances del poder .....	7
2. Abordajes en el estudio del poder .....	10
3. Areas, niveles y transversalidad.....	13
4. Análisis, diseño y gestión.....	14
<b>Capítulo 2.</b> Caracterización del poder .....	15
1. Rasgos distintivos del poder .....	15
2. Relaciones y críticas hacia el poder.....	20
3. Poder como proceso activador .....	21
<b>Capítulo 3.</b> Las fuentes y formas del poder .....	22
1. Tipología del poder .....	22
a) <i>poder legitimado, racional-legal</i> .....	23
b) <i>el poder de recompensa</i> .....	24
c) <i>el poder persuasivo y simbólico</i> .....	25
d) <i>el poder como fuerza coercitiva</i> .....	26
e) <i>el poder de control personal</i> .....	27
2. Poder puesto en contexto. Congruencia.....	28
<b>Capítulo 4.</b> Funciones del poder.....	30
1. Poder y relación medios a fines .....	30
2. Transformar, impedir, enmarcar .....	31
3. Poder y racionalidad dominante .....	34

<b>Capítulo 5.</b> Legitimación y ambivalencia.....	37
1. Criterios básicos de legitimación.....	37
2. Tensiones entre autoridad y poder .....	38
3. Legitimación y relación ambivalente.....	39
4. Condiciones del poder sostenible.....	40
<b>Capítulo 6.</b> Amplitud e intensidad del poder .....	41
1. Poder personal y estructurado.....	41
2. Visión autónoma del poder .....	43
a) <i>el poder en sí mismo</i> .....	43
b) <i>poder y relaciones sociales</i> .....	44
c) <i>la voluntad de poder</i> .....	45
3. Poder y equilibrio de fuerzas.....	46
4. Poder extendido. La dominación .....	48
5. <b>Gráfica 2.</b> Poder y política en modelos de organización.....	50
 <b>PARTE III. MARCO EXPLICATIVO. ESTRUCTURA Y TRAMA DE PODER</b>	
<b>Capítulo 7.</b> Poder en la organización compleja.....	51
1. Modelos racionales y realidad compleja .....	51
2. Poder, informalidad y desorden creativo .....	52
3. Dualidades y tensiones en la organización .....	53
4. Poder y organización sustentable .....	57
<b>Capítulo 8.</b> Organización y campo de fuerzas .....	58
1. Poder y enfoques de dirección.....	58
2. Espacios y movimientos de fuerzas .....	61
3. Los grupos de interés e influencia.....	64
<b>Capítulo 9.</b> La construcción de poder .....	65
1. Poder, sentido y contra sentido .....	65
2. Las redes de influencia social .....	66
3. Relaciones de poder y liderazgo.....	68
4. Bases ideológicas del poder .....	70
<b>Capítulo 10.</b> Poder, imágenes y discurso .....	73
1. Poder y comunicación directiva .....	74
2. Discurso y fuerza del lenguaje .....	77
3. El orden narrativo desde el poder .....	80
4. El poder revestido de ideas.....	81
5. Poder y dispositivos de persuasión.....	82
<b>Capítulo 11.</b> Poder, dualidades y tensiones .....	84
1. Las oposiciones de carácter lógico.....	84
2. La tensión individuo-organización .....	86
3. Poder, con razón y sin razón.....	88
4. Factores represivos y constructivos.....	91
5. Poder sostenido y fuerzas emergentes.....	93
6. <b>Gráfica 3.</b> Poder y proceso estratégico.....	96

## **PARTE IV. MARCO PROPOSITIVO. POLITICAS Y ESTRATEGIAS DE PODER**

<b>Capítulo 12.</b> El poder, la micro y macro política.....	97
1. Poder instituido y fuerza instituyente .....	97
2. Poder y políticas de empresa .....	99
3. Política interna y externa .....	102
4. Poder y condiciones de gobernabilidad .....	103
<b>Capítulo 13.</b> Poder y cambio organizacional.....	105
1. Poder y cambio no planeado .....	105
2. Poder en cambios sociales y políticos.....	107
3. Las crisis, renovadoras y disruptivas.....	109
4. Sustento y oposiciones en el poder .....	111
<b>Capítulo 14.</b> Enfoque dialéctico del poder.....	113
1. Las divergencias estructurales.....	113
2. Momentos en la relación dialéctica.....	116
a) <i>La afirmación o generalidad</i> .....	118
b) <i>La oposición o particularidad</i> .....	120
c) <i>La superación y síntesis</i> .....	121
3. Poder ambivalente. Valores en conflicto.....	124
4. Poder continuado y en transición.....	127
<b>Capítulo 15.</b> Poder político y gobernabilidad .....	128
1. Poder y niveles de politización.....	128
2. Poder, política y modelo de organización.....	130
3. Poder, racionalidad y ambivalencia.....	132
4. Política, dispositivos y legitimación.....	134
5. Organización sustentable y poder responsable .....	136
6. <b>Gráfica 4.</b> Poder y proceso dialéctico en la organización.....	139

## **PARTE V. CONCLUSIONES**

<b>Capítulo 16.</b> Aportes y desarrollo.....	140
<b>Capítulo 17.</b> Entrevista y cuestionario .....	143
1. Bases y alcances del cuestionario.....	144
2. Las preguntas de la tesis.....	145
3. El marco de las respuestas .....	145
4. Respuestas por tema .....	146
<b>Capítulo 18.</b> Conclusiones generales.....	158
1. Temas prioritarios .....	158
2. Índice de conclusiones .....	160
3. Conclusiones en detalle.....	161
<b>Capítulo 19.</b> <b>Gráfica 5.</b> Síntesis: Política, poder y gobierno .....	167
<b>Capítulo 20.</b> Referencias bibliográficas.....	168

## PARTE I. METODOLOGIA

### 1. Introducción

La investigación se ha orientado a la comprobación y la construcción de un marco explicativo de las relaciones de poder y la política en organizaciones complejas, que actúan en un entorno interno y externo caracterizado por tensiones y dualidades relacionadas con las fuerzas en juego. La actividad ha reunido y contextualizado aportes a modelos conceptuales que articulan las variables relevantes asociadas al poder en el marco de la gobernabilidad. La función de gobierno es un espacio crítico en cuanto debe contemplar los propósitos de la organización, y también las demandas e intereses de grupos diversos, dispuestos en un diagrama de poder.

La investigación ha trabajado con evidencias y experiencias derivadas del conocimiento propio y ejercido por actores de la organización, involucrados en el poder y la política. El cuestionario no refiere a modelos ideales sino a la versión de los directivos sobre la dinámica del poder en situaciones concretas, que ponen de manifiesto las desigualdades y las dualidades en el discurso y las decisiones. De acuerdo con A. Strauss y J. Corbin (1999) el concepto de estrategia implica que el estudio evalúa las respuestas de los directivos interpretando sus perspectivas y los paradigmas que orientan sus decisiones. El estudio de campo refiere al poder de los directivos como fuerza desigual aplicada en el marco de una relación con límites (poder relativo). También al modo aplicado para superar conflictos.

En cuanto al método, una idea básica ha sido el avanzar con una metodología asociada a una Teoría Fundada, en los términos de A. Soneira (2007). Es decir, la información obtenida y los datos significativos se evaluaron en un marco teórico referido a la organización en su conjunto. El diseño del análisis y la obtención de las necesarias evidencias empíricas se cumplieron mediante entrevistas en profundidad y datos de informantes claves. Ello se ha articulado con información de documentos significativos de la organización. El marco conceptual conceptual, reconoce fuentes diversas con sus aportes relativos, no excluyentes. Entre ellas, la obra sobre Enfoque de la Complejidad en organizaciones, de A. Battram (2001), y La Construcción social de la realidad, de T. Luckmann (2005). Son referencias para entender las bases de los conflictos en las relaciones y entre grupos que buscan prevalecer en las políticas de la organización.

### 2. Planteamiento del tema.

Para comenzar, la pregunta de la investigación que orienta los alcances y la metodología. La pregunta básica es: ¿cuáles son los rasgos que distinguen a la capacidad, relación estructurada y estrategias del poder que operan en: a) el nivel de realidad política o función de gobierno, b) en organizaciones productivas complejas, y c) en un ambiente incierto y cambiante?. Se enmarca en la temática de la Gobernabilidad de organizaciones complejas. A partir del análisis preliminar realizado por el autor en el Seminario de Doctorado de la FCE de la UBA (2014)(\*).

La ciencia política y la sociología han sido las disciplinas que ha abordado sistemáticamente el fenómeno del poder incluido en las funciones de gobierno. En nuestro trabajo, vamos a profundizar el tema del poder político en el ámbito de instituciones y organizaciones. Norberto Bobbio (1988) ha propuesto tres métodos sobre los cuales el fenómeno del poder puede ser estructurado en una organización. Los mismos pueden ser utilizados como referencia para construir teóricamente el objeto de estudio, y determinar de qué manera acercarse a éste:

**a) Formal:** identifica como “poderosos” a quienes ocupan las máximas jerarquías de cualquier organización; también los que tienen cargos relevantes del mapa institucional. **b) Estimativo:** se realiza un seguimiento de las personas vistas como “poderosas” dentro de cierto grupo de entrevistados. **c) Decisional:** tomando una cantidad de decisiones importantes o críticas, se identifican grupos o actores cuyos objetivos iniciales se cumplen por decisión de política.

De la combinación de los tres métodos, se trata de explicar cómo el poder se estructura dentro de la organización, desde la figura del mapa o diagrama de fuerzas. Sin embargo, este esquema no logra responder la forma en que se ejerce el poder y las estrategias que el grupo de actores involucrados despliegan, puesto el tema en contexto y situación. ¿Los actores aplican la fuerza para lograr objetivos? ¿Utilizan incentivos económicos? ¿Intentan convencer o persuadir?. Y desde allí, indagar las tensiones críticas para entender la relación de poder.

Con el objetivo primario de acercamiento al objeto de estudio, y completar las categorías ya explicitadas, se recurrirá a la tipología del poder de John Kenneth Galbraith (1989). El autor distingue, básicamente, entre tres tipos de poder, que se grafican de la siguiente manera:

<b>Tipos de poder</b>	<b>Característica</b>	<b>Fuente</b>
Condigno	Coacción	Personalidad
Compensatorio	Compensación	Propiedad
Condicionado	Convencimiento	Organización

El citado autor, considera como una forma de poder primitiva (no del todo perimida) a la llamada condigna, cuya fuente es la personalidad de un referente reconocido. Sostiene, que a medida que las civilizaciones progresan, desarrollan también el poder compensatorio y condicionado como estilos relevantes en las organizaciones cuyo núcleo es la producción.

El poder compensatorio reside en la capacidad de poder comprar o compensar la acción de terceros, y su fuente es la propiedad. El tercer tipo, el condicionado, tiene como característica el convencimiento y su fuente es la organización. Por supuesto, la tipología explicitada es introductoria. No agota la realidad de un fenómeno tan amplio como el poder en las organizaciones. Es improbable que en la organización, el poder se presente en las formas puras planteadas, porque debe responder a condiciones diversas.

El poder se ejerce a través de una compleja mezcla de formas. En la realidad de las organizaciones complejas, se construye una racionalidad dominante, que atraviesa y prevalece, porque también es requerida para conducir. A esta forma y contenido dominante refiere la relación entre poder y política. El poder político es la versión asociada con la función de gobierno y las condiciones de gobernabilidad. Y el objeto de estudio de la investigación.

La idea previa, a desarrollar y criticar, parte de considerar al poder y sus tensiones, como un factor crítico en la realidad organizacional, tanto en el plano de lo existente como en lo estratégico. La problemática refiere a decisiones de gobierno, que fijan políticas y prioridades, en un entorno de control relativo, con diversidad de actores y finalidades. En esa elección del gobernante, la decisión ingresa en un campo de fuerzas, con apoyos y resistencias. Y allí interviene el poder no solo como un medio, sino como una lógica propia, que se basa en la búsqueda de consolidar el poder establecido. Y ello condiciona la gobernabilidad del sistema.

## **2.a. Objetivo general**

Analizar y comprender, cómo ejercen el poder asociado con la política, los directivos de organizaciones complejas, en lo interno y en la relación con instituciones. Las dualidades, tensiones y conflictos asociadas con el ejercicio del poder más allá de las estructuras oficiales, en realidad compleja. El propósito es investigar la complejidad de la relación de poder en cuanto a los objetivos, las políticas y proyectos que comprometen al sistema como conjunto. Pero también como un espacio de fuerzas múltiples, con actores impulsando sus fines e intereses y demandas emergentes de un entorno cambiante. En el marco de la realidad compleja, la forma en que los gobernantes enfrentan demandas conflictivas. En particular las propias dualidades del poder que ellos disponen, con sus efectos activadores y contradictorios.

## **2.b. Objetivos específicos**

- Analizar las diversas formas de relación asociadas con el poder político y los participantes en la organización, las negociaciones e inconsistencias que llevan al conflicto en grupos.
- Identificar las diferentes fuentes o recursos de poder que intervienen en las decisiones de poder y las formas de resistencia derivadas de los dispositivos usados por la conducción.
- Describir cuales son los factores que operan e influyen desde las diversas estrategias y políticas de poder. Respecto de los equilibrios de fuerzas, relación con minorías, la influencia de grupos de interés diferenciados, las alianzas con factores de poder externos.
- Comprender cómo los diversos contextos de la organización pueden afectar la estrategia de poder y las políticas internas por parte de los directivos. Por ejemplo centralización y delegación, crisis y estabilidad, expansión y racionalización.
- Entender las decisiones y dispositivos de poder movilizados por los niveles de dirección a los efectos de enfrentar las situaciones de conflicto, por razones de orden estructural.

## **2.c. Hipótesis, presunciones.**

En la presente tesis se realiza una revisión crítica y un aporte para superar las limitadas premisas que suelen aplicar los enfoques y estudios en el área de Organización y Administración. Enfoques y presunciones que son criticados por sus limitaciones, dado que parten del supuesto que las organizaciones se guían por el logro de propósitos que el propio enfoque define como requeridos o prioritarios. Modelos que intentan ser tanto descriptivos como prescriptivos, tomando como base en ambos casos, los conceptos de efectividad en el logro de ciertos propósitos y objetivos que se adjudican “a la organización” y se presentan como logros indispensables. Es la idea de la organización por resultados, la efectividad como condicionante que afecta la descripción, el análisis organizacional y las medidas de gobierno. Frente a ello, las hipótesis del presente trabajo refieren en cambio, a los conceptos de complejidad, gobernabilidad y sustentabilidad de la organización y sus formas de gestión.

En este marco, las principales hipótesis aplicadas en la investigación refieren a la existencia continuada en la misma organización, de ciertas tensiones y dualidades de carácter estructural, no transitorias. Tensiones entre fuerzas que responden a intereses y políticas que tienen y conservan su lugar en la organización. Por ejemplo la política de aplicar el desempleo para ajustar los costos de funcionamiento. Al tiempo que el discurso directivo (y su poder) refiere a las relaciones humanas y el cuidado de los equipos de trabajo. De allí también las dualidades y conflictos que son estructurales, sostenidos por las dualidades de la Dirección.

He analizado y ponderado evidencias conceptuales y prácticas de las dualidades y tensiones que llevan a crisis y conflictos de poder e interés en las organizaciones, tal como explica A. Etzioni (1965). No solo el conflicto por oposición, sino por la diversidad de criterios que operan en la organización, con fuerza desigual. En lo interno las hipótesis refieren a la vigencia de formas de autoridad, influencia, poder y otras relaciones, que, en un marco de desequilibrio de fuerzas, llevan a posiciones sostenidas por condiciones de necesidad, no de entendimiento.

La explicación tiene que ver con la realidad de ciertos pares dialógicos (en el sentido de Edgar Morin, 1994), criterios exigibles al mismo tiempo, pero no sumables, en los procesos decisorios y operativos. Entre ello he destacado: la centralización-delegación, hegemonía-participación, estructura-estrategias, presiones duales de lo inmediato y los resultados sostenibles, conservación-adaptación, valores (principios)-eficacia (productividad), estabilidad-transición. Esta realidad compleja requiere una función directiva que priorice con criterios compartidos, no solo el poder orientado a mantener el control de los recursos y acciones. La investigación refiere al poder actuando sobre la racionalidad dominante (prioridades) que también sean sustentables desde la función de gobierno equitativo y participativo.

### Punto 3. Resumen y palabras clave

Desde sus inicios, en los estudios sobre organización y dirección, la idea del poder ha estado priorizada en los modelos de orden descriptivo, explicativo y propositivo de la Administración. Las diferencias en los estudios tienen que ver con las ideologías presentes en dichos enfoques sobre las organizaciones. Considerando el tema del poder y las diversas formas de influencia, como la autoridad, persuasión, liderazgo y control. Con distintas visiones prioritarias, que hemos explorado en esta tesis, sus fuentes, aportes y limitaciones. Una trayectoria en la cual la ideología en las relaciones se fue adaptando mediante “el poder revestido”, incluyendo formas cada vez más simbólicas e imaginativas, aunque no por ello, menos intensas.

La investigación ha indagado en orientaciones básicas para la Administración. Son: **a) el determinismo**, que explica la organización como un mecanismo productivo, que requiere de un orden planeado y decisiones adecuadas al logro de los objetivos de los grupos propietarios; **b) el funcionalismo**, con una visión sistémica de la organización como construcción social, lo cual implica interacción y comunicación en grupos sociales con sus relaciones de liderazgo, que se orientan a superar la diversidad cultural y lograr objetivos de conjunto. El poder social articula cultura y producción, bajo demandas del entorno institucional; **c) el estructuralismo**, que analiza la organización como un diagrama de fuerzas en el marco de relaciones instituidas, impuestas por el poder. El orden instituido busca continuidad y estabilidad en las operaciones, bajo reglas de juego establecidas por las fuerzas e intereses dominantes; **d) la visión de la complejidad en la organización y su entorno**, con sus dualidades. El sistema donde interactúan factores de orden social, económico y político. Allí la función de gobierno o de política, es la dedicada a negociar la diversidad de fines e intereses, sus brechas y tensiones, que hacen a su dinámica cotidiana.

En los enfoques, el poder ha sido objeto de una ponderación en términos de valores y consecuencias sociales. Positivas y negativas. Por caso, el poder directivo aplicado a decisiones que contaminan o generan desempleo. Por ello las formas y contenidos del poder se asocian con cuestiones de política y relaciones humanas, no solo la productividad. El poder interviene para enfrentar tensiones en relaciones y acciones de la organización. Dando salidas y modos de superación. Pero es un poder dual y relativo, porque no solo moviliza sino que también debe negociar con las resistencias que genera. Ello lleva a nuevas brechas o inestabilidades en las relaciones laborales y con la comunidad. La cuestión crítica es el concepto y la práctica del poder desde las visiones mecanicistas, como parte de un pragmatismo por el cual la estrategia se basa en que “el fin justifica los medios”, lo cual conlleva o deriva en dominación e injusticia

**En resumen**, la investigación recorre, desde el poder, diversos abordajes de la organización vista como: una fábrica, la organización como un sistema socio-técnico, la organización como un campo de fuerzas donde se dirimen los intereses sectoriales y el acceso a posiciones dominantes. En la Conclusión, destaco la importancia de aportar al desarrollo de tendencias que priorizan los factores de complejidad y sustentabilidad en las organizaciones. Es decir, la necesidad de considerar la conjunción de factores de orden económico, social y político en las mismas organizaciones. La importancia de integrarlos a las demandas de equidad y libertad en las relaciones laborales. Una función asociada a las formas de gobernabilidad y de poder responsable en organizaciones complejas. Cuestión de principios, no solo de orden ideológico.

#### 3.1. Palabras clave

Referencias para el **JEL codes guide**. M1: Business Administration

Palabras clave: Poder, Fuerzas políticas, Organizaciones, Gobernabilidad

#### **Punto 4. Marco teórico, enfoque.**

Las organizaciones pueden ser analizadas y entendidas desde diferentes contextos y recurriendo a diversas metáforas. Ello, en función de la dimensión que busca destacarse en el estudio. Gareth Morgan (1997) explica que la organización puede ser leída como un “sistema político” cuando intenta estudiarse cómo se presenta el fenómeno del poder al interior de la misma. En el espectro organizacional, el poder es el medio a través del cual el conflicto se dirime y, en última instancia, es resuelto. Desde esta perspectiva, quien consigue qué, cómo y cuándo no es producto de un mecanismo formal, sino del poder mismo. De acuerdo al citado Morgan, el poder se basa en diversas fuentes, desde la autoridad formal, las capacidades de orden personal, el control de recursos críticos, como el conocimiento, la información, el manejo de la tecnología, de los símbolos organizacionales. Las preguntas en la base de esta realidad refieren a como identificar al sujeto de poder y distinguir los distintos tipos de gestión

#### **Punto 5. Metodología**

La presente investigación se ha realizado en el marco conceptual de los estudios de realidades organizacionales desde el análisis cualitativo, considerando la interpretación que los actores realizan de sus decisiones en la organización. Y entendiendo en el marco definido para la pregunta de investigación. El estudio apunta a describir, analizar y comprender las formas y contenidos de la función directiva en su versión política. Ello difiere de los estudios y preguntas orientadas hacia la medición de variables o al establecimiento de una estructura formal entre las mismas. El método corresponde a la naturaleza del objeto de estudio, referida a la relación y estrategias de poder en el nivel de dirección política en organizaciones. Que son complejas por las tensiones en sus funciones y las presiones del medio externo cambiante. El análisis distingue el abordaje heterónomo (las fuerzas), autónomo (recursivo) e interactivo del poder.

En el marco de una estrategia cualitativa, la recolección de información se ha orientado hacia los actores involucrados en las relaciones de poder cercanas al gobierno, distinto a las fuerzas operativas. En cuanto a las decisiones de los participantes, el estudio ha referido a realidades duales o conflictivas, a temas controvertidos debido a los múltiples intereses en juego. No por temas personales, de orden subjetivo, sino por la apropiación de recursos, los centros de poder en paralelo, la capacidad para presionar sobre políticas de dirección. Relaciones que se basan en presiones y una comunicación basada en el doble discurso desde y hacia la dirección.

#### **Punto 6. Grafica 1. Poder y procesos de organización.**



## **PARTE II. MARCO DESCRIPTIVO. ANALISIS DEL PODER Y LA ORGANIZACION**

### **CAPITULO 1. BASES CONCEPTUALES**

#### **1.1. Temas y alcances del poder**

Como ocurre en otros procesos de conceptualización propios del análisis social de las organizaciones y sus formas de gestión, la idea de poder implica un núcleo y además variaciones o versiones que la ubican en contextos y situaciones particulares. Se trata en el comienzo, de rescatar los rasgos comunes del poder que se mantienen atravesando realidades diversas, de orden político, económico y social. En el inicio deseo referirme a rasgos o características que se mantienen en distintos niveles, áreas y funciones de la organización. El poder como un factor presente en las relaciones humanas en el trabajo, que se hace visible con distinta intensidad y bajo formas diversas en las actividades compartidas.

El poder refiere a una pauta o modo de relación, en la cual prevalece la voluntad del emisor. En su versión más permisiva sobre el receptor hay una persuasión o aceptación voluntaria calificada como influencia. En su versión más restrictiva, hay una fuerza física sobre la persona del receptor, calificada como coacción o dominación. Entonces, la relación admite una actitud de aceptación pero también cierta resistencia (discrepancia, oposición). Se trata de una relación circular (una interacción) y también una realidad desigual que provoca tensiones y rechazos que llevan a replantear las condiciones iniciales. Ello tiene que ver con la dinámica del poder. En este proceso recurrente, la relación de poder, tiene aspectos que se debilitan y otros que se consolidan.

Desde el inicio debe advertirse que el concepto de poder se expresa mediante distintas fuerzas que operan con diferente intensidad, es decir con cierto margen de libertad en la relación. En función de ello es posible distinguir entre la influencia (persuasión), el poder (imposición), la autoridad (el derecho) y la dominación (sobre la persona). Se trata de una relación desigual, donde prevalece una voluntad, pero son diferentes las fuentes, las razones, la amplitud de la pretensión y el tipo de aceptación logrado. Ello se sintetiza en una relación de fuerzas móviles que impactan sobre la relación y el ejercicio del poder.

El poder refiere a relaciones entre individuos o grupos que están estructurados con diferentes funciones y facultades, lo cual implica un ordenamiento en distintos niveles según la capacidad de los actores para tomar decisiones o controlar recursos que otros necesitan. La relación de poder distingue entre quienes toman las decisiones (emisores) y quienes tienen la función de llevarlas a la práctica (receptores). No es una relación de una vez para siempre, un atributo inalterable sino una pauta instalada y reconocida, por distintas razones, de orden jurídico o contractual y otras en el marco del proyecto compartido, con directivos y ejecutores. Esta descripción opera en el plano de lo formal planeado y en lo informal emergente, dado que el poder es una práctica que reconoce múltiples fuentes, sean o no oficiales.

Por caso, acciones que son impulsadas por los líderes en una fábrica para enfrentar nuevas tecnologías que traen desempleo. Movimientos en un periódico, donde distintos candidatos discuten y compiten por el cargo de jefe de redacción. La decisión de un banco de no ampliar los créditos a los clientes mientras no cumplan con sus deudas. Las acciones de la gerencia de personal para limitar la influencia del gremio en la empresa. La estrategia para desplazar un competidor en el mercado (lucha competitiva). La posición del profesor en relación con los alumnos respecto de exámenes y calificaciones. La relación entre el juez e imputados en un proceso judicial. Los manejos de grupos de interés en el directorio, para tratar una política de empresa. La comunicación a los internados sobre las reglas de ingreso y salida de la residencia.

Entender estas relaciones implica ubicarlas en un contexto que nos preocupa y ello dependerá de la perspectiva del campo de análisis. En el ejemplo de la residencia de ancianos, el foco puede ampliarse para incluir las expectativas y demandas de los familiares, los intereses del seguro de salud que financia la prestación, las regulaciones del estado sobre la calidad de los servicios, la relación con los profesionales médicos y los laboratorios que aportan medicamentos. Como vemos, un espacio donde operan diversas fuerzas y lazos emocionales, que confluyen en un equilibrio inestable, dado que el poder tiene resistencias y se construye en forma continuada.

En su estudio sobre la realidad del poder, Michel Foucault (1983) diferencia la represión respecto de la aplicación de la ley. Esas son situaciones extremas de la relación. “No es el poder como conjunto de instituciones y aparatos públicos que garantizan la sujeción de los ciudadanos en un estado determinado. Tampoco un modo de sujeción basado en reglas, opuesto a la violencia. El poder en las organizaciones no tiene la forma de una pirámide ni es una relación fija previsible. El poder opera en un contexto de múltiples relaciones de fuerzas que se apoyan (alianzas) y se enfrentan entre sí (oposiciones)”. En la organización, antes que una relación entre niveles que dependen de un punto central, operan fuerzas locales que interactúan. Es un juego de relaciones móviles y no igualitarias. A ello refiere la llamada “microfísica del poder”, distinta al poder centralizado del aparato estatal.

Según Richard Hall (1996): “el poder es la capacidad (potencial o actual) de imponer a los demás la propia voluntad, es la capacidad de una persona para influir de la manera que desea en la conducta de otro”. El concepto se extiende tanto a nivel de la organización como a nivel individual y grupal. Esta capacidad puede basarse en diferentes factores tales como el conocimiento, la jerarquía, la información, la personalidad y el control de recursos. El poder es una realidad que no depende del diseño o del reconocimiento formal de la organización. Es un espacio creado en el marco de las relaciones humanas, no del planeamiento organizativo.

En la organización, pueden destacarse múltiples formas de relación y no solo de poder e influencia. Por caso, la relación de trabajo o producción, que refiere a razones y conocimientos de orden tecnológico y profesional. También la relación comunicativa, que refiere a la transmisión y significación de información, relacionada con la voluntad y necesidad del aprendizaje y entendimiento mutuo. También son diferenciables las relaciones de orden socio-afectivo, referidas al proceso de construir y compartir motivos y sentimientos personales, expresados en el liderazgo y los grupos de trabajo.

La resistencia es la que mantiene al poder en tensión o sea con su potencial limitado, con espacios donde no avanza. Desde la psicología, James Hillman (2000) sostiene: “creer que el sistema funciona mejor cuando lo hace sin obstáculos es una visión simplista. El poder necesita problemas; como juego de fuerzas el poder disfruta de las complejidades renuentes que no se someten. Estos componentes de cualquier sistema alimentan al poder y lo mantienen en un estado de alta tensión”. La tensión consume energías pero también actualiza al poder, lo mantiene alerta.

La conceptualización del poder refiere ampliar las definiciones en el sentido de explicar las diferentes fuentes, las bases de legitimación, las funciones y su operación en el dominio de las relaciones humanas en la organización. Cuáles son las posibles resistencias, la disfuncionalidad, los costos ocultos, los efectos buscados y criticados cuestionados en la relación. El poder como estrategia a través del cual los actores tratan de avanzar y posicionarse, donde también los receptores están tratando de disminuir las desigualdades. La relación de poder es una fuente de complejidades para la organización. Porque además de plantear y resolver conflictos, el poder se convierte en algo deseable en sí mismo, una forma de mejorar la situación de los actores (el proceso de politización).

Las capacidades, relaciones y procesos de poder tienen que ver con los propósitos y el contexto de aplicación de estrategias. Como diferencia, es un componente normal de las relaciones humanas, expresa la potencialidad y capacidad distintiva en individuos y grupos. En este marco de diferencias personales se producen tensiones y divergencias. Ocurre que los individuos tratan de realizar sus capacidades en la organización y en esa búsqueda, requieren recursos que otros no están dispuestos a ceder o compartir. El poder tiene un sentido o intencionalidad, esto es, no se ejerce sólo "para ver sus efectos". Sus propósitos nos permiten hablar del carácter positivo (movilizador) del poder, o bien negativo (inhibidor).

Para explicar estas desigualdades y el afán de superación en las personas, F. Nietzsche (1887) usa el concepto de "voluntad de poder". Es la expresión de una fuerza interior, antes que una intención de dominar a los demás. En el concepto del citado autor, "la superación de sí mismo" es una de las razones por las cuales la realidad es cambiante. Es la actitud humana de enfrentar el tiempo y construir el futuro, no mirar solamente como las cosas ocurren. Según dicho autor "la voluntad no puede querer hacia atrás", es poder "configurador" del ambiente y las relaciones.

En el mismo sentido, M. Foucault (1985) ha escrito que "el poder está en todas partes, no porque lo englobe todo, sino porque viene de todas partes". Es la figura de una matriz de relaciones. O sea el origen no es una cúspide. No lo podemos disimular o ignorar. Decir que no engloba todo, significa que el poder no es la única explicación de las relaciones, que no es el factor determinante. Lo social incluye múltiples variantes en el plano formal e informal, emocional o racional. No se trata de una flecha unilateral sino de una relación entre personas y grupos, donde juega la resistencia al poder (los límites). Esta resistencia, mucha o poca, pasiva o activa, también está en todas partes. El poder tiene la forma de una trama o red de influencias mutuas, un diagrama de fuerzas y no una flecha o cadena.

Las relaciones de poder incluyen un amplio espectro de alternativas, desde la imposición (amenaza de desempleo) hasta formas más sutiles como la persuasión o la seducción (liderazgo). Según G. Deleuze (1987) el poder es una relación de fuerzas, no sobre objetos sino sobre otras acciones. "Se puede concebir una lista necesariamente abierta, de variables que expresan una relación de fuerzas o de poder, que constituyen acciones sobre acciones: incitar, inducir, desviar, facilitar o dificultar, ampliar o limitar, hacer más o menos probable.". Esas son las categorías del poder. Que pueden ser más o menos visibles o disimuladas, pero que están presentes como formas del comportamiento.

Una relación de fuerzas tiene sus características y sus espacios, y debe diferenciarse de las relaciones que solamente tienen que ver con la producción, las comunicaciones o afinidades de orden emocional en las relaciones humanas. Según A. Etzioni (1965): "la relación de poder implica que las preferencias personales quedan pendientes, mientras que en el liderazgo hay influencia personal, la intención de lograr un cambio voluntario de preferencias". Si en el poder hay una suspensión de la voluntad propia, es porque como fondo de la relación aparece la figura de la sanción o de una pérdida potencial, en caso de no seguir o incumplir con las directivas del emisor.

El poder se manifiesta en distintas instancias o momentos del comportamiento de los integrantes de la organización. No es un control solo sobre la aplicación de recursos o una presión en el momento de la acción. El poder está presente en las formas de pensar instituidas, en las verdades establecidas, en la definición de aquello que debe tomarse como obvio, en las ideologías dominantes, en el discurso o los argumentos que se utilizan en la organización. Detrás de las ideologías y los discursos están las relaciones de poder que las sustentan. Como también en los proyectos de la organización, en las relaciones que se quieren construir o modificar que son resistidas por grupos afectados o contrarios a la medida.

El poder tiene aspectos que impulsan a la acción de cambio (son movilizadores), y otros que ponen límites o la reprimen ("vigilar y castigar"). Para la función de gobierno, interesa el poder por sus aspectos modeladores y productivos, no como forma de sujeción o enfrentamiento. Interesa el poder por lo que significa como capacidad para movilizar y orientar acciones. Y llegado el caso, para instrumentar las correcciones en el rumbo en un entorno incierto y cambiante. No esperar para responder (conducta reactiva) sino anticipar o provocar cambios en las decisiones (conducta proactiva). Pero este carácter movilizador del poder debe ser analizado en forma crítica considerando los valores que afecta, porque puede ser proactivo en beneficio de una minoría.

Al hablar del aspecto "productivo", activador o positivo del poder, el concepto no se limita a las prestaciones o servicios finales de la institución, como la enseñanza en la escuela, la salud en el hospital o el producto en la fábrica. También produce efectos deseables e indeseables en términos de la ética, el saber y la cohesión interna. El poder interviene en la construcción del conocimiento disponible en la organización, en las razones y argumentos que se toman como legítimos o aceptables. El poder produce sentidos e interviene en la visión de la verdad que predomina en la organización (en su ideología oficial).

En un contexto competitivo o individualista, se enseña que el sí el poder es eficaz, también es correcto o justo, y que solo importa aquello que funciona. También desde esa visión esquemática del poder se instala la idea del trabajo como relación precaria o transitoria, sujeta a los vaivenes del mercado. Pero en otros modelos de asociación y producción colaborativos y solidarios (como una cooperativa), las relaciones de poder se orientan hacia valores, como el salario justo y la estabilidad en el empleo. El compromiso, el conocimiento y las creencias vigentes, no solo el poder, operan como variables relevantes en una organización sustentable, no solo productiva.

Hemos visto como el poder tiene diferentes consecuencias sobre las relaciones humanas. Diferencias que resultan de los criterios aplicados para evaluar resultados y las formas del poder. Algunas valoraciones del poder llevan a distinguir entre: movilizador-represivo, visible-oculto, estructurado-informal, constructivo-destructivo, con razón-sin razón. Son pares polares que se aplican sobre las relaciones, y destacan las tensiones y dualidades que resultan del poder. Las estrategias de poder tienen que ver tanto con las crisis como con la estabilidad del sistema. Esto se manifiesta en la dinámica de las relaciones, con condiciones y también cuestionamientos.

Frente a las estrategias encontramos resistencias, cuestionamientos, mecanismos de defensa de los participantes afectados o con proyectos diferentes. Con distintos grados de visibilidad, pero presentes en las relaciones. En el poder hay intencionalidad pero también tensiones entre las partes. En la realidad compleja de las organizaciones operan las reglas de llamado poder instituido, con respaldo de la estructura. Pero es una de las fuerzas, formalizadas, establecidas, que están en juego. Con distinta intensidad sigue operando la versión dinámica del poder, la necesidad de superar oposiciones no resueltas. Las relaciones de poder refieren a un estado de ambivalencias y tensiones que es parte de la realidad política y agenda de las funciones de gobierno en la organización. Una realidad que es crítica pero también parte de la dinámica de un proceso de cambio, derivado de la diversidad de intereses y compromisos en juego.

## **1.2. Abordajes en el estudio del poder**

En el plano de lo descriptivo, los abordajes del poder llevan a formular tipologías, que muestran estilos o formas básicas de poder. No en el sentido de hacer un orden de méritos o distinguir entre mejores o peores. Por ejemplo, hablar de poder político, económico, social o simbólico refleja un abordaje, una perspectiva que reconoce ciertas lógicas que marcan diferencias. La interpretación se realiza en situación, en un marco cultural, considerando la relación de fuerzas que está operando (conflicto laboral, negociación de un contrato, elección de nueva tecnología). Dada la realidad compleja de la organización, con diversidad de factores actuando en un entorno cambiante, un abordaje implica un análisis de las diferencias en el poder como modelo coherente, y no una referencia al poder concreto tal como se aplica.

El abordaje del poder para describirlo y explicarlo, implica recurrir a varias ideas rectoras, racionalidad dominante o premisas de valor que orientan el análisis. Cada idea rectora está vinculada con una disciplina o rama del conocimiento. Cito algunos ejemplos al solo efecto ilustrativo. La física estudia el poder como energía y fuerza. La lógica lo relaciona a las causas eficientes de las acciones. Para la psicología el poder refiere a un vínculo y el sentimiento de “estar por encima”. La filosofía lo asocia con la voluntad humana. La economía lo estudia en el marco de la relación entre medios (recursos) y fines. La política con el armado y conducción de un proyecto superador. La sociología lo aborda como relación desigual o liderazgo en grupos.

En la organización es posible distinguir tres niveles de análisis en la relación de poder, como se explica a continuación. Un primer nivel refiere a las relaciones entre individuos o referentes de grupos formales o informales. Analiza la capacidad del sujeto emisor de hacer prevalecer su voluntad sobre los destinatarios. Capacidades humanas que están operando para conducir equipos, fijar líneas de acción y definir proyectos de conjunto. Es una de las lecturas posibles sobre los procesos de conducción. Incluye a la contraparte, el destinatario de una relación desigual, considerando las necesidades que lo llevan a aceptar órdenes o mandatos. Como también las resistencias al poder en el marco de las relaciones de trabajo en la organización.

Desde el abordaje de las relaciones personales, James Hillman (1998) afirma que “el poder no siempre se muestra como tal, sino que se presenta en forma cambiante como autoridad, control, liderazgo, prestigio, influencia, ambición, carisma, etc. Para captar íntegramente su naturaleza y entender la manera especial en que aparece diariamente en nuestros pensamientos y acciones es preciso analizar sus múltiples estilos y formas de expresión (los lenguaje del poder)”. El poder se expresa bajo ciertas formas y contenidos, pero se ejerce en el marco de las comunicaciones y relaciones humanas, realidades que ponen sus condiciones. No es una a fuerza que se impone de manera unilateral, ni se reduce al control de las ideas y movimientos, también los promueve en un sentido constructivo.

Un segundo nivel refiere a los roles y espacios de poder para tomar decisiones de política que afectan a toda la organización; es una lectura del poder asociado a las posiciones directivas y de gobierno. Esta perspectiva focaliza en la estructura, los centros de poder, la centralización de las decisiones. Estudia los efectos de poder del marco normativo (metas, reglas, funciones, procesos) y los dispositivos de control que limitan conductas. Analiza el diseño de comunicaciones desde el gobierno, para establecer imágenes e ideologías oficiales, planeadas. Abordaje que incluye el estudio de la cultura del poder, por los estilos dominantes, reconocidos y enseñados en la organización. Y las señales de aprobación o crítica sobre los modelos de poder consultivos frente a los autoritarios.

Un tercer nivel de análisis de los espacios de poder indaga sobre la presión de las instituciones del contexto. Focaliza en los modelos de organización (fábricas, escuelas, hospitales, bancos) que prevalecen en el dominio de lo público. También el marco jurídico, los códigos sociales, pautas culturales dominantes, regulaciones estatales. Este contenido de contexto se identifica como el orden instituido. Un orden que representa las fuerzas del poder público, operando desde estado y la sociedad civil, sobre las actividades y personas en las organizaciones. No solo la capacidad racional-legal del aparato burocrático y sus funcionarios. También las fuerzas utilizadas para el reconocimiento y legitimación de las políticas públicas.

Al respecto, Rene Lourau (1991) en su estudio sobre el análisis institucional, sostiene que el citado atravesamiento es una demostración de la primacía (resistida) de lo institucional por sobre los acuerdos contractuales internos e intereses particulares en la organización. Se genera una interiorización de los códigos, imágenes y símbolos comunicados desde el contexto. No es un proceso unilateral, sino una dinámica con tensiones. Esta dinámica se explica en el hecho “que las instituciones implican ciertos aspectos represivos pero también requieren de algún consenso” desde la organización. En el atravesamiento se produce la relación dialéctica entre “lo instituido y lo instituyente”.

El análisis institucional es un abordaje que pone de manifiesto la presión del aparato público burocrático en el sentido de imponer cierto orden global que asegure la continuidad de las formas de gobierno mediante un sistema de reglas que influyen y determinan las decisiones los actores sociales y grupos de interés organizados. En esta comunicación pública continua operan también procesos de socialización mediante saberes, códigos, mitos, leyendas y otros contenidos simbólicos para su “interiorización” en las organizaciones y sus integrantes. En su estudio sobre el comportamiento en organizaciones William Whyte (1969) ha señalado que un impacto de las fuerzas del orden instituido es la “formación del hombre organización, caracterizado por su fuerte adaptación y conformidad a la estructura y las reglas de juego establecidas”. El análisis institucional, desde el poder, considera la dinámica de las relaciones y no solo a la primacía de la estructura. Ofrece una visión amplia y diversa de la organización como una totalidad basada en planes, pero también cuestionada, siempre en movimiento.

En su importante estudio de la organización burocrática Michael Crozier (1985) afirma que no se puede comprender el funcionamiento de una organización sin tener en cuenta los problemas de gobierno. Y muestra como la realidad compleja incluye fuerzas que cuestionan las formas burocráticas, generando malestar y desviaciones en las estructuras formales. Destaca el cuestionamiento que proviene del poder informal o paralelo, presente en los conflictos de intereses, el enfrentamiento entre grupos y el desplazamiento de los fines oficiales. “En un sistema de organización burocrática, donde la jerarquía es clara y las tareas precisas, los poderes paralelos alcanzarán su mayor importancia”.

Otra forma de abordaje, se basa en distinguir entre el análisis de los resultados del poder como medida del cumplimiento de las ordenes (la eficacia del poder). Lo compara con las órdenes que además incluyen un marco de valores sociales (el poder correcto). Se marca la diferencia entre un orden de lo descriptivo, frente a otro valorativo, haciendo la distinción entre ideología y praxis. Es el criterio de la emergencia y la pertinencia de los mandatos, que instala el debate sobre la legitimidad. Es la diferencia de ver el poder como un modo de lograr que las cosas se hagan (en el plano de lo manifiesto) y el poder como una relación desigual que también requiere aceptación y respeto hacia un sistema de valores, ciertos códigos o acuerdos previos (en el plano de las interpretaciones).

Siguiendo con este abordaje de lo normativo (requerido, deseable), las formas de poder son evaluadas con ciertos esquemas de valor, no metas. Que muestran el camino correcto y que legitiman o justifican las decisiones en el ejercicio del poder. El citado James Hillman (1998) dice que “dichos esquemas separan la influencia (buena) de la coacción (mala), la persuasión (buena) de la violencia (mala), lo legitimado (bueno) de lo usurpado (malo), lo impuesto por símbolos (bueno) de lo impuesto por las armas (malo), lo compartido y relativo (bueno) de lo despótico y absoluto (malo). En el nivel de individuos, grupos o sociedades”. Como vemos son modelos aprioristas e ideales, basados en alternativas de poder que son excluyentes.

Entender las formas de poder en la realidad organizacional requiere considerar ambos polos de los pares conceptuales. Según la situación y contexto las mismas formas de poder llevan a efectos diversos. Las relaciones de fuerzas (fines, intereses) en la organización, también tienen requerimientos duales. Por caso, delegar-centralizar, diversificar-unificar, distribuir-concentrar, consensuar-priorizar, pensar en valores y resultados, competir y colaborar, consultar-ordenar. Lo correcto es que las decisiones desde el poder, como condición no negociable, se realicen en forma responsable, no solo eficaz. Tomando la diversidad e inclusión social, la elección buscará las mejores influencias de los estilos de poder sobre las necesidades y bienestar de conjunto.

En este sentido George Lapassade (1985) en su obra sobre la dinámica de las organizaciones destaca que los procesos de cambio implican decisiones de distinto orden. “La organización solo se puede comprender como un sitio donde los cambios y conflictos suponen un cruce de las cuestiones de orden económico, político e ideológico”. Se cruzan voluntades con distintas lógicas, intereses y recursos, siendo todas necesarias en alguna medida.

Desde lo racional, la dirección decide considerando un orden de preferencias, con prioridades y postergaciones. La dirección es un abordaje superador de diferencias. Visto desde el poder, consiste en aplicar una racionalidad dominante. La tensión permanece, pero no inhibe el proceso de cambio.

En síntesis, el análisis del poder implica distintos enfoques de acuerdo con los propósitos del estudio, la problemática que se busca dilucidar. Como abordaje, la atención se orienta a:

**a)** los individuos, con motivos, razones y capacidades expresadas en acciones intencionales. Acciones que permiten imponer la voluntad del actor en situaciones concretas. Capacidades del llamado sujeto de poder, tanto para imponer y controlar como para movilizar y construir.

**b)** la red o trama de relaciones que incluye (en singular y plural) al emisor, el receptor directo y terceros afectados. Una aproximación que lleva a indagar sobre el diseño de estructuras tanto la aceptación como la resistencia que legitiman la autoridad de los directivos. Y también la construcción de poder informal (paralelo) y el liderazgo en grupos sociales.

**c)** los espacios, centros o lugares de referencia, donde el poder está operando. Ya sea desde grupos, en la organización como sistema y desde su contexto más cercano. Es indagar la praxis del poder desde sus políticas, estrategias y formas de gobierno. El poder que se concentra en las posiciones directivas y la oposición que genera. También el estudio de fuerzas que operan en el sentido de lograr representación, inclusión y participación en las funciones de gobierno.

En apretada síntesis es posible darle nombre a los abordajes aquí mencionados. Refiriendo a obras importantes que marcan diferentes enfoques. Una propuesta es asociar la visión de la desigualdad en las relaciones humanas, mediante la "Voluntad de poder" (F. Nietzsche, 1900). La visión de las relaciones de fuerza mediante la idea de "La anatomía del poder" (K. Galbraith, 1986). La visión de distintos espacios desde donde opera el poder puede ilustrarse con las ideas del libro "El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva" (M. Crozier, 1990). Los abordajes no son literales, tomados de situaciones concretas, sino marcos de referencia, imágenes o metáforas que resaltan los rasgos del poder en la realidad compleja.

### **1.3. Areas, niveles y transversalidad**

Respecto de los distintos temas de orden laboral y social, el poder opera sobre los comportamientos de los individuos y grupos a través de la estructura dispuesta en la organización. Tal como señalamos en nuestra obra sobre Identidad de las Organizaciones (Etkin y Schvarstein, 2011) "En el dominio de las relaciones, el poder no es una expectativa sino un modo de acción, y como tal, se ejerce en la cotidianidad de las prácticas en el trabajo. Las relaciones de fuerza a las cuales nos referimos se entablan a cada instante en los lugares de trabajo". En distintos espacios de la organización, siempre está presente una mutua y desigual necesidad de establecer y mantener la relación, con diversos grados de libertad o márgenes de maniobra.

En cuanto a la capacidad y atribución para definir objetivos y políticas el poder tiende a concentrarse en la función de gobierno. Como ha escrito Michel Foucault (1986): "el poder es más una cuestión de gobierno que una confrontación entre dos adversarios o de vinculación entre uno y otro. No sólo importan las formas jurídicas o instituidas de sujeción, sino también los modos de acción sobre otros. Gobernar, en este sentido, es estructurar el posible campo de acción de los otros". Desde el gobierno se construyen las estrategias como conjunto de medios establecidos para hacer funcionar o para mantener dispositivos (prácticas) o relaciones de poder en la organización y respecto de otros actores en el medio social.

Existen múltiples espacios o lugares de poder que atienden temas especializados, que requieren capacidades y recursos específicos. Pero ello no lleva al desorden porque la función directiva y de gobierno decide sobre los contenidos de las políticas y criterios centralizados, aportando a la llamada racionalidad dominante en la organización. El funcionamiento de la organización implica cierto grado de coordinación y complementación en estos espacios. Pero la diversidad de intereses en juego lleva una trama de poder o sea extensiones de las formas contempladas en la estructura. Y junto con ello generan tensiones y dualidades. Esta realidad es uno de los componentes de la gestión de la complejidad, que busca articular espacios y relaciones de poder, a través de criterios, políticas, estrategias y medidas de gobierno.

El poder está presente con distinta eficacia, en varios momentos de la relación y de la acción de individuos y grupos. Ello incluye: a) la capacidad profesional diferenciada y requerida para lograr ciertos propósitos, tanto del grupo como del conjunto, b) la voluntad entendida como la decisión de aplicar las fuerzas necesarias para que los proyectos y cambios en las relaciones y procesos programados se conviertan en acciones concretas, c) las formas de comunicación pertinentes a la relación y situación en que se aplica el poder. No se trata solamente de la disposición y los recursos que hacen factible el mandato. Es una relación que está operando, efectiva, no solo planeada. En el nivel de las formas y también de las realidades emergentes durante los procesos de transición. En este sentido opera un poder normalizado o continuo y otras versiones que corresponden a la transición frente a la contingencia.

Aún cuando exista una diversidad de fines en juego, sociales, económicos y legales, el poder como método y estrategia, tiene fuertes relaciones con el saber y la práctica política. Esto es así porque la política refiere a conocimientos y prácticas que se proponen coordinar esfuerzos en realidades donde existen diversidad de criterios o intereses y en esa medida también se complican los acuerdos necesarios. Esto vale para cambios de orden social, económico y de gobierno. El poder atraviesa esos dominios. Moviliza y condiciona de múltiples maneras, al estar presente en procesos de negociación, de debate, el acuerdo de intereses, la apropiación de recursos escasos y difusión de ideologías

#### **1.4. Análisis, diseño y gestión**

En el estudio de las capacidades y relaciones de poder, los conceptos refieren a los rasgos constitutivos (definiciones), los modelos de funcionamiento (esquemas) y las formas de aplicación. Los conceptos de influencia, poder, comunicaciones, liderazgo o persuasión (entre otros) permiten identificar ciertos comportamientos de la realidad organizacional con sus rasgos diferenciados. La identificación y conceptualización son parte de la descripción de la realidad (evidencias) como de los modelos (estructuras). Por ejemplo, la asimetría, la desigualdad, la presencia de una relación de fuerzas que están presentes en el concepto del poder. Hay una referencia a la lógica interna que lo distingue, el concepto en sí mismo, los rasgos distintivos, sus límites y condiciones.

Un estudio más amplio consiste en hacer comparaciones y mostrar diferencias del poder visto en relación con el contexto, los recursos y los actores involucrados. Por ejemplo las diferencias propuestas entre autoridad, poder, influencia, dominación. No solo los tipos o clases de poder sino también sus ámbitos, por caso aplicado en organizaciones familiares o en corporaciones, en individuos o grupos. La comparación también hace referencia a niveles de análisis de la realidad: lo manifiesto y subyacente, lo formalizado y emergente, lo literal y lo simbólico. En este nivel de las distinciones, se aclaran las diferentes lecturas del poder según refieran a lo existente, lo requerido (necesario), lo factible y lo normativo.

La conexión entre las variables, recursos y fines en el poder, permite ofrecer distintos modelos, esquemas y formas de operación. Es el concepto y las versiones en forma de liderazgo, influencia, autoridad, persuasión, dominación. Como relación necesaria, aceptada o como relación de fuerza. Por caso, el poder como parte de un clima democrático o autoritario, participativo o excluyente, rígido o adaptativo. Y no solo como atributo o capacidad en sí misma (una relación, desigualdad o imposición). También es visto como parte de un proceso o proyecto más amplio, considerando sus consecuencias. En el plano de la evaluación o ponderación, es posible calificar al poder como destructivo o constructivo, competitivo o colaborativo, responsable o inmoral, legitimado o cuestionado, formal o informal, conservador o innovador.

En el estudio de la gestión directiva, el poder se asocia a otros factores de la dirección en la construcción de estrategias, en un entorno de competencia o colaboración. La gestión implica una visión del poder aplicado, de sus aportes a la estabilidad, la continuidad, el desarrollo de la organización. Visto como elemento de la gestión, aparecen consideraciones referidas a la delegación, la participación, la representación, la concentración del poder y sus relaciones con la función de dirección y gobierno. Es el poder en su dimensión política, aplicado en la negociación para la definición y la puesta en marcha de proyectos compartidos.

Trato de marcar las diferentes dimensiones del conocimiento del poder, referidas al análisis, el diseño y la gestión. En la realidad organizacional son lecturas que se cruzan, se conectan en tanto siempre está presente el interés o fines del analista y el sistema más amplio. Siendo que las relaciones y procesos de poder se realizan en niveles múltiples, no sólo en la dirección. Y no como línea sino también como trama, entre sectores que formulan alianzas o constituyen grupos de interés compartido (fuera de la línea). El entendimiento, la explicación y la aplicación del poder refiere a distintos momentos o visiones del concepto. Son distintas las finalidades o las razones que llevan a la pregunta o la elección de las formas de poder. Pero el directivo en el proceso decisorio requiere comprender no sólo la relación burocrática y formal sino también la lógica del poder como sus consecuencias, considerando el contexto de aplicación (espacios).

## **CAPITULO 2. Caracterización del poder**

### **2.1. Rasgos distintivos del poder**

La consideración del carácter y rasgos del poder está destinada a la definición e identificación de los factores que diferencian el poder de otras relaciones y formas de comportamiento, en el marco más amplio de las influencias en las relaciones humanas. A partir de la consideración de este marco será posible disponer de categorías o dimensiones para proponer una tipología de las organizaciones considerando la diversidad e intensidad de los rasgos aquí planteados.

La idea es destacar no solo los aspectos que diferencian al poder respecto de otras formas de influencia, como la persuasión, la autoridad o las transacciones (intercambios de recursos) . También se trata de destacar el carácter recurrente de los factores que operan en la relación, haciendo referencia a las situaciones de desigualdad reconocida, la asimetría en el vínculo. En todo caso los rasgos distintivos no hacen referencia a un atributo natural sino a la necesidad mutua de construir una relación, desde las distintas capacidades que componen la organización.

En el nivel de la organización, el poder es un factor para la activación, articulación y control de los comportamientos. Ello, habida cuenta de la diversidad de fines, capacidades y recursos que manejan los participantes. El poder está pensado desde la dirección para cubrir los espacios de ambigüedad, de imprevisión y conflicto que surgen en la organización a pesar de la conducción y la planificación de tareas y funciones. Es cierto que el poder plantea sus propios problemas como el exceso de fuerza, la tendencia a provocar sumisión e instalar hegemonías. Pero en su versión activadora, creativa y superadora es requerido para el desarrollo de la organización.

### **a) Las partes en posición desigual**

En la relación de poder, las partes no están en igualdad de condiciones o fuerzas. El hecho de cumplir con las decisiones de los directivos no siempre depende de la buena disposición y el entendimiento recíproco. Existen capacidades diversas y reglas de juego que regulan la relación. Hay diversidad de opiniones pero no todas pesan igual. En el poder opera una asimetría o desigualdad por la cual prevalece el criterio de ciertos actores, y ello tiene sus bases de legitimación (razones, recursos, contratos).

La desigualdad implica que no todos participantes tienen las mismas posibilidades de avanzar con su voluntad por sobre la diversidad de opiniones e intereses. Tampoco el ejercicio del poder consiste en uniformar, disciplinar o esquematizar actividades. La existencia de posiciones de poder no anula la diversidad sino que la procesa en el marco de una estructura que la estabiliza y la orienta. El poder implica trabajar sino de avanzar en el marco de la diversidad junto con una estructura que estabiliza y ordena.

Es una relación que puede derivar en lucha (la dominación) debido las oposiciones y la trama de intereses en juego. La confrontación no es lo buscado desde el poder, no es lo requerido por la organización sustentable. Hay situaciones de ambigüedad, de transición o de crisis que generan inestabilidad debido a los lazos que se interrumpen. Pero en un marco razonable la organización implica la búsqueda de cohesión, no distanciamiento o inoperancia. De modo que las divergencias no anulan la razonabilidad de este concepto de poder para entender y conducir la organización.

El poder es uno de los caminos posibles en las relaciones humanas. En la lógica de este concepto (para una organización viable) no hay una visión negativa de la relación, ni una actitud destructiva desde la fuente, ni un rechazo absoluto desde la contraparte. En la inteligencia del poder se considera un desnivel o desigualdad, como también una cierta resistencia (no la pasividad). Todo ello en el marco de reglas de juego conocidas, no solo impuestas por ciertos participantes y negadas por los otros.

El concepto de poder en su versión razonable en el marco de la organización viable, no está pensado para explicar la actitud represiva, la exclusión o sometimiento. La inteligencia del poder no está asociada con la violencia. Pero es posible por una desviación emocional o no racional. En la realidad, las desviaciones y abusos se asocian con la estrategia de la acumulación del poder para la apropiación de recursos y la dominación de las personas.

En su vertiente constructiva y necesaria, se habla del poder reconocido y aplicado para arbitrar, negociar los conflictos en el trabajo, superar la presión de los intereses de sectores particulares o impulsar nuevos conocimientos por sobre los prejuicios y modelos mentales vigentes. En los procesos de cambio, la resistencia que opera en los vínculos de poder también es la base de la actividad instituyente o transformadora de las pautas sociales. El carácter de esta resistencia está asociado a la voluntad de poner límites a la relación, a los mecanismos críticos y defensivos. Pero también refiere a una posible actitud cuestionadora y generadora de nuevos criterios y formas de relación.

### **b) Carácter relativo del poder**

Cuando se estudia el poder responsable en acción, lo vemos en el marco de las relaciones entre quienes lo detentan y quienes lo aceptan. Se entiende en el marco más amplio de las relaciones humanas, al interior de la organización. O bien en la relación e integración de la organización en su entorno social, económico y político. No se trata de un poder unilateral que intenta el sometimiento o la dominación.

Lo relativo del poder refiere a la existencia de límites en el sentido que la contraparte también tiene capacidades que el emisor requiere para instalar la relación o para que la relación funcione, sea bajo la forma de persuasión, la autoridad o el ejercicio de fuerzas más imperativas. Es cierto que hay cierta aceptación o aplicación de ordenes o presiones del emisor. Pero no es sumisión. Ocurre en un espacio definido, dentro de ciertos límites (reglas) también reconocidos por ambas partes. De no existir estos límites, si el poder fuera una práctica arbitraria, la organización sería un lugar de lucha constante. Un espacio de cautiverio y rechazo. Las relaciones laborales serían transitorias, sin un marco de expectativas de conjunto. No habría posibilidad de actividades coordinadas ni proyectos perdurables.

El presente análisis, en cuanto a la propuesta, está pensado en el sentido de la construcción de grupos y organizaciones sustentables, con reconocimiento de libertades, búsqueda de consenso y márgenes de maniobra en los comportamientos. Con políticas y estructuras de poder reconocidas y operando con eficacia. Pero también asociadas con mantener la cohesión en un entorno incierto y cambiante, no con la consolidación de un proyecto de hegemonía. En este espacio se producen crisis y conflictos de carácter transitorio, que requieren dispositivos (también aceptados) de superación.

El concepto de aceptación en esta forma de relación no es análogo al sometimiento. Considerando una organización sustentable, los receptores o destinatarios de las decisiones de poder, son parte activa del grupo, no meros obedientes a los mandatos de la función directiva. Porque una organización sustentable requiere del conocimiento y compromiso de sus integrantes y no solo de la conducta disciplinada.

De modo que el receptor o destinatario de las decisiones de poder tiene un margen de maniobra, un espacio de libertades, y en este margen es llamado a formular sus aportes, sus observaciones, sus críticas y propuestas. El receptor es un actor necesario y no un apéndice del poder. Donde existe el poder, formal o informal, programado o emergente, también se encuentra una resistencia que fija sus límites.

La resistencia vista como una fuerza opuesta del receptor, que sostiene ciertas condiciones (por caso, contractuales), y que solo en situaciones extremas se manifiesta como conflicto abierto. No como rechazo o negación, sino como posibilidad de movimiento, de pensar y expresarse en libertad, aún dentro de una estructura formalizada. El respeto de estas libertades refuerza la relación, la hace creativa. En caso de abuso o desviación en la praxis del poder, es previsible que derive en un cuestionamiento a las formas usadas, una crisis de poder.

Tal como hemos sostenido en una obra ya citada (Etkin y Schvarstein, 2011) “la resistencia se expresa en formas similares al poder, esto es, la amenaza de castigos (oposición física), el ofrecimiento de recompensas (oposición remunerativa) y el recurso de la persuasión (oposición ideológica)”. No son formas excluyentes y por lo general se aplican como una combinación, dentro de límites aceptables también por la dirección. En la realidad política de la organización es posible detectar la existencia de formas dominantes o estrategias de resistencia u oposición. No como negación, como enfrentamiento o ruptura, sino como críticas o reservas a las formas de poder utilizadas. Esta dinámica del poder con debate abierto es parte de una relación dialéctica (oposiciones) enmarcada en procesos de superación.

Este análisis ubica al poder en el marco más amplio de una organización viable, es decir con posibilidad de desarrollarse a partir de sus propias capacidades sin dispositivos autoritarios o mecanicistas. En ese marco se acepta que entre el poder y la resistencia opera una realidad complementaria: el poder en la relación humana no se entiende sin considerar, reconocer y respetar los derechos de los individuos en la organización. Esto implica que la dirección imperativa no se considera análoga al ejercicio responsable del poder.

Visto desde la gestión directiva, este enfoque relacional no es una expresión de voluntarismo. Tiene que ver con el concepto de la organización requerida, de lo necesario para lograr la autonomía y el desarrollo. Objetivo difícil de lograr en un ambiente de diversidad de fines y confrontación de intereses. Es una advertencia sobre la incapacidad directiva de programarlo todo (que no es factible ni deseable), evidencia que se explica con la idea de “la racionalidad limitada”, también aplicable a la construcción de poder. Advierte también sobre la necesidad de buscar el compromiso no forzado de la gente en su trabajo.

### **c) Permanencia y cambio de poder**

Lo relativo del poder tiene que ver con sus efectos localizados, no abstractos ni generalizables. Lo relativo es su análisis en un escenario o relación recurrente, donde el poder se ejerce y se entiende. Hablar del poder en términos genéricos, por ejemplo de los accionistas, los directivos o el sindicato, permite identificar al actor y nos informa sobre su ubicación en el marco de la organización y su contexto. Pero no refleja las formas, las estrategias, los temas concretos del poder. Saber que un sector detenta el poder, es más un llamado de atención que una descripción de su alcance. No refleja temas concretos que están construyendo o inhibiendo las acciones.

Por otra parte, si lo genérico o global refiere al alcance de la relación, en el sentido que condiciona o moviliza todos los movimientos del receptor, estaríamos en presencia de un control sobre su persona, no sobre ciertas actividades definidas. Y a esta situación de control amplio de la persona, refiere la idea de dominación. Que es un concepto y una realidad más amplia que la idea de la persuasión, el poder o la autoridad. Lo destacable en la dominación es que no deja margen de maniobra, situación extrema que tiene que ver con el estado de necesidad o temor de parte del receptor. Dado que estamos analizando organizaciones voluntarias en un marco de derechos humanos, la dominación física o ideológica es una desviación no congruente.

Lo relativo del poder en cuanto a las condiciones de tiempo y lugar refiere al análisis sincrónico. Un análisis que se focaliza en el ejercicio concreto, no como algo potencial o posible sino operando en situación. Y opera en un marco también definido, como la presión de la estructura y de las fuerzas actualizadas. Pero también es posible el análisis del poder diacrónico (su tendencia) que refiere a la estrategia del poder, su dirección deseada en el tiempo, la mirada de futuro y sus relaciones con los proyectos de la organización. Debe recordarse que en todo caso el concepto de “tener poder” como fuerza y explicación, refiere a una situación demostrable, no imaginada o esperada

Respecto a lo relativo del poder y las condiciones en que se ejerce (por caso la forma e intensidad) no son definiciones que valen de una vez y para siempre. Aunque se habla del poder del sindicato o de los directivos, en el análisis de su efectividad (ejercicio) importan las variables que están operando en la situación. La dinámica en la relación (su tendencia) tiene un componente estratégico más amplio en el tiempo y el espacio, pero el poder considerado como fuerza, opera sobre situaciones concretas. Esto implica tanto la consolidación de la relación, como la aparición de nuevas oposiciones o resistencias que ponen en crisis el vínculo de poder, lo desestabilizan.

Lo relativo del poder en cuanto a lugar y tiempo, tiene que ver con el análisis sincrónico. Es el análisis focalizado en el ejercicio, no como algo potencial o posible sino operando en situación, bajo la presión de la estructura y de las variables actuales. Pero también es posible el análisis diacrónico del poder (su trayectoria y proyección) que refiere a la estrategia del poder, su dirección esperada-deseada en el tiempo y sus relaciones con los proyectos de la organización. Debe recordarse que en todo caso el concepto de “tener poder” como fuerza y explicación, refiere a una situación que es demostrable, no solo el producto de la imaginación.

Sostener que el poder es focalizado o explicado en situaciones concretas incluye (no ignora) que existe cierta variación en su ejercicio. Es un vínculo basado en las acciones recurrentes de las partes, como la emisión y aceptación de órdenes, sugerencias o instrucciones. Esa desigualdad es el rasgo distintivo, que se mantiene. En una escuela es previsible o estructurada la relación del director con los maestros, como una diferencia y asimetría legitimada. El ejercicio del poder en lo cotidiano incluye situaciones cambiantes que llevan a una respuesta adaptativa. La relación es continua, se explica en un marco y se manifiesta en formas diversas (establecidas, operantes).

El vínculo de poder tiene sus rasgos distintivos. Pero se constituye en situación, en el marco de las redes de interacción que tienen su dinámica, se crean y recrean en la organización. En la escuela hay una trama de poder e intereses que sustenta las distintas situaciones de fuerza. Trama integrada en forma cambiante por la voluntad y pretensiones de supervisores pedagógicos, maestros, alumnos, padres, funcionarios públicos del área educacional. Más todo el sistema de reglas y códigos propios de la organización. Ello convive con la convocatoria a líderes informales sobre ciertos temas, también reconocidos por los docentes.

#### **d) Componentes simbólicos**

En el nivel del ejercicio, el poder presenta recursos o fuentes que son visibles o literales y otros connotados. En la práctica es la orden o mandato, pero también el manejo de factores de orden simbólico. Signos, señales e imágenes que muestran la fuerza y la legitimidad en los mandatos. La orden, el mandato y sus connotaciones, los ritos y ceremonias que refuerzan y explican los contenidos del poder. Destacan el tipo de relación, el grado de exposición o de ocultamiento respecto de terceros. Aclaran las fuentes del mandato, y generan expectativas respecto del incumplimiento o rechazos a la voluntad del emisor.

El poder se ejercita acompañado por las expresiones que lo distinguen como una relación de fuerza, y en esa comunicación se incorporan elementos literales y otros que refieren al orden de lo simbólico, del imaginario organizacional. La comunicación refiere a una relación de fuerzas (presión, obligación) y también a las recompensas y castigos asociados. Señales que son diferentes, códigos distintos a otras formas de relación social. Un vínculo que implica la aceptación o reconocimiento, y que también supone la presencia de resistencias a vencer. El lenguaje del poder evoca imágenes de desigualdad y marca las diferencias entre las partes emisoras y receptoras. Por caso, el mensaje que convoca a una huelga, o la comunicación de las políticas de empresa sobre remuneraciones.

Las imágenes son el marco en el cual se interpretan las órdenes, sugerencias, consejos o instrucciones. Hay una puesta en escena (figurada o material) donde se marcan el status, títulos, atributos decisorios, el ámbito de influencia, los grupos representados. Elementos de juicio que se utilizan para convalidar el poder en la praxis, que respaldan y marcan la diferencia. De acuerdo con el contenido de la imagen y lo que ella representa para los integrantes de la organización, puede operar como una fuente de acuerdos o una señal de la fuerza de quien detenta el poder. En lo personal, los símbolos aportan y dan una idea sobre el respeto, reputación o credibilidad del emisor.

En la relación de poder opera un proceso de evaluación o consideración continua de la relación de fuerzas, de sus equilibrios y los sucesos que generan inestabilidad. En la práctica también ocurre la lucha por la posesión de los símbolos del poder como forma de acceder y también limitar su ejercicio. Una lucha por acceder a los símbolos del status de quien detenta el poder. Por ejemplo, privilegios laborales (libertades), la ubicación de la oficina, el acceso a centros de influencia o disponer de información reservada. También los símbolos de capacidades apreciadas por la cultura del lugar como los rasgos distintivos asociados con el grado de educación, la experiencia, los aportes al grupo, las señales del aprecio y reconocimiento público.

Este reconocimiento no es una situación puntual o accidental, las imágenes y sus significados no se inventan en el momento de la praxis. La representación de los signos y señales se realiza en el marco de la cultura vigente (pautas, códigos, creencias), un marco que también ha llevado a sustentar la relación de poder, por caso la figura del hijo del dueño en una empresa. La fuente de estas representaciones está en el orden instituido, las ideas vigentes. Pero también hay procesos de revisión de las imágenes, las actividades instituyentes en lo simbólico. Por ejemplo acciones de poder destinadas a la transformación o limitación de las pautas y códigos existentes. En ese caso, la legitimación simbólica del emisor de poder tendrá que ver con imágenes o creencias asociadas con la fuerza y figura de un líder renovador.

## 2. 2. Relaciones y críticas hacia el poder

El poder en la organización no refiere al simple ejercicio de la fuerza manifiesta, no es análogo a la exigencia física la coacción o violencia. El concepto de fuerza refiere a una diferencia o capacidad en términos de los individuos y a una desigualdad reconocida en términos de una relación laboral. Por caso, el gerente de personal que propone nuevos contratos y sanciones, o los dirigentes gremiales se movilizan con los empleados para solicitar mejoras en lo laboral. Se dinamiza la relación con los actores en una situación donde el empleo es una variable o necesidad significativa. En tanto incluye resistencias y rechazos, el poder es relativo. En el marco del análisis dialéctico de los procesos (uno de los posibles) se habla de fuerzas opuestas y contradictorias.

Así planteado, el poder y la influencia no son objetos externos, no es "algo" que se entienda fuera de la relación. Las desigualdades o la asimetría en las relaciones sociales se sostienen por diversidad de medios, que incluyen el control sobre recursos que otros necesitan, el saber profesional, la influencia personal, la persuasión, sugestión y seducción. No se trata de destacar las formas mejores o peores en abstracto, sino de advertir sobre las diferencias en las relaciones. El análisis de la relación en contexto, nos muestra el poder en sus aspectos positivos y negativos, movilizadores e inhibidores.

El poder es una relación de fuerzas entre emisores y receptores con recursos (materiales, simbólicos) y ciertos fines e intereses diferentes. En esa relación hay una voluntad de los emisores que prevalece, a pesar de la resistencia que existe en los destinatarios. En este sentido M. Weber (1922) ha definido el poder como la probabilidad de un actor de estar en posición de realizar su propia voluntad, a pesar de la resistencia que deba enfrentar. El dice que esta probabilidad es independiente de las bases que la sustentan.

Existe en el poder un componente de aceptación, pero en el marco de una relación que no es la buscada, que se realiza como parte de una transacción o intercambio no de un consenso. Como la situación de quien tiene información que otro necesita. De estar en libertad de elección (sin presiones), se supone que la contraparte establecería la relación en otros términos. El empleado no desea permanecer en esa empresa, pero en un contexto de desocupación no tiene alternativa, incluyendo aceptar ordenes que no comparte del todo. La relación con el supervisor se da dentro de ciertos límites, de condiciones que ambas partes cumplen.

En su vertiente amoral del fin que justifica los medios el poder posterga la consideración de la dignidad y los valores humanos. Esto ocurre cuando el poder está asociado con el sometimiento de unos y la impunidad de otros. Y esto a pesar que la ley guarde silencio al respecto, porque los problemas del poder no tienen que ver con la ilegalidad de la fuerza sino con la compulsión, el no dar alternativa. Por ejemplo el caso de quienes padecen el encierro en los asilos psiquiátricos, los adherentes a sectas de fanáticos que son sometidos al lavado de cerebro, los empleados que han ignorado ordenes por reservas de consciencia o los niños que son tratados como prisioneros en escuelas donde reciben los "castigos ejemplares". En esta vertiente del poder, las organizaciones en apariencia voluntarias son en realidad lugares de cautiverio.

El poder no sólo se manifiesta como algo represivo sino que es también un proceso de carácter activo o movilizador, que impulsa el cambio y vence resistencias irracionales. Puede hablarse de la positividad del poder y de su capacidad constructiva cuando no es oculto y permite conocer los fines que orientan al emisor. La fuerza no es sólo el control sobre recursos económicos, porque la comunicación puede basarse en buenas ideas, razones, el saber o el lenguaje. Pero la relación sigue siendo asimétrica dado que las partes no están en un pie de igualdad. Una asimetría que está asociada a alguna forma de legitimidad que sustenta las indicaciones de un juez, médico, profesor o gerente, en la medida que hay un reconocimiento y los intereses personales (ocultos) no sean contrapuestos al receptor.

El carácter perverso del poder es visible cuando opera separado de los contenidos temáticos que impone. Es perverso cuando se ejercita por la sensación de importancia que proporciona a los actores el sentimiento de estar por encima de otros. Según J. Galbraith (1985): "el poder es perseguido no sólo por el servicio que presta a intereses personales a valores o creencias, sino también por sí mismo, por las recompensas emocionales y materiales inherentes a su posesión y ejercicio". Por una cuestión de decencia básica este hecho se enmascara, se racionaliza en los discursos y no se reconoce abiertamente. No es común que se admita la sensualidad del poder. El poder es seductor también cuando el sujeto lo asimila a un desafío. Al respecto R. Baudrillard (1987) afirma: "el poder seduce. Pero no en el sentido vulgar de ser un deseo de las masas. No: en realidad seduce por su reversibilidad. No hay dominantes y dominados. Es una relación".

Además de sus implicancia cultural, la posesión del poder refiere a una capacidad especial del sujeto. Es un modo de informar que su poseedor está en condiciones de usar la fuerza para imponer sus proyectos, que sus amenazas potenciales tienen fundamento y son realizables. La lógica en la lucha por los símbolos del poder se basa entonces en las gratificaciones y el placer que trae su posesión. También por el hecho que la ostentación pública de los recursos y su cotejo con los símbolos competidores permiten al ganador obtener el respeto y las recompensas propias del poder. Ello hace innecesario el uso continuado y desgastador de los castigos o sanciones.

Se visualiza en la lucha por los símbolos del poder, en los ritos, el escenario, las ceremonias que se asocian a su ejercicio. Los rituales son gratificantes en lo personal y confirman a quien detenta el poder frente a terceros. En particular nos referimos al placer de disponer de los símbolos por lo que ellos significan, es decir por el respeto o el temor que emana de ellos. Los símbolos en las relaciones de poder tienen un significado adicional para la identificación del poseedor, ya que definen el prestigio de los individuos y grupos, en sus respectivos estamentos sociales.

### **2. 3. Poder como proceso activador**

El poder opera en forma dual, es una relación con rasgos de ambivalencia. Cuando se observan los resultados en un marco extendido de tiempo surge que en el mismo vínculo es posible detectar aspectos cohesionadores, movilizados y productivos, pero también de amenaza, inhibición y temor entre personas y grupos. Es positivo como proceso en tanto que permite la manifestación, la negociación y resolución de conflictos en la organización. Esto es importante, considerando los problemas de la organización que están asociados con las tramas de interés que la componen.

Esta dualidad del poder tiene que ver con la realidad compleja de la organización como sistema parcialmente articulado, es decir, la presencia de diversidad de fines, la lucha por la apropiación de recursos y la oposición entre distintos grupos de interés e influencia por razones ideológicas. Además, los mismos grupos de poder tienen momentos destinados a su conservación y expansión, durante los cuales postergan los objetivos colectivos o compartidos, y tratan de priorizar los fines de orden sectorial.

La estructura de poder implica la coexistencia de fuerzas que enfrentan a quienes lo ejercen con aquellos que se resisten, aunque la resistencia no implique una oposición manifiesta. Esto ocurre en el ámbito de la misma organización. Las fuentes de poder son cambiantes por el desplazamiento de quienes lo detentan y los recursos que manejan. Esta movilidad y multiplicidad de fuerzas ocurre en un marco de desigualdad y oposición que distingue al poder respecto de otros modos de interacción en las organizaciones sociales.

La importancia de su potencial movilizador o inhibidor debe considerarse en el marco de rol del poder como productor de sentidos en la organización, por su peso sobre la definición de lo correcto, lo deseable, lo verdadero. No existe un poder escindido del saber existente en el ámbito donde se ejerce. Pero el poder no es una mirada desinteresada sino que está asociado con las tramas de interés en la organización. El poder como forma de influencia tiene la facultad de crear y recrear el conocimiento de la realidad organizacional para aquellos que participan de las relaciones de fuerza.

En el ámbito de la organización compleja, con tensiones y dualidades recurrentes, hay una construcción de conocimiento que deriva de los procesos de enseñanza y aprendizaje en la organización. Pero en el ámbito del poder, la verdad formal es la explícita o declamada por el orden instituido y la racionalidad dominante. En el ámbito de la comunicación del poder, la verdad no es una situación objetiva o el resultado de procesos referidos al estudio y el debate del conocimiento fundado. La verdad es parte de la estrategia de los participantes para justificar y ampliar (o defender) sus espacios de poder. Tampoco se trata de un proceso unilateral, o fuera de control. La versión oficial es acorde con el discurso o la racionalidad dominante, pero también limitada por la relación de fuerzas. Es parte de la dualidad del poder.

### **Capítulo 3. Las fuentes y formas del poder**

#### **3.1. Tipología del poder**

El funcionamiento de la organización compleja implica acciones cohesionadas, con un margen razonable para las diferencias y desacuerdos. El poder es una manifestación de las desigualdades entre las partes en las relaciones humanas, en el ámbito de la organización. Visto desde el sujeto o emisor, el poder se basa en ciertas capacidades de orden personal (apreciadas, reconocidas) como también en la disposición y control sobre los recursos requeridos por los demás. Y esta desigualdad se lleva a la práctica a través de distintas modalidades. Esto funciona en el marco de la organización que fija sus condiciones, como referencia de lo aceptable y criticable en las relaciones.

Las formas de poder, con sus recursos de orden material o simbólico (persuasivos) permiten influir sobre las elecciones y acciones de los demás, y lograr que las órdenes se cumplan. Las formas implican distintos recursos y niveles de exigencia, y su eficacia también depende de los temas o contenidos de los mandatos. Si refieren a temas laborales, acceso a recursos o lucha de intereses. Un análisis amplio de la eficacia del poder considera la medida en que el emisor impone su voluntad. También los efectos sobre la continuidad de la relación, si la consolida o la debilita. Esto último es importante desde la mirada de la organización como conjunto.

La aplicación en situaciones concretas plantea al sujeto de poder la cuestión de la coherencia o razonabilidad de las fuentes o recursos usados, analizando tanto la respuesta buscada como los alcances del proyecto que se pretende construir o imponer. La eficacia del poder tiene que ver con la calidad de la respuesta provocada. Las fuentes y formas del poder llevan a distintos grados de aceptación o rechazo, rigidez o flexibilidad, motivación o sumisión, de compromiso o indiferencia, de alineamiento o contrapoder. No se trata solamente de elegir medios eficientes sino también de su adecuación como partes de un dispositivo o estrategias de poder.

La racionalidad del poder requiere una relación lógica entre las formas elegidas y las expectativas sobre la respuesta de los destinatarios. También juega la intencionalidad o sentido del poder en cuanto al proyecto, los fines o metas que orientan la acción. O sea la inteligencia de orden político, por ejemplo la relación con los objetivos de la organización o con la ideología dominante. Las ambivalencias y tensiones en el poder están asociadas con la intención o necesidad de avanzar en diversos frentes a la vez. Ejemplo, atender proyectos particulares y también impulsar los fines de conjunto. Cuando el emisor además de avanzar con un proyecto compartido, busca reforzar su posición de poder y debilitar a sus adversarios.

La tipología del poder marca diferencias entre alternativas. Un límite es la afectación de principios y valores. La condición humana rechaza la violencia, discriminación y exclusión social. Las necesidades justifican modos de resolverlas, no de mantenerlas. En ese marco de valores, las formas se estudian como apropiadas o no, considerando las distintas realidades (intereses, fuerzas, deseos, capacidades) que operan en la organización. Frente a las formas y recursos alternativos de poder, desde la mirada del emisor, hay preguntas básicas a la hora de la elección. Ellas son: a) qué respuesta es esperable frente a la forma de poder elegida?, b) esa posible respuesta, se considera aceptable, tiene que ver con lo proyectado?.

A continuación se presenta y explica una clasificación de las formas y fuentes de poder que refieren a factores de orden objetivo y subjetivos. Lo objetivo en cuanto a la naturaleza de la tarea, el lugar, los recursos. Lo subjetivo refiere la consideración de las libertades personales, la búsqueda de legitimidad y aceptación, el reconocimiento emocional de los receptores. Tomando como referencia el estudio sobre las bases del poder social de J. French y B. Raven (1959), a continuación se presentan distintas fuentes y formas de poder aplicables en las relaciones humanas (de trabajo, comunicación o ideológicas) en organizaciones voluntarias.

### **3.1.a. El poder legitimado, racional-legal.**

El concepto de legitimación refiere al reconocimiento expreso o manifiesto acerca de la relación de poder entre emisores y receptores. Una fuente de poder de carácter racional y legal. Hay una relación contractual que establece la relación de autoridad. Una base de poder de carácter estructural, no contingente, que es expreso, forma parte de los códigos en la relación laboral. Y que también justifican el carácter normativo o prescriptivo de los mandatos emanados de la fuente. Dentro de los límites del marco jurídico e institucional más amplio.

La legitimidad es la fuente de orden racional y legal que sostiene la autoridad de un funcionario, su derecho para emitir órdenes. Y ello se relaciona con la ocupación de una posición oficial en la jerarquía de la organización formal. El poder legítimo se ejerce a través de la autoridad en forma de mandatos o instrucciones. Que no son a título personal, sino como representante de la organización. Ello no significa que por ser reconocidas, las relaciones sean armónicas. Operan en un marco de reglas compartidas y también bajo un esquema de control de las decisiones. Ello no resuelve la desigualdad en la relación o las tensiones debido a los diversos criterios que operan en la relación, por ejemplo entre lo razonable, eficaz y factible.

La autoridad es un concepto que marca una desigualdad o asimetría entre las partes de una relación laboral. Pero no refiere a una relación de fuerzas informales o relaciones personales sino al reconocimiento formal de las atribuciones de una posición en la estructura. Al respecto Richard Hall (1996) sostiene que la autoridad no busca imponerse, sino utilizar sus bases de legitimidad. De aparte de los receptores, existe una actitud de "suspensión del juicio". Porque reconocen la prioridad del criterio o decisión de quien tiene la función de dirigir. La legitimidad implica también que la autoridad asume la responsabilidad por ciertas consecuencias ("la responsabilidad no se delega"). En síntesis legitimidad implica una razón y no solo la fuerza.

### 3.1.b. El poder de recompensa

Una forma de obtener la aceptación de una orden, mandato o instrucción, es entender esta actitud como parte de una relación de intercambio, y como tal, debe ser recompensada con medios apreciados por el receptor. Esta transacción del poder, incluye tanto pagos materiales como servicios valorados por la contraparte. La visión del poder como forma de transacción de recursos requeridos por ambas partes. Es la relación entendida desde el esquema económico del costo-beneficio. Hay una voluntad que prevalece, pero ello tiene su costo, y esos son los términos o condiciones para que funcione la relación de poder.

En su obra sobre la anatomía del poder, K.Galbraith (1986) dice que en la relación basada en el poder compensatorio se “obtiene sumisión mediante el ofrecimiento de una recompensa afirmativa, otorgando algo valioso (como medios económicos) a cambio de lo cual el individuo acepta seguir la voluntad del directivo”. No hay imposición porque el receptor está de acuerdo con el convenio. Los pagos no son solamente monetarios, también puede ser algún recurso que el empleado necesita o valora (un cargo alto, mayor espacio, imagen, ventajas laborales).

En este dispositivo la cuestión es que la aceptación de las directivas está en relación con la magnitud y el cumplimiento de las retribuciones. Es un dispositivo de poder que tiene el límite del interés de las partes y sus cambiantes estados de necesidad. La táctica es una transacción, un intercambio, sin otra motivación o compromiso. Es posible que los individuos a la vez que reciben el pago estén negociando con otros empleos o relaciones que ofrezcan mejores condiciones. Y que los directivos estén pensando en procesos de racionalización para disminuir costos laborales. Ello está en la lógica de una relación basada en la transacción.

Razonar solamente en términos de retribuciones es olvidar la importancia del capital humano y social de la organización. el capital humano implica una actitud colaborativa, no especulativa o utilitarista. En todos los integrantes, no solo en los empleados. y esta actitud tiene que ver con las formas de poder utilizadas en las relaciones de trabajo y en las formas de gobierno de la organización. Como señala A. Etzioni (1995) “cuanto más personales son los medios de control usados por la dirección, menos enajenador es el uso del poder y cuanto más coercitivos los medios usados, mas enajenadora es la relación de trabajo”.

Esto significa que el dispositivo material de poder lleva hacia un individuo sometido que no tiene o siente identificación con su tarea, porque es algo externo que debe cumplir para obtener una retribución. El deja de lado sus propias preferencias en una relación que necesita. El peso de estas tácticas está dado por su capacidad de cubrir las necesidades de supervivencia de los individuos. Pero ello es insuficiente para brindar la calidad de vida requerida por una organización sustentable y socialmente responsable.

La lógica de este dispositivo de poder sostiene que el receptor no vulnera los términos del contrato remunerativo. O sea, no brinda seguridades sobre la actitud del empleado frente a lo imprevisto o lo impensado. No es de esperar iniciativas o innovaciones salvo que se establezca un premio para las tareas “no contempladas” o “fuera del convenio”. Esta táctica focaliza en necesidades del receptor, no en motivaciones o creencias. El directivo o emisor del poder no significa como persona sino como poseedor de los fondos que financian la producción.

Para incentivar la relación, la retribución puede ser condicionada por los resultados del destinatario del poder. Los incentivos económicos lo llevan a aumentar sus esfuerzos; ello no es solo cuestión de mayor voluntad sino también de capacidad para realizar sus tareas y del equipo requerido para mejorar su desempeño. Un dispositivo de poder basado en la remuneración por tarea realizada (sin mínimo garantizado), toma al trabajo como un recurso cambiante o costo de producción, sin considerar los motivos asociados a la condición humana.

### 3.1.c. El poder persuasivo y simbólico.

Las formas de poder también tienen versiones que se basan en la atracción personal y credibilidad de ciertos referentes o personas influyentes. El poder referente se basa en los rasgos personales de una persona. Incluye sus habilidades, conocimientos y creencias, rasgos que lo convierten en una fuente respetable. Una relación de influencia, en la cual se utiliza la persuasión y la convicción antes que la fuerza o los recursos materiales. En comparación con otras formas de aceptación, en este caso no hay un cálculo razonado de costos y beneficios.

La satisfacción consiste en mantener los lazos de ilusión y esperanzas entre ambas partes. Hay en esta forma de poder, puntos de encuentro con las formas de influencia a través de los liderazgos de orden personal. Esta forma de relación tiene que ver con las actitudes y cualidades personales. Hay una identificación con el sujeto influyente, por su condición carismática. En la interacción se instala una corriente de respeto hacia la persona del referente, una tendencia hacia la aceptación de una corriente de ideas y prioridades de orden ideológico.

Esta forma de poder, tiene como característica el nivel de exposición o visibilidad de la persona influyente. Difícil pensar en un referente oculto, con preferencias no declaradas. En los procesos de influencia personal o el ejercicio del poder persuasivo se activa una estrategia de imagen, pero tratándose de poder, también la satisfacción de expectativas concretas. En el marco del poder persuasivo, aunque la relación tiene factores de adhesión, no es una relación entre iguales. Hay un criterio que prevalece, un comportamiento guiado desde el referente con cierta intencionalidad.

Que el modo de ejercicio de la relación, adopte la forma de la persuasión, no significa que esa sea la finalidad o el interés que mueve al actor. Como tema de fondo, también es posible que exista una intencionalidad, una estrategia del actor. Por caso, salvar intereses, lograr adhesiones a una ideología, cambiar políticas de empresa, asegurar un contrato. En algunos casos no es estrategia. El propósito es construir poder, sumar voluntades, superar oposiciones.

Esta forma de poder incluye a la desigual posición que se logra y se mantiene desde el conocimiento técnico o profesional, desde la posibilidad de acceder y disponer de información valiosa. Ello ocurre en el marco del llamado poder del experto. El disponer de información valiosa es una fuente para condicionar conductas de terceros que la necesitan para cumplir con sus funciones. No es solo una mirada desde los directivos o consultores, es posible que la influencia se origine en un operador del sistema, empleados capacitados que la utilizan para reforzar su autonomía e imponer sus propias posiciones por sobre la opinión de terceros.

Desde la función directiva, las formas de poder basadas en la persuasión tienen que ver con una realidad construida mediante la estrategia de la ilusión. Por caso la influencia destinada a instalar una imagen o percepción de la realidad compatible con las políticas de empresa. Es trabajar sobre las expectativas y esperanzas del receptor. Por caso la intención desde el poder de reducir la percepción de la conflictividad en el trabajo, mostrando la organización como un espacio protector y armónico. No a través de la evidencia de intereses comunes o acciones compartidas sino del relato, el discurso, los mitos que comunica la dirección. Parecen referir a fuerzas verificables, pero solo se mantienen por el manejo de los símbolos desde el poder.

Considerando la aceptación (la actitud del receptor) y no solamente los derechos del sujeto de poder, Amitai Etzioni (1965) marca las diferencias en la conducción de grupos. Dicho autor destaca la distinción entre "la jefatura autoritaria que se maneja sobre la base de la emisión de órdenes y la jefatura democrática, donde el directivo practica la influencia y en sus decisiones permite participar a quienes son afectados por la autoridad. La interacción en grupos, la motivación y los lazos directos de comunicación, son otros factores que sostienen la figura de la influencia en las organizaciones, más allá de las posiciones ocupadas en la estructura.

La influencia también se expresa o se realiza a través de los procesos de liderazgo. Es una expresión del poder en grupos, que se caracteriza (entre otros rasgos) por ciertas cualidades personales y apreciadas, que le permiten a una persona generar y recibir una respuesta voluntaria y colaborativa de quienes aceptan ser sus seguidores. Esto funciona en el plano de lo manifiesto. La capacidad concreta se ejercita con alcances localizados, pero el concepto es coherente con los procesos expansivos. Cuando se trata de un proyecto personal, el liderazgo es una estrategia que busca aceptación. Sobre un mapa social, no limitado a lugares de la estructura oficial. Opera tanto en el orden formal (líder institucional) como en lo informal, en lo construido y emergente.

Las cualidades presentes en el liderazgo incluyen tanto aspectos razonables o cognoscitivos (inteligencia), como afectivos (capacidades emocionales). Para D. Katz y R. Kahn (1977) “la esencia del liderazgo organizacional es la capacidad de incrementar la influencia y efectividad de la gente, más allá y por encima del cumplimiento mecánico de las instrucciones rutinarias de la organización”. El liderazgo no es una habilidad definible a priori, porque debe superar demandas concretas, no solo rutinarias o programadas, enfrentando demandas y necesidades diversas de la gente que se busca orientar. Los rasgos de la personalidad que en una situación son parte del liderazgo quizás no sirvan para predecir su presencia en otras. En todo caso, la aceptación voluntaria desde los seguidores es básica en esta relación.

### **3.1.d. El poder como fuerza coercitiva**

Una relación posible es la basada en la amenaza de sanciones de distinto tipo físicas o emocionales, que generan en el receptor temor y la disposición a hacer lo necesario para evitar el daño o privación. Admite una gama de versiones, con distinto grado de violencia. Por caso, la amenaza del despido o la asignación de trabajos desagradables. Desde el empleado, la advertencia de poner en conocimiento público fallas y errores que descalifican y hacen responsables a los directivos. Ejemplo de coacción es el castigo corporal en las escuelas y la discriminación como penalidad. Una huelga en tanto impide llegar al trabajo o suspende la producción, es también un medio coercitivo. Por un lado es un derecho reconocido, por el otro endurece las posiciones, inhibe el diálogo. Es una demostración de fuerza en la relación.

En su obra sobre Anatomía del poder, John Galbraith (1985) destaca como rasgo del poder coercitivo su objetividad y visibilidad. Es una forma directa, opera en el plano de lo manifiesto o evidencias, no es discutible. “El poder coercitivo amenaza al individuo con algo, una acción lo suficientemente dolorosa en el terreno físico o lo emocional, para que el destinatario desista de promover su propia voluntad o preferencia”. Una respuesta esperable frente a la coacción es la sumisión, la falta de crítica. Entre todas las formas es la que deja al receptor menos margen de maniobra, y en este sentido es parte de las estrategias de dominación sobre las personas. Es una forma perversa de poder, se impone afectando valores de justicia y libertad.

La coacción es posible en instituciones de reclusión o encierro, o donde los jefes en la privacidad, gestionan con impunidad. Las personas sometidas están bajo un régimen de control y un grado de dependencia que impide enfrentar o responder a la coacción, salvo asumiendo altos riesgos. Como ocurre en los centros de salud y residencias de ancianos bajo un régimen de internación que los mantiene reclusos, aislados. O en ciertos ámbitos de producción como las explotaciones mineras o el trabajo de la tierra sin legislación laboral. Bajo exigencias físicas crecientes, las personas carenciadas, para mantener el empleo aceptan metas que exceden sus posibilidades, obligados a actuar en contra de su propia voluntad. En estas relaciones se mezclan el poder coercitivo y el remunerativo, con la complicidad de quienes deberían controlar desde el contexto.

El poder coercitivo es un factor de perversidad en ciertas las relaciones cuando se impone bajo condiciones de injusticia e inequidad manifiesta. Algo más y diferente que la desigualdad: una situación que implica daño a terceros, que no tienen recursos suficientes para liberarse. En una obra sobre la doble moral de las organizaciones (Jorge Etkin, 2003) he sostenido que “en una relación de poder perversa, la dependencia se mantiene aún cuando los receptores la viven como algo irracional e injusto. Esta relación se sostiene por la voluntad del emisor, la impotencia en el receptor y cierto sustento externo (un clima de indiferencia) que no sanciona esta desigualdad injusta”. No solo una relación de fuerza sino también de impunidad ante los excesos. Importa tanto la desigualdad como los límites borrosos en su ejercicio.

Pero el sometimiento no implica siempre la resignación, hay una realidad dialéctica (oposición activa) en la relación, una reacción que lleva al conflicto. Los afectados en la relación coercitiva generan mecanismos de defensa y resistencias también fuertes, como una huelga, una caída provocada en la producción, una aplicación errónea de las órdenes, el ocultar información valiosa para la empresa. Es un clima de resistencia que impide las actitudes de colaboración o creatividad. El concepto de poder en la organización pierde sentido social cuando las relaciones se basan en la supremacía de ciertas fuerzas no contestables, que operan en una sola dirección. Aunque las situaciones de conflicto sean localizadas, la confrontación como pauta vigente de relación es una fuente de desestabilidad y dificulta la viabilidad de la organización.

### **3.1. e. El poder de control personal**

En esta modalidad el poder está basado y se ejerce a través de las medidas de control, la vigilancia, la custodia. Procesos donde está presente la mirada invasiva, la pérdida de la privacidad, buscando el efecto inhibitor de la visibilidad de todos los movimientos en un espacio determinado. El receptor del poder debe cumplir una tarea o quedarse en un lugar (un anciano en un centro de cuidado), y no puede moverse sin dejar registrado su movimiento. El poder central sabe siempre qué está haciendo, en el marco de un reglamento que debe cumplir. Un dispositivo que actúa en el plano de lo visible, para el control de acciones e ideas, desde las posiciones de dirección.

A este control refiere el edificio llamado Panóptico, ideado y construido como lugar de reclusión, internación y control por el jurista inglés Jeremías Bentham (1989). En sus escritos, dicho autor refiere a un establecimiento propuesto para guardar internados con seguridad y economía y trabajar al mismo tiempo en su reforma moral. Propone un diseño en forma circular con una torre central de observación y escucha. En las celdas, los internados son siempre vistos sin que ellos puedan ver quien los controla, sabiendo que están bajo su atenta mirada. Este diseño es más que una vigilancia física; prioriza la mirada y la especificación de los movimientos permitidos desde el poder.

El Panóptico es usado como metáfora (crítica) en los modelos mecanicistas y cerrados de organización. Según J. Bentham (1989), es un modelo que “permite la presencia universal y constante de quien dirige el establecimiento”. La vigilancia es global pero también investiga los contactos cercanos. El diseño “logra en el destinatarios la impresión que desea producir, controlar acciones, sus conexiones y variables de su vida, de forma que nada pueda ignorarse, ni contrariar al efecto deseado”. En la torre central (gobierno) se reúnen poder y saber. El gobernante controla y planea las estrategias necesarias. Desde el poder se clasifica a los internados para ordenar su participación en actividades productivas en función de las capacidades disponibles.

Llevada esta idea al campo de las organizaciones productivas, el concepto de vigilar y castigar es un modo de ver el poder, no como un factor movilizador sino como forma de supervisión. Un problema prioritario desde la dirección es evitar que los fines de orden personal, las emociones y sentimientos afecten las relaciones y procesos de producción. Estas empresas limitan las libertades e invaden la privacidad de los empleados, controlan sus movimientos y también les anuncian que están bajo un sistema regulado, con libertades condicionadas. Es posible que avancen no sólo en lo manifiesto sino también sobre las premisas de decisión, sobre las ideas y creencias.

En el marco del poder que observa y sanciona, los empleados saben y sienten que están bajo la inevitable mirada del directivo. Esta forma y relación de poder revitaliza la función del control no como algo administrativo sino como una fuerza que opera en lo visible y subyacente, limita los movimientos y advierte que no hay alternativas. El resultado es el orden impuesto pero también un clima de desconfianza y temor, una relación de poder sostenida por la asimetría de fuerzas. Se explica en organizaciones que operan desde el poder hegemónico, donde los integrantes luchan por ocultar la realidad que los compromete, a la vez que intentan no ser visibles desde la dirección.

### **3. 2. Poder puesto en contexto. Congruencia**

El análisis del poder en cuanto a sus formas y contenidos, implica calificar de razonable o pertinente a la elección. Ello tiene que ver con los actores, el tiempo y lugar de aplicación. Una forma o estrategia de poder no es la correcta siempre, bajo toda condición de situación y contexto. La elección del poder implica evaluar la decisión (resistida) en el marco de la realidad social, económica y política. El análisis de razonabilidad incluye a los factores de la situación y el entorno (sus variables). A ello refiere la idea de la puesta en contexto del poder.

Afirmar que una medida de fuerza utilizada para dirimir un conflicto es apropiada, es una evaluación que tiene sentido cuando se la analiza no solo por sus propósitos sino también en tiempo y lugar. En lo interno implica considerar las bases del acuerdo sobre el cual se han establecido las condiciones de la relación. En un caso extremo, la utilización del poder implica la decisión de romper el acuerdo. No es lo mismo la decisión de recurrir a la finalización del contrato laboral en un contexto de desocupación, que hacerlo en un entorno de crecimiento. En este caso la realidad indica que las consecuencias son más severas para los afectados. El análisis de razonabilidad o pertinencia requiere también considerar las necesidades o posibilidades de la organización durante la crisis. La forma de poder elegida está indicando la magnitud de las resistencias a superar y la determinación del actor en impulsar su voluntad.

En el análisis de congruencia o razonabilidad, juegan factores evidentes (reconocidos, comprobados). Otros que reflejan opiniones, expectativas de las partes en el poder. Por caso, los datos de producción, de ausentismo y remuneraciones o cambios en la tecnología son en una primera mirada, hechos demostrables en el plano de lo manifiesto. Y son diferentes a los factores más relacionados con las apreciaciones personales, como el clima de trabajo, la desigualdad de oportunidades, la libre expresión de ideas, la credibilidad de los mensajes.

La congruencia refiere a la relación entre el ambiente, el momento y los recursos disponibles, puestos en relación con las formas de poder utilizadas. Factores que deberían estar en consonancia o articulados para ser reconocidos como razonables o aceptables. Por ejemplo, la cohesión de recurrir a formas de influencia (creencias, ideologías, imágenes) para lograr una aceptación de orden emocional (motivación) por parte de los receptores. Por ejemplo una actitud colaborativa en el trabajo. Y la incongruencia en esta misma situación de influencia cuando desde el poder se impulsa una salida unilateral (el pensamiento único) que implica la coacción, las amenazas o la violencia física. El poder admite alternativas o versiones y estamos viendo que la falta de contextualización del mensaje implica que el directivo está recurriendo a esquemas rígidos, a formas no compartidas y autoritarias.

Las estrategias virtuosas del poder, la búsqueda de coherencia y congruencia, tienen que ver con decisiones y comunicaciones que se realizan bajo reglas aceptadas y en un contexto de valores sociales reconocidos por los participantes. Por el contrario los sistemas perversos, donde el poder daña la relación humana, solo operan pensando en la productividad y la eficacia aún cuando los medios sean injustos. La idea perversa es ver al poder como un dispositivo que permite a quien lo detenta elegir alternativas de acción en un marco de desigualdad no cuestionable. Es el poder visto en el marco de una relación de fuerzas donde se impone quien controla los recursos, no quien busca acuerdos y aporta alternativas aceptables. Este tipo de situaciones ocurre en las relaciones de dominación, no de poder limitado o negociado.

De modo que, el contexto del poder y la influencia también debe entenderse en relación con el sistema de códigos que rigen los comportamientos, asociados a una mirada de conjunto, integradora. Es importante reconocer si estos códigos y valores en la organización (pautas de orden cultural) son impuestos desde una estructura dominante o bien se discuten, se construyen y aceptan como un proceso social. Analizar si el contexto de valores implica una extensión de la voluntad hegemónica y centralizada en el gobierno. O bien una expresión de los acuerdos y convenios internos en la organización y por lo tanto, también un límite a las decisiones del poder directivo.

La puesta en contexto del poder también implica una visión de la interacción de la organización con las instituciones públicas. Una relación de apoyo pero que también pone límites. Al respecto, B. Kliksberg y A. Senn (2007) han señalado como se afectan las políticas públicas cuando deben ser puestas en marcha a través de organizaciones concretas. Ese proceso que se denomina de implementación implica que “empiezan a jugar los intereses de las burocracias organizacionales, sus sesgos, las presiones de intereses económicos de los actores vinculados, las luchas por el poder, las limitaciones en las capacidades disponibles. Y todo esto forma parte de la gerencia”.

En esta interacción, la gestión de las organizaciones puede colaborar con la aplicación de las políticas públicas en materia de salud, justicia, educación y trabajo. Pero también hay intentos de adaptar dichas políticas a los proyectos particulares o intereses de la empresa. Este es uno de los puntos críticos de contacto entre la política, el poder y la responsabilidad de las empresas. La puesta en contexto del poder, desde la visión de la responsabilidad empresarial, implica por lo tanto el desarrollo de decisiones directivas en lo interno y externo en varios sentidos. Es la empresa vista en su relación con la sociedad civil. Y como juega el poder en ello.

Por ejemplo, la tendencia (como política) al uso ponderado del poder en las relaciones laborales, evitando las tendencias hacia las formas hegemónicas de conducción. La propuesta es la incorporación explícita del criterio de justicia distributiva en las decisiones sobre las remuneraciones, la igualdad de oportunidades en el acceso a mejores posiciones en las estructura, el trabajo en equipo priorizando la colaboración por sobre las luchas individuales. También la construcción de proyectos compartidos y de protección ambiental, la transparencia y participación en decisiones de gobierno relacionadas con el respeto a los valores sociales, la compatibilidad de la innovación tecnológica el desarrollo humano en la organización.

## Capítulo 4. Funciones del poder

### 4. 1. Poder y relación medios a fines

El conocimiento sobre organizaciones se construye y aplica con diversos sentidos, entre ellos: a) el plano de lo descriptivo, que hace referencia a la realidad manifiesta en la existencia de las organizaciones, b) el plano de lo normativo, con propuestas sobre los posibles modos de diseñarlas y conducirlas. Según explica P. Pavesi (1994) la intención del analista y el directivo es diferente en ambos casos. En la descripción se trata de una afirmación que busca representar hechos, en tiempo y lugar. Brinda conceptos para explicar los procesos en dicha realidad. Desde allí, formular predicciones a partir de ciertos principios y pautas de comportamiento. Lo normativo se recurre a la prescripción, conceptos y formas que implican un deber ser o tener que hacer, bajo la racionalidad de fines y propósitos de la organización.

Una problemática de la gestión en organizaciones es pensar que las actividades razonables son aquellas que confirman lo programado y los criterios de dirección. . se consiste en esperar que las actividades Esta confusión mental no es ingenua, puede ser parte de un “querer pensar” de ese modo, ser una ideología. Uno de los peligros es descalificar o marginar los hechos que no responden a las estrategias de conducción. Se mira con temor ciertos procesos que surgen la interacción social, pero a los cuales es difícil asignarles una finalidad predefinida. Los gerentes, con un enfoque racional, valoran la creatividad y critican los conflictos pensando en su relación con los planes de la organización.

El enfoque de la reducción racional o determinista explica a las organizaciones como un instrumento que permite alcanzar ciertos propósitos que también las legitima vistas desde el medio social. Desde la racionalidad productiva, la organización muestra que puede ser más o menos efectiva (en el logro de sus objetivos), eficiente (en el uso de recursos) y adecuada (en su relación con contexto). Bajo este enfoque predomina el concepto de la autoridad directiva como poder legítimo. Es decir, la existencia de una estructura jerárquica formada por jefes y directivos que deciden objetivos, reglas y conducen al personal. La autoridad está asociada a la disciplina y el control, las recompensas y sanciones. Cualquier otra forma de influencia sobre individuos y equipos de trabajo corre el riesgo de ser criticada como informalidad y desorden.

El enfoque racional supone que los comportamientos en la organización tienen una explicación basada en la relación entre medios eficientes y fines deseados. Este rasgo está siempre presente en la organización, donde no hay lugar para la improvisación. Claro que hay incertidumbre en el ambiente y que no todo es programable, pero la Dirección tiene la función de tomar decisiones y aplicar el poder para enfrentar lo imprevisto Ello implica una actitud racional que busca estabilizar los procesos y hacerlos previsibles en un entorno cambiante. La idea es que una organización no puede sobrevivir si actúa en forma irracional. Su condición de vida es ser eficiente y avanzar en el sentido de sus objetivos, los cuales también son adaptados a través de un proceso decisorio que evalúa su congruencia con el medio ambiente.

En el plano de lo descriptivo, el enfoque de la simplicidad dice que una organización existe es porque tiene en práctica una dosis de racionalidad, es eficiente y efectiva y se adapta a las demandas ambientales. En términos de J. Thompson (1993): “parece claro que los promotores de las diferentes escuelas que utilizan el modelo racional han estado en su mayor parte preocupados por el desempeño o la eficiencia y por lo tanto centrados en los procesos de planeamiento y control”. El enfoque del comportamiento racional sostiene que todo lo que ocurre en ellas tiene un sentido finalista y cuando hay respuestas no planeadas, los sistemas de control corrigen esos desvíos. Esto implica que aspectos de la subjetividad como la motivación o las ilusiones pueden considerarse como " disfuncionales" en la medida que no se ajustan a lo programado.

Desde el enfoque reducido o simplificado, el análisis de la organización se basa en buscar relaciones de causa a efecto, para explicar la funcionalidad de las acciones. Un aspecto importante de la organización en marcha es que las acciones no solo responden a un proceso decisorio previo (lo racional) ni tienen relación directa con lo proyectado desde la Dirección. De modo que esas acciones aunque lo intentan no son funcionales al orden establecido. En cuanto al poder, lo asimila a los roles directivos. Y supone que desde allí, el poder opera con una mirada amplia y razonada. Se aplica el poder en la tarea de definir programas de acción, como también cubrir las contingencias y diversidades que derivan en crisis y conflictos. Desde lo racional y normativo, esas decisiones y situaciones deben resolverse en función de las preferencias de un poder reconocido, no solo funcional a las relaciones de producción.

Existen otras versiones más razonables sobre la importancia y los límites del orden formal. Por ejemplo, que las desviaciones tienen que ver con las zonas ambiguas de la organización, con lo no especificado o determinado, con los espacios no cubiertos por la estructura. Y ello explica las prácticas informales, las expresiones culturales y relaciones de influencia que son críticas pero también aportan cierta funcionalidad al conjunto. Por caso, formas de liderazgo reconocidas y ciertas actividades sociales en los grupos, que ayudan a fortalecer las relaciones internas. El paradigma de la simplicidad (en cuanto a lo descriptivo) y la estrategia racional (en el plano normativo) no consideran que la organización se pueda construir a sí misma. En cambio una visión desde la complejidad de las organizaciones sustentables incluye la idea del poder como relación emergente, operando para superar tensiones y dualidades.

#### **4.2. Transformar, impedir, enmarcar**

El poder movilizador o transformador de voluntades, es una capacidad requerida para orientar conductas frente a las alternativas, momentos de duda o incertidumbre como también para superar oposiciones que debe enfrentar el directivo. No se trata solamente de activar mediante decisiones sino también poner límites, desatar nudos y enfrentar las tramas que emergen como conflictos en y entre grupos. En las funciones y la eficacia del poder se distinguen tanto su rol dinamizador de proyectos compartidos como la capacidad de superar encrucijadas en la gestión. Respecto del poder, la función directiva requiere de aptitudes y conocimientos profesionales relacionados tanto con la forma de comunicación en grupos como en los métodos de superación de las divergencias sobre los intereses prioritarios.

Los procesos y relaciones de poder tienen que ver tanto con aspectos constructivos como inhibidores en la organización. En lo constructivo el poder se estudia y practica como la capacidad de actores individuales o los grupos sociales para guiar en forma intencional o influenciar las conductas de otros. Siguiendo la clásica definición de Max Weber (1922): "poder significa la posibilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad. Toda cualidad imaginable de un hombre y toda clase de combinaciones pueden colocar a alguien en posición de imponer su voluntad en una situación dada".

El poder se refiere entonces a relaciones asimétricas o desiguales. En esa relación el actor impulsa un sentido o dirección o bien le pone condiciones al receptor. La imposición es factible porque las partes no están en igualdad de condiciones, ya sea por razones económicas, culturales o políticas. De todas maneras, la resistencia hace que la relación no vaya en un sólo sentido (la escuela necesita de sus alumnos). La relación incluye un amplio espectro de situaciones, con diversos grados de aceptación. Esto incluye la persuasión y motivación, la relación laboral remunerada (los contratados). En el extremo se ubican las prácticas de dominación basadas en obligaciones no resistibles, en una desigualdad impuesta.

Queremos marcar los componentes duales en el concepto de poder, el hecho de tratarse de una relación. En este sentido G. Bateson (1980) afirma que no es cierto que cuanto más poder tiene un individuo más poderoso será siempre. El mito del poder es siempre corruptor (engaña), porque propone una manera simple de entender la realidad, que la mira desde la cúspide a las bases, de las causas a los efectos. Una realidad en la cual los directivos dicen que unos procesos "dependen" de otros. De esta manera se olvidan las relaciones. Es más correcto hablar de pautas o de tramas, y no de fuerzas o energías aplicadas sobre terceros. Una mirada más completa nos enseña que los receptores del poder tienen su propia energía (capacidades, recursos).

El citado autor advierte sobre los peligros o aspectos negativos del proceso: "lo cierto es que la idea del poder corrompe. El poder corrompe más rápido a quienes creen en él, y son ellos los que más lo apetecen. Pero es posible que no exista ningún poder unilateral. Después de todo, el hombre que está en el poder depende de la continua recepción de información, aunque en lo visible él aparece como la causa que sucedan las cosas". Pero estos equilibrios no operan en forma natural, las desigualdades no se resuelven solas, ni se diluyen en el tiempo. Para lograr equilibrios de poder se requiere un ambiente donde la desigualdad sea resistida o cuestionada.

A pesar de su asimetría, el sentido de las relaciones de poder no es totalmente unidireccional. Si bien el poder reduce las fuerzas contrarias, no implica que las anula. La resistencia existe y se manifiesta en crisis y conflictos. La conciencia que hay otros caminos (aunque no sean visibles por el momento) es la piedra de toque del concepto de poder en las organizaciones. Si el individuo sólo "depende" (sin otra condición) no hay relación social y la acción es mecánica, es un programa sin pensamiento detrás. En la práctica, este programa o conducta no podría considerarse como una relación social, sino como dominación lisa y llana.

En términos de K. Galbraith (1985) la resistencia forma parte del fenómeno del poder tanto como de su ejercicio mismo. Frente a un poder desagradable... "decimos que su ejercicio es ilegítimo, inadecuado, inconstitucional, opresivo o malo, que debe ser frenado o impedido. El Gobierno corporativo es demasiado poderoso, hay que hacer- lo menos grande, menos intruso, menos extenso; las grandes empresas son demasiado poderosas y deben ser divididas mediante leyes antimonopólicas...". La oposición no sólo se manifiesta tratando de limitar, también puede ser creativa o equilibradora. El dice que: "la respuesta al poder del propietario, es el sindicato. La respuesta al sindicato, es una ley sobre el derecho al trabajo independiente".

Por lo tanto, el modelo en una relación constructiva (por ejemplo, una relación laboral), es un proceso de ida y vuelta, donde el poder no se ejerce en el vacío, suprimiendo o ignorando al receptor. Por el contrario, se lo convence y se lo mantiene activo. Además, hay intencionalidad tanto en el lado del emisor como del receptor, pero alguien debe dar lugar (con condiciones) al proyecto de otro (o aceptar su guía). Como dice A. Etzioni (1980): "a menos que se reduzca esa resistencia, la línea de acción establecida no será la línea de acción seguida. Poder es la capacidad de suspender parte de la resistencia y de introducir cambios a pesar de la oposición". El poder es siempre relacional y relativo. Un actor, por sí, no es poderoso ni débil; puede ser poderoso en relación con ciertas materias y ciertos actores, y débil respecto de las restantes.

En el marco de este análisis de las relaciones de fuerza, no ubico las fuentes del poder en un foco único, punto central o de gobierno del sistema. Las relaciones de poder no se agotan en las confrontaciones en un lugar específico, porque actúan en el marco de procesos políticos más amplios. Es la imagen de una constelación o diagrama de poder, con estrategias globales impulsadas desde la dirección, pero donde también son importantes los focos locales. Las estrategias globales de la organización necesitan apoyarse en los puntos locales (espacios de poder en la fábrica, en las finanzas, etc.) porque es allí donde los grupos manejan los recursos o donde está la relación con los proveedores, clientes o usuarios.

El poder no es de una vez y para siempre. Las posiciones que conforman las estrategias globales de poder en las organizaciones sociales se van reconfigurando por el juego de los intentos recíprocos de imponer fines propios. Por ejemplo, en el nivel más alto de confrontación de ideas en una escuela, se van a debatir las posiciones de los directivos, profesores y funcionarios del ministerio. El pensamiento trivial busca un origen para el poder y para los intentos de dominación en la escuela. La visión compleja nos enseña que más que una fuente (una ley o un ministerio), hay un contexto en el que la relación se instala y se hace posible. Luego son las desigualdades o tensiones las que llevan a dinamizar las relaciones de poder. Vemos al poder más como trama o matriz que como fuerza ubicada en un punto.

Marcando diferencias entre los instrumentos para el ejercicio del poder, K. Galbraith (1985) define al poder como condigno o coercitivo cuando se amenaza al individuo con algo doloroso en el terreno físico o emocional, para que prescinda de su propia voluntad de manera consciente. Se obtiene la sumisión mediante la promesa o la realidad del castigo apropiado o merecido (condigno). Las otras formas básicas son obtener el acuerdo de los terceros por remuneración o por persuasión. En estos últimos casos no hay perversidad por cuanto la respuesta es voluntaria, existe una creencia compartida y la recompensa es positiva.

En el mismo sentido, A. Etzioni (1980) afirma que: "parece útil tratar los conceptos de coacción y no coacción, no tanto como una dicotomía, sino como puntos de un continuo. Empleamos coacción para hablar de las relaciones de obediencia o sumisión en las que existe poca o ninguna opción efectiva. La sumisión sin coacción abarca las relaciones utilitarias y normativas. Según esta definición, algún poder, pero en modo alguno todo el poder, o su mayor parte, es coactivo". En el extremo se construyen las relaciones de dominación sin alternativas, que no admiten opciones.

El poder se ejerce tanto en el plano de las prácticas como de las imágenes. No sólo hay un control sobre los recursos sino que también se utilizan símbolos y representaciones con la finalidad de sugerir y persuadir a los individuos y conquistar sus voluntades. La estrategia es desplazar la atención desde la realidad inmediata hacia imágenes o idealizaciones. Por ejemplo, la estrategia de la ilusión en el discurso de los candidatos políticos, cuando se trata de conquistar votos en un acto electoral. No decimos que las voluntades se manejan en forma mecánica, sino que hay en el discurso elementos movilizadores o motivadores.

A diferencia de otras relaciones de poder, en los mecanismos de persuasión hay un intento oculto o no confesado. En las organizaciones sociales se recurre a procesos de influencia en diferentes ámbitos. En el plano más global puede citarse: a) la formación y difusión de la imagen institucional; b) los procesos de adoctrinamiento y conversión, en lo referido a lo político y lo religioso; c) la divulgación de verdades no discutibles, en forma de dogmas e ideologías de la organización. La comunicación opera en varios niveles, pero en lo manifiesto el discurso directivo prioriza en sus mensajes literales las consignas con metas tangibles de productividad y eficacia.

En el plano de lo socio-cultural es posible hallar en las comunicaciones factores persuasivos que operan a través de los siguientes mecanismos de influencia: a) los programas de capacitación y ambientación organizacional; b) el manejo de actitudes a través de grupos de referencia y líderes formadores de opinión; c) los reconocimientos simbólicos a las demostraciones de lealtad hacia la organización; d) elección de mensajes que apelan a emociones y motivos no conscientes de los actores. Esto suele constituir la llamada "gerencia simbólica".

Esto no quiere decir que haya un poder totalmente oculto o una conjura a espaldas de la gente. El poder se ejerce, tiene puntos de visibilidad o exteriorización, no está solamente en las mentes de personas que no se hablan. Aún cuando no exista un debate abierto, no todo es fuerza, fascinación o seducción. Hay un intercambio, donde el receptor es consciente que en la relación está aceptando algo y existen alternativas (no es dominación). También es posible analizar la relación desde las resistencias, los costos o la energía aplicada por las partes. Hay una "economía del poder" en el sentido de los esfuerzos e inversiones que realizan los actores de la relación.

En el marco de organizaciones sociales, los rasgos de persuasión y sugestión son visibles operando en grupos primarios, en sus relaciones cara a cara y en liderazgos de fuerte contenido carismático. Una posibilidad es que el proceso de identificación con la figura central del líder por motivos no conscientes lleve a situaciones negativas. Ocurre cuando en las prácticas cotidianas se configura una relación de dependencia o inhibidora que genera desaliento y frustración por la falta de oportunidades para el desarrollo personal.

La figura patriarcal del propietario en empresas unipersonales también es un ejemplo de ejercicio del poder sin una fuerza manifiesta sobre los participantes. Un poder claramente orientado hacia los fines establecidos por dicha figura dominante. Lo negativo en estas situaciones está dado por la coexistencia de emociones contrapuestas. Existen fuertes lazos emocionales respecto de la figura patriarcal, junto con sentimientos de temor hacia quien suele actuar de manera agresiva. Esta dualidad en los afectos se estabiliza en forma de mutuas acusaciones y opiniones contradictorias sobre la realidad de la organización.

Los aspectos negativos en los procesos de liderazgo no tienen tantas posibilidades cuando se trata de una figura apreciada por consideraciones racionales y no sólo por factores emocionales. Por ejemplo, las relaciones basadas en la sabiduría o la experiencia del actor, porque el líder "conoce el camino" o es un "hombre de acción". En la medida que los seguidores son conscientes que desempeñan un papel activo y que están impulsando a quien conduce, es menos probable que el poder inhiba o reprima. En algunos momentos de la relación el líder es superado por el proceso que conduce y se orienta en el sentido que marca el grupo.

Una versión de los procesos de poder tiene que ver con aspectos negativos o restrictivos. Por caso, cuando esos procesos llevan a un sometimiento no declarado, o utilizan recursos simbólicos, imágenes y significados inducidos (no discutidos) para lograr consentimiento en los receptores. Hay en ello un trasfondo de compulsión y cierre de alternativas para los integrantes. Para ser efectivas, las estrategias de poder ocultan la asimetría, disimulan la fuerza y buscan modelar conductas. Un ejemplo en el área comercial es la estrategia del "posicionamiento" en la mente del receptor (J. Trout, 1995).

Pero no pensamos que esto sea mecánico o determinista, sólo coacción. El marco social y cultural interviene. Hay en la relación de poder un aspecto de construcción conjunta (y no solo una determinación) de las pautas de relación. Hay fines personales pero también hay una búsqueda de pertenencia y de integración en la organización, en un ambiente de diversidad. De manera que la efectividad de los intentos de influencia social debe analizarse en el marco de resistencias, proyectos personales, factores educacionales y otras fuerzas que intervienen en la significación de los procesos organizacionales.

### **4.3. Poder y racionalidad dominante**

La organización es un sistema socio técnico que supone actividades coordinadas y una orientación hacia proyectos conocidos y de conjunto. Este supuesto coexiste con la necesidad de atender las condiciones de diversidad requerida en que funciona la organización. Factores que llevan a la realidad compleja que incluye dilemas, tensiones y conflictos. Tensiones que tienen que ver con la incertidumbre y el cambio, porque el comportamiento no está pautado. Realidades que muestran los límites (y no los errores) en la racionalidad de los procesos de planificación, dirección, estructuración, comunicación y control en la organización. La imprevisión y la contingencia, mas lo complicado de articular fines diversos y recursos escasos hacen a una realidad frente a la cual dichos procesos programados son insuficientes.

En este marco de complejidad se requiere indagar sobre las razones y funciones de las relaciones de influencia y las acciones de poder. La gestión de la organización compleja incluye ámbitos con margen de maniobra y recursos de poder para enfrentar crisis, conflictos y contingencias. Al respecto, el poder moviliza y muestra su eficacia en una variedad de situaciones, por su capacidad de activar soluciones frente a lo incierto. Situaciones no programables, donde no hay lugar para trabajar el consenso. Pero los juegos de poder también son parte del problema cuando operan solo en beneficio de intereses y fines particulares. El nivel político toma posición en estas dualidades.

En el marco de la organización es importante reconocer los diversos ámbitos y situaciones concretas donde se aplican los recursos del poder. Desde la visión de lo planeado, el poder actúa bajo la forma de capacidad y relación de fuerzas que están en línea con los propósitos y estructuras. Capacidad y fuerzas para:

- a) impulsar, coordinar y controlar los comportamientos, como también para fijar criterios frente a situaciones no estructuradas o específicas a los efectos de mantener la racionalidad organizativa entre los medios y los fines;
- b) superar las diferencias entre partes enfrentadas, interviniendo desde la influencia, poder y autoridad para definir los criterios dominantes frente a las divergencias de opiniones o el conflicto de intereses entre individuos y grupos;
- c) definir desde el poder los problemas de relación no resueltos en cuanto a la asignación y apropiación de recursos (la cuestión distributiva);
- d) promover la negociación frente a fines diversos y la formación de alianzas en el proceso de construir acuerdos necesarios para avanzar con proyectos compartidos;
- e) definir políticas y buscar un equilibrio de fuerzas aceptable entre los grupos que están representados y participan en las funciones de gobierno;
- f) promover y sostener la imagen e identidad de la organización para que sea reconocida y respetada como diferente tanto en las comunicaciones internas como en entorno donde existen relaciones de competencia y adversidad.

En los ejemplos el poder aparece guiando conductas, con políticas y criterios decisorios frente a las dudas y la resistencia de terceros. No implica que no existan otras condiciones o formas de relación, otros argumentos o razones que también permiten generar cambios y superar diferencias. Por caso, relaciones basadas en la persuasión o las convicciones. Como la educación sobre nuevas formas de trabajo, la mejora en las comunicaciones, el ambiente de credibilidad y confianza, la adecuación en las pautas culturales. No se trata de un manejo discrecional sino de criterios requeridos para lograr acuerdos.

En los hechos, para una dirección efectiva y responsable, no alcanza con establecer un esquema de subordinación a la autoridad formal, a la estructura o la pirámide de cargos y funciones. Tampoco es suficiente mejorar la especificación de competencias, y someter las decisiones ejecutivas a la auditoría y el control de gestión. En lo externo organización debe enfrentar nuevas demandas del contexto, en tiempos cortos y con decisiones puntuales. Distintos a los tiempos que requieren los ajustes en la estructura formal o burocrática. Además la adaptación debe enfrentar las fuerzas internas que conservan el modelo existente, mecanismos de defensa y resistencia al cambio. Siendo el poder una relación, las resistencias también son parte de la dinámica del cambio.

En este sentido Jeffrey Pfeffer (1993) señala ciertos problemas de la organización que se intentan superar mediante la capacidad movilizadora del poder y la influencia, llevada a los lugares de la acción. “En primer lugar, porque la autoridad formal no da respuesta a las necesidades de participación y democratización de los mecanismos de decisión. En segundo lugar, porque todo ejecutivo para lograr sus metas requiere la cooperación de otras áreas que no están bajo su dependencia y limitan su autoridad. Tercero porque siempre hay funcionarios en la cúspide cuyo criterio es definitorio, y además sujeto a las apreciaciones de orden personal, experiencia no cuestionable”. La misma idea de los funcionarios en la cúspide, es contradictoria con la necesidad de ciertos márgenes de libertad para el trabajo digno y un equilibrio de fuerzas en la organización

El mismo autor reconoce que hay otros caminos que reducen el problema de la rigidez jerárquica, entre ellos la difundida visión de fomentar una “cultura colaborativa en la empresa”. El concepto de cultura refiere a una forma de gestión “por medio de metas compartidas, con creencias y valores comunes y actitudes de compromiso hacia los objetivos de la organización”. Ello cohesiona y facilita la acción colectiva. Pero, una cultura sólida (no cuestionada) también tiene el riesgo de construir un pensamiento excluyente, un punto de vista dominante sobre los modos de pensar y hacer, lo cual es una seria limitación al desarrollo de nuevas ideas y decisiones en tiempos de cambio.

Además de las limitaciones de la autoridad para movilizar las capacidades y voluntades en la organización, existe el problema de la puesta en práctica o aplicación efectiva de las decisiones por el peso de las relaciones burocrática. Las ordenes, sanciones y controles asociadas a la autoridad operan en el sentido de instalar una obligación formal. Pero también se requiere una actitud de compromiso y un margen de maniobra frente a las dificultades no previstas. Una organización viable no es un grupo homogéneo sino un sistema con capacidades diversas para lograr creatividad e innovación en un contexto incierto y cambiante.

Para una organización sustentable, Es necesario superar las restricciones que derivan de las estructuras burocráticas y ver al vínculo laboral como una relación dinámica, una interacción de voluntades diversas, no un orden solo basado en la disciplina y subordinación acrítica. En opinión del citado J. Pfeffer (1993) el problema aumenta cuando “las organizaciones no están preparadas para complementar su autoridad formal con los procesos emergentes de poder es influencias. Esto hace que se resientan y queden demorados los nuevos proyectos, sin una capacidad que los mueva. De aquí la importancia de aprender a gestionar con poder”. Entendiendo la gestión como la definición de propósitos y políticas, las fuentes de legitimación, el diseño estructuras y dispositivos de poder.

La gestión del poder no es aislable de otros procesos y variables que también son parte de la realidad política en la organización. Por ejemplo, las negociaciones para construir proyectos compartidos, los debates sobre las formas de gobierno que mejor representan los aportes y demandas de los grupos de interés, las luchas relacionadas con la apropiación de los recursos del sistema (la cuestión distributiva), los mecanismos para resolver conflictos sectoriales, las formas de fijar prioridades entre objetivos múltiples en escenarios cambiantes.

También en las relaciones o procesos de comunicación, cuyo sentido es difundir una ideología que pretende ser dominante. El poder es un factor que está presente en esta realidad política, atraviesa dichos temas. Desde el análisis sistémico hay una funcionalidad (un aporte) del poder, por ejemplo en la tarea de gobierno. En ese sentido el poder sustentable debe ser gestionado como una capacidad movilizadora que viene a resolver ambigüedades e incertidumbres en las relaciones. Se trata de buscar previsibilidad en las conductas mediante una racionalidad no forzada de los sistemas de disciplina, basado en vigilancia y sanciones.

## Capítulo 5. Legitimación y ambivalencia

### 5.1. Criterios básicos de legitimación

Las fuerzas que operan en el poder no equivalen al sometimiento o la exclusión de la contraparte. Según la forma de poder utilizada y con distinta intensidad, hay cierto grado de reconocimiento mutuo (el nivel necesario), una aceptación (bajo condiciones) de las órdenes o mandatos de los emisores y un margen para la crítica. Un elemento constitutivo del poder son las intenciones de base, que a veces están relacionadas con las luchas de intereses más que con los proyectos compartidos. Cuando el poder es construido como emergente del grupo (poder informal), es posible que cuestione al orden instituido, formule críticas al proyecto oficial. Esta distancia es parte de la compleja realidad socio-política de la organización.

Hemos visto que el poder refiere a una pretensión y acción de imponer la voluntad sobre la opinión propia del destinatario. Pero la voluntad o capacidad del emisor no se realiza mediante la violencia o la fuerza física. La aceptación del receptor tiene que ver con la idea de legitimidad, con los argumentos y razones del poder invocado. Razones que son algo más que intereses personales en la relación. El concepto de legitimidad refiere a la creencia compartida de las partes sobre la existencia de razones de orden organizacional, que avalan la voluntad de poder. Es diferente al uso excluyente de la presión o la fuerza desigual, que no admite opiniones alternativas.

En su estudio sobre la llamada Organización Requerida, Elliot Jaques (2001) refiere a las condiciones asociadas con la gestión responsable, o sea que evalúa la dirección en función directiva considerando las consecuencias de sus decisiones sobre el conjunto social. Advierte que una organización eficaz y con valores, debe promover el desarrollo de la organización en su entorno. Pero también debe “proporcionar un sentimiento de satisfacción y de confianza a todos los empleados, desde los más altos directivos hasta los obreros y los oficinistas”. Es decir que las partes deben confiar mutuamente, porque “es el pegamento social básico” requerido.

Estas condiciones de satisfacción y credibilidad de la autoridad y el liderazgo, marcan una diferencia respecto de las relaciones que solo consideran el poder de las partes. La diferencia consiste en que la aceptación del poder se produce en un marco de resistencia a las fuerzas que prevalecen (materiales o simbólicas). Y esta realidad del poder, donde una voluntad dominante prevalece por sobre otras, tiene factores no compatibles con la idea de objetivos compartidos, clima democrático y compromisos voluntarios. En las organizaciones complejas, la realidad muestra relaciones donde se articulan ambas versiones.

El poder implica un juego de fuerzas, no una jerarquía formal (organigrama). No es lo planeado como funciones a cumplir. Se reconoce en la medida que funcione en los hechos, guiando los comportamientos. El hecho de que el poder sea o no efectivo no responde a una fórmula previa, sino a una cuestión situacional y localizada. Las fuentes del poder, su efectividad y pertinencia, deben estar reflejadas en el hecho de la aceptación del mandato por sus destinatarios. De allí la importancia del concepto de praxis o práctica cuando se analiza una decisión, proceso o relación de poder. No es algo potencial sino que refiere al funcionamiento, las resistencias, las fuerzas que están operando en la relación.

En su texto clásico sobre Organizaciones, los autores Gibson, Ivanicevich y Donnely (1996), señalan el sentido y las diferencias propias de la autoridad. La explican como esencial para la activación de la organización, porque la función directiva implica la toma de decisiones, influencia y control. “Podemos definir autoridad como el derecho formal y el proceso racional de tomar decisiones e influir sobre las conductas de otros actores, en un marco de relaciones planeadas”. En la visión pragmática, dirigir implica: “lograr que las cosas se hagan”.

---

Analizando la estructura de la organización, el poder y la autoridad tienen aspectos compartidos (la asimetría, una voluntad que predomina), pero también sus diferencias. Son distintos sus aportes tanto al orden instituido como a la racionalidad dominante, su intervención en los modos de pensar y decir de los participantes. En ambos hay una capacidad y razones, un “tener que” y una “aceptación”, pero en el caso de la autoridad hay un rasgo de formalización, de jerarquización y comunicación oficial. Su aplicación refiere al cumplimiento de funciones y roles definidos en la estructura.

El concepto de la legitimidad se asocia a los enfoques de la sociología y la política. En sus estudios sobre la burocracia, Max Weber (1974) ha relacionado la autoridad con el concepto de legitimidad en el orden de lo público. Con esa base, distingue entre formas relevantes de autoridad: 1) la tradicional, cuando la obediencia es respecto de una costumbre, creencias o normas cuyo reconocimiento es histórico; 2) legal-racional, en el caso de obediencia hacia quienes ocupan ciertos cargos o posiciones, como los directores de escuela, con la idea que tienen derecho a tomar decisiones para conducir el sistema y ello permite a la institución funcionar mejor; 3) carismática, cuando se obedece a una persona en particular, un ser ejemplar a quien un grupo de seguidores le reconoce una fuerza heroica y sagrada.

Para el caso de las organizaciones voluntarias, es aplicable el fundamento legal y racional de la autoridad, sostenida en las normas y reglas de la estructura oficial que es conocida y respetada por los integrantes. No tanto como una convicción, sino como aceptación de una regla expresada en los contratos de trabajo. Las otras bases de legitimidad (reconocimiento), refieren a factores que operan en el dominio de la cultura y lo simbólico, (imágenes, significados). Dominios que también pertenecen a la realidad de las organizaciones, más como producto derivado de la comunicación y la interacción social, antes que una especificación oficial de las relaciones laborales.

---

## 5.2. Tensiones entre autoridad y poder

En el campo de las organizaciones formales, para identificar las relaciones de autoridad uno de los elementos constituyentes es el reconocimiento de las fuentes legales o normas que sostienen la relación y se priorizan ante las divergencias. Son normas de derecho o disposiciones de los contratos de trabajo que establecen y delegan atribuciones a las partes. La aceptación de la autoridad significa la disposición a seguir las instrucciones del superior porque se reconoce la validez y legalidad de la fuente y las funciones previstas en la estructura. En este sentido Renate Mayntz (1967) ha escrito que “se trata pues, de una relación entre puestos o funciones y no de la influencia que se ejerce sobre las demás personas”.

La autoridad, se otorga a una posición o cargo, resulta del diseño o planificación de la organización y su diseño o estructura. La autoridad es unidireccional en el sentido que la lógica del orden instituido (planeado) no admite la subsistencia de la relación si hay posiciones encontradas. La problemática de la autoridad se relaciona con el cuestionamiento de la legalidad de las decisiones directivas en términos de lo establecido en los estatutos, contratos y la estructura organizativa. También por la ambigüedad, dualidad o excesos en las decisiones.

El concepto de la legitimidad se asocia a los enfoques de la sociología y la política. En sus estudios sobre la burocracia, Max Weber (1974) ha relacionado la autoridad con el concepto de legitimidad en el orden de lo público. Con esa base, distingue entre formas relevantes de autoridad: 1) tradicional, cuando la obediencia es respecto de una costumbre, creencias o normas con reconocimiento es histórico; 2) legal-racional, es el caso de la obediencia hacia quienes ocupan ciertos cargos o posiciones, como los directores de escuela, porque tienen derecho a tomar decisiones para conducir el sistema; 3) carismática, cuando se obedece a una persona en particular, un ser ejemplar a quien un grupo de seguidores le reconoce una fuerza heroica y sagrada. Las bases son diferentes, no excluyentes. Y en realidad los directivos aplican alguna combinación a partir de una razón dominante.

Para el caso de la autoridad en organizaciones burocráticas y voluntarias, se aplica la base legal (norma jurídica o contrato) y racional (relación de medios a fines). La autoridad se asocia a un cargo, se ejerce en el marco de normas y reglas de una estructura conocida y respetada por los integrantes. No tanto por convicción como por aceptación de las condiciones de la relación laboral. Las otras bases de legitimidad (reconocimiento), son factores que operan en el dominio de la cultura (capacidades) y los símbolos (imágenes). Dominios de la organización que surgen de las comunicaciones y la interacción social, no de normas legales-rationales .

Teniendo en cuenta las diferencias entre estas formas de dominación e influencia, un tema relevante en el análisis organizacional es profundizar sobre las dualidades entre la autoridad y el poder, siendo que ambas capacidades tienen sus fundamentos. Cuando hablo de la dualidad me refiero a que no siempre hay congruencia entre la pretensión de legitimidad de los que mandan, con las razones y fines que llevan a la obediencia. Por ejemplo la resistencia de los participantes frente a la inoperancia y rigidez del orden burocrático en ciertas áreas de la organización.

La dualidad también refiere a los movimientos y estrategias de poder que se ejercen desde los centros de poder informales para cuestionar la jerarquía formal. Como el reclamo por mayor autonomía desde ciertos sectores sometidos, las demandas de información y delegación, reasignación de recursos y mayor margen de maniobra para sus decisiones. Una actividad basada en la presión de los grupos sobre la autoridad centralizada. A la inversa, el orden instituido trata de limitar los centros de poder autosuficientes y el avance de los proyectos particulares en la organización. Visto desde la función directiva, se trata enfrentar el llamado “desplazamiento de fines”.

Son problemas y dilemas propios de la organización compleja. Donde los esquemas y formas que vienen a poner orden también derivan en el desorden. No se trata de errores o excesos sino de las diferencias no compatibles entre formas de influencia tales como la persuasión, la autoridad, el poder, los incentivos o retribuciones, las normas de control. Habida cuenta que todas son requeridas en función de situaciones y contextos también diversos. Por caso, la burocracia necesaria es también una fuente de tensiones respecto de otras formas de ejercer la influencia en la relación laboral.

Las tensiones y dualidades se manifiestan como crisis de legitimación y avances de la politización que llevan a las estructuras paralelas. Más concretamente, tienen que ver con la vigencia de las tramas de intereses, las exigencias contradictorias, los grupos informales autónomos, las subculturas internas (diversidad), la superposición de roles y funciones (ambigüedad), las tendencias hegemónicas y las desviaciones burocráticas. Son efectos no racionales (o no planeados) asociados con las luchas internas y juegos de poder que desplazan a los proyectos compartidos. El propósito del presente estudio es indagar y explicar las bases de estas tensiones estructurales y las formas de superación desde las funciones directivas y de gobierno, con la mirada puesta en una organización sustentable.

### **5. 3. Legitimación y relación ambivalente**

La legitimidad se entiende como las razones reconocidas, de orden social y cultural, que se utilizan desde los centros de poder para justificar sus decisiones de política. Es parte del proceso de búsqueda de aceptación en una relación donde existe la pretensión de imponer un orden o línea de acción por sobre la voluntad de los destinatarios. Es un modo de ampliar la base de consentimiento o credibilidad de las decisiones políticas, en el dominio de las organizaciones. Es más que una referencia de orden jurídico, incluye ideologías y creencias compartidas. El discurso del poder político intenta basarse en creencias y razones que no sean la violencia.

La legitimación es un concepto asociado a la vigencia de normas y contratos, pero también de los valores y creencias, como bases de las relaciones de poder. Pero en los hechos, la legitimación es posible que sea un argumento sólo aceptado en el plano de lo nominal o declarativo frente a la presión de las fuerzas operantes en la relación. Esta es una ambivalencia de las relaciones en la organización. En este sentido W. Mills (1964) en su obra sobre la imaginación sociológica, afirma que “podemos imaginar una estructura social disciplinada, en que los hombres dominados no pueden renunciar a sus papeles prescritos, pero tampoco compartir ninguno de los valores del dominador, y en consecuencia no creer de ningún modo en la legitimidad del orden”. De manera que el concepto tiene una versión solo declarativa y otra que responde a lo aceptado voluntariamente (lo aprendido, reconocido).

En su estudio sobre Ciencia y Política (1991), Max Weber profundiza en el concepto de la legitimidad de las formas de dominación (con referencia a relaciones de fuerza). La dominación debe considerarse sólo como una *probabilidad*, una pretensión pero no una imposición unilateral. Una dominación que tiene la probabilidad de ser reconocida y mantenida en la práctica debido a la fuerza pública de los argumentos. Pero también señala que “no siempre ocurre que la obediencia a una dominación esté orientada fuertemente por la creencia en su legitimidad. La adhesión puede simularse por individuos y grupos por razones de conveniencia y oportunidad. En los hechos puede practicarse desde el actor a causa de sus intereses materiales y desde el receptor ser aceptada como algo no remediable a causa de sus debilidades personales”

En estos casos se evidencia la dualidad entre discurso y praxis de la dominación en las burocracias y otras organizaciones formales. Se marca la diferencia entre la legitimidad como argumento público que valida la pretensión de imponer un mandato, y las razones prácticas que llevan a la obediencia. Desde el actor, más allá del discurso legitimador, una razón concreta consiste en sus intereses materiales. Y desde el destinatario la orden es aceptada no voluntariamente sino a causa de carencias y las debilidades personales o de grupo. La legitimación es parte formal de la relación, pero también implica buscar razones creíbles que permitan justificar la subordinación a pesar de tratarse de una relación de fuerza.

Esta realidad implica que la dominación (como relación de fuerzas) también recurre al manejo de ritos, ceremonias, símbolos que representan la validez y corrección de lo ordenado. Se requiere salvar las apariencias para mantener la idea de una relación correcta, utilizando formas (razones) de legitimación para ocultar la relación de fuerza no contestable. En este sentido Charles Perrow (1991) en su estudio sobre sociología de la organización clara que: “la autoridad en las burocracias es de tipo legal-racional, basada en reglas legalmente exigidas y racionales que además se consideran legítimas. Pero, que los miembros acepten la legitimidad de la autoridad no cambia el hecho que las reglas pueden ser impuestas y que la coerción está detrás de ellas”.

#### **5.4. Condiciones del poder sostenible**

Las decisiones del poder directivo desde el orden establecido (políticas, estrategias, estructuras) deben enfrentar las divergencias y cuestionamientos de los distintos grupos de interés e influencia. Las críticas al poder (en su forma y contenido) no solo refieren a las decisiones de cambio (crisis de coyuntura) sino que también se expresan como conflictos sociales y políticos en la organización. Por ejemplo, los conflictos relacionados con la falta de justicia distributiva o las incongruencias entre el avance tecnológico y los niveles de ocupación. Se cuestionan los contenidos o decisiones concretas de la dirección. Porque esas decisiones están reflejando la presión de los de intereses hegemónicos sobre la estructura de poder. El conflicto refiere a la demanda de participación frente al pensamiento único (ideología) de la organización. La fuerza hegemónica coexiste con movimientos orientados hacia la transición o desplazamiento del poder.

Las críticas y las fuerzas puestas en la demanda de cambios y mejoras, demuestran que en el análisis organizacional y en las formas de gestión, el poder no es sostenible como un atributo personal o una capacidad autónoma, que opera en un solo sentido, como una imposición. Es una relación con tensiones, y en su dinámica operan tanto la aceptación como las críticas (visibles o no) de individuos y grupos a las órdenes directivas. Pensando en una organización gobernable y sustentable, el ámbito del poder requiere ciertos márgenes de libertad y reconocimiento desde los destinatarios, tanto en la forma como en los contenidos. Desde los destinatarios del poder o participantes, deberían también surgir aportes pero en un contexto incierto y cambiante también ideas críticas y adaptaciones. La transición en el poder siempre es un espacio inestable.

Mirada la organización a través del tiempo, el concepto de superación no necesariamente es crecer en los resultados o una mejora en el desempeño. En el tiempo vemos cambios en las relaciones de poder, las formas de gobierno, la apropiación de los ingresos, los esquemas mentales, los estatutos o acuerdos fundacionales. La superación no es tanto crecer en un indicador global como el cambio en alguna de las dimensiones de la organización. Aún cuando la superación es un intento integrador, no se diluyen las diferentes lógicas que siguen activas en esos contextos específicos. Por caso, las lógicas que están presentes en las relaciones entre empresa y sindicato que se manifiestan en la discusión del convenio. O la relación entre los proveedores y la gerencia de producción que se manifiestan en los contratos de abastecimiento.

La superación es relativa, implica avances y retrocesos en diversas áreas. Las negociaciones para resolver ciertas oposiciones también desplazan o postergan otros intereses o grupos que no están en la escena en ese momento. Ellos luego intentarán emerger para recuperar el terreno perdido. También existen temas en debate (como los contratos, remuneraciones, la autoridad) donde vemos posiciones enfrentadas, de intensidad variable. En esos temas hay diferencias entre lo manifiesto y lo subyacente, lo reconocido y lo no dicho, lo permitido y lo reprimido. La superación define prioridades pero no intenta uniformar o suprimir toda diferencia. Y esta diversidad es una fuente recurrente de tensiones y crisis en la organización.

El carácter inacabado de los procesos de cambio, debido a la persistencia de las bases del conflicto, puede manifestarse de distintos modos en la realidad organizacional: a) bajo la forma de acuerdos transitorios o modos de acercamiento o conciliación realizados para atravesar juntos durante un período definido como de transición, b) conviviendo con las brechas por la coexistencia de una oposición no antagónica, en un ambiente de tensiones y paradojas que todos los grupos deben sobrellevar, aunque con diferentes costos, c) la oposición activa o de resistencia continuada hacia los proyectos hegemónicos o autoritarios.

## **Capítulo 6. Amplitud e intensidad del poder**

### **6.1. Poder personal y estructurado**

En el análisis del poder es posible distinguir entre la construcción interna, propia de individuos y grupos, orientada a lograr autonomía decisoria como poder personal y las relaciones de poder basadas en la estructura organizacional. La autonomía refiere a las estrategias personales que buscan el poder en sí, como capacidad decisoria para concretar proyectos personales o de intereses particulares. Lo estructurado, en cambio, refiere al orden establecido en forma de autoridad, jerarquía, funciones y reglas dispuestas por el gobierno.

Desde la perspectiva del poder y la política, no es lo mismo: a) “valerse de la organización” como un instrumento de crecimiento individual o grupal, que b) “considerarse parte” de una organización con propósitos de conjunto, incluyendo sus prestaciones a la sociedad. La organización debe interactuar con su contexto y es difícil que esta relación pueda mantenerse cuando en lo interno se lucha por la hegemonía a través de la ideología o apropiación de recursos. En el marco de estas luchas internas, la organización se hace poco previsible.

La dinámica del poder negociado es parte de las tensiones entre los actores internos y externos, pero también lleva a los acuerdos que sostienen la organización. Desde el gobierno y la función directiva hay una continua búsqueda de equilibrios entre los propósitos generales y los fines de individuos y grupos en la organización. El problema es que la función directiva es también uno de los actores en este escenario de estrategias orientadas a construir poder. Esta actitud directiva tiene su lógica política porque trata de consolidar sus propias bases de reconocimiento en la organización.

Como ya hemos visto al analizar los dispositivos de influencia y persuasión, el poder genera una realidad que a su vez condiciona la legitimación del poder. Esto tiene que ver con su tendencia a perdurar y continuarse. Y los problemas de esta recursividad del poder se tratan de superar a través de un enfoque político amplio o inclusivo, que considera la unidad y la diversidad, las diferencias de fines e intereses y su integración en la misma organización. La inteligencia política del directivo refiere a su capacidad para articular voluntades, no en imponer su poder personal. Una organización democrática y socialmente sustentable requiere negociación transparente y pluralismo en los intereses representados.

La compleja realidad muestra la relación entre las tendencias hacia el poder autónomo (cerrado y oculto) y el asociativo o grupal que reconoce la necesidad de avanzar camino hacia propósitos compartidos. Esta dialógica es una fuente de tensiones y conflictos en la organización. Porque los recursos que están en discusión los genera la organización en su conjunto, con el aporte de los miembros. Se genera así una relación dialéctica entre los proyectos de conjunto y la voluntad personal de poder. Relación que expresa la oposición entre distintos actores o grupos que buscan mejorar su participación relativa (frente a otros) en la distribución de recursos, al tiempo que también se necesitan entre sí. De todos modos, tanto la necesaria creatividad en la organización (contra la uniformidad o mediocridad) y el reconocimiento de la institución en su medio ambiente, requiere una trama de poder aceptada, legitimada y participada, no disociada o excluyente.

La búsqueda de poder en sí mismo (autónomo) es una estrategia no declarada, se enmascara en el discurso ideológico o persuasivo. Es una estrategia de orden personal o sectorial, para reforzar la posición del emisor o afianzar la hegemonía de un grupo. Es ver al poder como un objeto a poseer, no como relación o construcción social. El poder como una cosa a tener, no se piensa como un objetivo de conjunto sino solo desde una perspectiva de afirmación individual. Si un grupo de médicos aplica energía y recursos para afianzar su posición en el mapa de poder del hospital, ello no se relaciona con la mejora en la calidad de atención a los pacientes. Es legítimo que los profesionales afirmen su identidad y busquen su desarrollo personal, siempre que no provoque una división, o la exclusión de otras visiones igualmente válidas.

La fuerza de las visiones personales tiene que ver con la diferencia de capacidades, los intereses legítimos y el deseo de crecer en un entorno competitivo. Pero en su vertiente negativa expresan la voluntad o búsqueda de poder solo como mecanismo de defensa y agresión, para condicionar conductas de terceros y manejar recursos de la organización. No es una actividad destinada a debatir y lograr mejores objetivos de conjunto, sino que consiste en un juego de posiciones no declarado, que opera en lo implícito, con fines no declarados. Esta realidad es parte de una organización compleja, donde operan mayorías y minorías, grupos postergados y otros que logran hacer llegar sus posiciones críticas y aportes a las decisiones directivas. La participación no es una concesión aislada o una manipulación por parte de los directivos. Es la expresión de la necesidad de disponer de información y cursos de acción alternativos y acceder a ciertos aspectos de la realidad no visibles a la dirección y que son relevantes para sus decisiones.

## 6.2. Visión autónoma del poder

En la realidad organizacional hay posiciones de poder que están definidas en las estructuras, como también las atribuciones y recursos que se otorgan a quienes las ocupan. Esas posiciones están asociadas con los planes, proyectos, funciones y acciones, que se ponen en marcha, se conducen y controlan desde el poder directivo. Es el poder legitimado o reconocido oficialmente bajo la versión de la autoridad para quienes desempeñan cargos de conducción. Es una expresión del poder determinado y delegado desde el nivel de gobierno de la organización por sus actas constitutivas y la estructura aprobada por decisiones formales del directorio, la junta directiva y otros órganos que representan a los propietarios o asociados.

Pero también existen individuos y grupos que ejercitan el poder en forma paralela pero también reconocida, que no son parte de los niveles de conducción oficiales para cumplir con los planes o proyectos de la organización. Son parte de las relaciones informales, procesos de influencia, persuasión o fuerzas emergentes que operan para alcanzar fines personales o grupales. A esta realidad emergente hace referencia la idea del poder autónomo, o sea, la construcción que surge de las voluntades y necesidades vinculadas con la supervivencia y desarrollo de individuos y grupos en la organización. Esta construcción no tiene que ver con los objetivos o metas oficiales sino con las motivaciones o proyectos individuales.

La construcción de poder es un modo de diferenciarse, marcar una desigualdad de fuerzas, instalar relaciones desiguales o de influencia sobre los otros. Ello, en paralelo a la estructura formal de la organización. Relaciones, capacidades y prácticas de poder emergentes no planeadas. Es el poder de referentes informales. Este proceso es visible en las luchas internas por apropiarse de espacios o recursos estratégicos como también de signos, símbolos e imágenes que representan el poder en la organización. Con una visión ampliada, la realidad muestra que el poder busca mantenerse por canales formales e informales, asumiendo la forma de un proceso recursivo. Produce aquello que le permite seguir funcionando, superando incluso tensiones y resistencias que son parte constitutiva de la misma relación de poder.

### a. el poder en sí mismo

Este concepto se basa en la distinción entre los propósitos que guían el ejercicio del poder en una relación laboral, y la construcción del poder como un recurso personal o para mantener la fuerza del grupo. Por caso, hay intención económica empresaria en la presión sobre los trabajadores para que mejoren su desempeño y aumenten los índices de productividad. Pero en la realidad de la relación con el grupo, también hay acciones desde el poder que no están relacionadas con la producción, sino destinadas a consolidar la posición del directivo, o bien a sostener a los referentes de poder, centralizar o reforzar las decisiones en ciertas posiciones.

En cuanto a la función de gobierno, hay una diferencia entre el mapa de poder legitimado y el diagrama de fuerzas que en forma paralela están operando en la práctica. Esta versión destaca el carácter autorreferente y confirmatorio del poder que busca mantenerse a sí mismo o en una posición de la estructura. La presencia de una capacidad diferente que le permite al poseedor el ser reconocido por terceros e imponer sus ordenes, dejando los fines como una justificación. Lo importante, es mantener el reconocimiento de la autoridad en la relación, obtener recursos para delimitar y conservar un espacio que es considerado como propio.

Al respecto A. Etzioni (1965) refiere a la existencia de un desplazamiento en las razones y el sentido del poder, que lleva a la organización a convertirse en un instrumento de minorías. En esta realidad ocurre que se invierte la prioridad entre fines de la organización y sus medios, de modo que los medios se hacen fines. Esto implica no una política o estrategia deseable sino una distorsión que lleva a la tecnocracia. Es una desviación relacionada con la actividad de ciertos grupos de interés e influencia, que para apropiarse de recursos escasos y preservar sus ámbitos de influencia, desplazan los fines legítimos de la organización.

De modo que existen en la realidad organizacional estrategias de poder que no se definen para alcanzar un objetivo de producto, para apropiarse de recursos valiosos o para ganar espacios. Existe la idea del poder para posicionarse, para marcar una desigualdad de fuerzas, para instalar una relación de sumisión o influencia sobre el comportamiento de terceros. Este proceso es visible cuando entre los grupos se lucha por apropiarse de los signos, los símbolos y las imágenes del poder. Una vez construido, el poder busca mantenerse, asumiendo la forma de un proceso recursivo. Produce aquello que le permite seguir funcionando, superando incluso las tensiones y resistencias que son parte constitutiva de la misma relación de poder.

El poder en sí mismo es el concepto que refiere a establecer una capacidad reconocida para fijar condiciones, para luego desde allí y en el tiempo, pensar en la aplicación de esa capacidad. Se habla entonces de la construcción del poder personal, del peso de la organización, de las reglas de juego, de los controles y la necesidad de obtener autorización de los directivos. No hay una búsqueda de otros resultados externos a la relación de poder, es una mirada al interior de la relación, para marcar una desigualdad, mostrar los fundamentos como también la capacidad de mantenerla en el tiempo.

La disfunción o contraindicación de esta versión recursiva del Poder consiste en que impone comportamientos cerrados y recurrentes de individuos y grupos en un entorno cambiante. Implica priorizar la conservación de actitudes frente a los cambios externos y con ello la tendencia a construir grupos aislados, puestos a la defensiva. En términos culturales es la versión del poder que se dedica a sostener las consignas, pautas, códigos y rasgos de identidad del grupo de referencia.

## **b. poder y relaciones sociales**

Esta versión o sentido asignado al poder se refiere a la articulación de esfuerzos y proyectos diversos, el mantener unido a equipo o grupo de trabajo, todo ello bajo el control de una en el marco de una posición directiva. El pensar en el hacer juntos pero en el marco de una posición directiva. La versión relacional del poder refiere a su ejercicio en el marco de una relación continuada con receptores que lo aceptan, bajo ciertas condiciones, algunos rechazos y resistencias. La relación indica que frente a la intención imperativa o autoritaria del emisor de poder hay límites que también deben tener en cuenta porque el emisor necesita una respuesta favorable o incorporar capacidades propias del receptor. En esta visión el poder es reconocido como una forma de control, pero dentro de una relación de fuerzas.

La idea de relación destaca la interacción en el poder, que es visto como una relación desigual o asimétrica pero que ambas partes consideran útil, pertinente, necesaria para avanzar en el cumplimiento de un contrato o un proyecto que incluye fines de ambas partes. Una relación sostenida por la conveniencia, las convicciones, las necesidades mutuas. Vista como relación de poder no hay sometimiento o imposición sino una aceptación condicionada. Hay un orden de prioridades o preferencias del emisor del poder que se incorpora en actitudes y comportamientos del receptor.

Una relación que deja márgenes de maniobra, espacios no reglamentados y eso vale para las partes que intervienen en la relación. Vista como obligación jurídica, resulta de la necesidad de cumplir con normas o reglas de comportamiento incluidas por ejemplo en el contrato que regula la relación laboral. La relación se supone persistente, no se replantea en cada acto, es un marco de referencia a la hora de preparar decisiones y recibir órdenes o instrucciones. En este caso la obligación no equivale a la sumisión o sometimiento, dado que existe un marco normativo que fija los límites de la relación laboral.

La versión relacional del poder refiere a su ejercicio en el marco de una relación continuada con receptores que lo aceptan, bajo condiciones, con ciertos rechazos o resistencias. La relación indica que frente a la intención imperativa o autoritaria del emisor de poder hay límites que también deben tener en cuenta porque el emisor necesita una respuesta favorable o incorporar capacidades propias del receptor. En esta visión el poder es reconocido como una forma de control, como relación de fuerzas y como presión unilateral.

La idea de relación social destaca la interacción en el marco del poder, que es visto como una relación desigual o asimétrica. Pero que ambas partes consideran útil, pertinente, necesaria para avanzar en el cumplimiento de un contrato o un proyecto que incluye fines de ambos lados. Una relación sostenibilidad por la conveniencia, las convicciones, las necesidades mutuas. Refiere a una diferencia de capacidades pero no hay sometimiento o imposición sino una aceptación condicionada. Hay un orden de prioridades o preferencias del emisor del poder que se incorpora en actitudes y comportamientos del receptor.

Es una relación que deja márgenes de maniobra, espacios no reglamentados y eso vale para las partes que intervienen en la relación. Vista como obligación jurídica, resulta de la necesidad de cumplir con normas o reglas de comportamiento incluidas por ejemplo en el contrato que regula la relación laboral. La relación se supone persistente, no se replantea en cada acto, es un marco de referencia a la hora de preparar decisiones y recibir órdenes o instrucciones. En este caso la obligación no equivale a la sumisión o sometimiento, dado que existe un marco normativo que fija los límites de la relación laboral.

En su estudio sobre las formas de gestión en la administración pública, Bianor Cavalcanti (2007) destaca la noción de poder reconocido, como idea prioritaria para los gerentes entrevistados: “el poder efectivo se basa en compartir marcos de referencia, inducir el compromiso de los otros y promover la cohesión interna “. Con esta idea se dejan de lado los mitos sobre el “hombre fuerte” aislado de los otros, como también la dicotomía entre planear-ejecutar o enseñar-hacer. Dicho autor destaca en sus conclusiones la necesidad de avanzar con la noción de poder como acción compartida, la convivencia de las personas para efectivizar el poder. “No es posible almacenar el poder o mantenerlo en reserva. Cuando no es efectivizado, el poder se pierde”. En este marco se enfatiza en la inserción del gestor público en la acción y no solo en la toma de decisiones.

### **c. la voluntad del poder**

Si vemos la organización como una articulación de individuos en grupos en cuyo funcionamiento es aplicable la metáfora de lo viviente, también es posible (como analogía) hablar del nacimiento, crecimiento, maduración y decadencia en dichos individuos y los grupos que constituyen. En este marco “orgánico” el poder se caracteriza como una capacidad de lo viviente, que refiere a un deseo siempre presente en los individuos y grupos que consiste en superarse, avanzar más allá de las condiciones de supervivencia. Y esta capacidad lleva a la confrontación, la idea de negociar e imponerse sobre otros para satisfacer las necesidades personales o grupales de evolución en un entorno controvertido, desafiante o competitivo.

En este sentido F. Nietzsche (1887) ha escrito sobre “la voluntad de poder” como un deseo que orienta los comportamientos en la vida social. O sea, no es un proyecto sino un potencial natural que los individuos hacen realidad. “Querer es siempre querer devenir más fuerte. Querer crecer como también todos los medios necesarios para lograrlo”. El que solo tiene la fuerza puesta en la conservación, prioriza la defensa antes que nuevos proyectos. El poder también se asocia con el cambio. Y esas fuerzas en movimiento relacionan quienes conducen con quienes acompañan. Esta visión implica que los integrantes de la organización no siempre se van a someter a los dictados de los planes o la autoridad oficial, sino que respecto de ellos buscarán (como motivación natural) progresar aplicando sus propios fines y fuerzas.

Las acciones de dirigir y ejercer el poder no derivan solo de los proyectos, los estatutos o jerarquías donde se fija una división del trabajo incluyendo la autoridad y el control sobre otros. Esta es solamente una visión administrativa y jurídica, desde la cual se legitima el poder establecido por ciertos grupos de interés. En la realidad más amplia de la organización, la aparición de niveles de conducción reconocidos, responde a las acciones naturales de los individuos construyendo su futuro. En este sentido el mencionado F. Nietzsche (1887) es el deseo de poder en cada momento el que impulsa los cambios en las relaciones humanas. La fuerza en estos comportamientos se expresa por la acción de imponer ciertas voluntades.

Por supuesto que esta voluntad avanza en distintas direcciones. Y es posible que se disuelva o refuerce a través de luchas internas. Otra posible dirección es aportar al espacio de fuerzas donde las decisiones se toman “más allá del bien y del mal”, sólo considerando los intereses en juego. En este análisis de posibilidades, el poder en sentido natural también incluye aspectos constructivos. Hay espacio para el poder proactivo (innovador, movilizador) y no se limita a las acciones interesadas o meramente defensivas. Aún dentro de la visión de los factores naturales (voluntad), el poder tiene aplicaciones tanto en las tramas perversas como virtuosas.

La disposición al cambio es presentada como un razonamiento autónomo o personal, un deseo de enfrentar “el eterno retorno de lo mismo”, concepto que incluye a las situaciones injustas, que condenan a aceptar lo impuesto desde el contexto o la dominación. Desde la visión natural o de lo viviente, la explicación de la dinámica de los grupos se encuentra en esta relación entre las fuerzas dominantes y dominadas. Y la vitalidad de la organización tiene que ver con la voluntad de poder. En aplicación de esta visión el poder en las organizaciones vitales, la asimetría no es sancionada o calificada de inmoral. Corresponde enmarcar las relaciones en los valores de respeto a la dignidad y la justicia, articulando los esfuerzos individuales en el marco de los proyectos compartidos.

### **6.3. Poder y equilibrio de fuerzas**

En el contexto de la política es posible distinguir entre la búsqueda de consenso para los proyectos compartidos y la búsqueda del interés personal. En forma más concreta, las diferencias entre: a) el diálogo de los integrantes para lograr acuerdos respecto de formas de gobierno y propósitos de la organización; y b) las negociaciones y manejos del poder de grupos que confrontan entre sí para imponer sus respectivos proyectos, desconociendo a los restantes. Por caso, en un hospital es diferente el debate sobre la mejor manera de brindar atención médica (para todos), que hacer un movimiento de fuerza para apropiarse del poder y orientar el hospital hacia los fines de un grupo de interés determinado.

En el dominio de la política, el poder es analizado por su función en la superación de divergencias y conflictos. Ya no es solamente el activar sino el desatar los nudos y las oposiciones que se manifiestan como conflictos no como opiniones o impresiones personales. Este sentido del poder destaca su rol dinamizador, de superar las encrucijadas u obstáculos en la gestión. Requiere conocimientos profesionales particulares relacionados con la construcción de acuerdos de base, la negociación y las formas de superación dialéctica de las oposiciones

La actividad política tiene aspectos emergentes, referidos a: a) los intereses no declarados que guían decisiones, en paralelo a los objetivos oficiales, b) las fuerzas que operan al margen o por afuera de las estructuras formales, c) las negociaciones entre grupos de interés que no se difunden por medios normales de comunicación. Como las alianzas entre grupos para defender sus derechos o ganar espacios de poder, los acuerdos entre sectores para aumentar su participación en el acceso a recursos, los pactos con otras empresas para controlar el mercado; los procesos de liderazgo en los movimientos que se proponen cuestionar la autoridad existente para encumbrar a candidatos propios.

Con un enfoque político, la organización puede verse como una articulación entre grupos (con sus propios fines) que logran acuerdos sobre propósitos generales, sobre las formas de gobierno, las reglas de juego (el marco normativo) y los criterios para la apropiación de los recursos. En el marco de la teoría de la organización March y Simon (1961), incluyen la llamada teoría del equilibrio. Según esta teoría, el sistema es viable en la medida que logra equilibrar las compensaciones con los aportes que hacen los diferentes participantes. Existe un acuerdo básico, pero en la realidad cotidiana surgen diferencias entre los niveles de aspiración y la retribución o la satisfacción percibida por las partes. Estas diferencias afectan su decisión de permanecer o participar en la organización. Los problemas políticos vienen de la ruptura de estos equilibrios y se expresan como conflictos que llevan a negociaciones y acuerdos como proceso reiterado.

La inestabilidad está relacionada con las acciones de individuos y grupos que avanzan con sus propias ideas e intereses, los cuales no siempre son compatibles con los objetivos de conjunto o las medidas de gobierno. No lo hacen en forma disimulada, idealizada o inesperada, sino ejerciendo sus propias capacidades, sus recursos y sus cuotas de poder en la organización. La política, desde una visión macro, es el intento de articular esfuerzos y posiciones diversas detrás de proyectos comunes. Es la búsqueda de un denominador común o zonas de coincidencias. La visión macro es también la construcción de una forma de gobierno que refleje dicha diversidad. Es también la actividad de enfrentar y proponer medidas que permitan superar los conflictos que surgen de la diversidad de fines que coexisten en la organización.

La actividad política incluye actividades consideradas legítimas o razonables, que derivan de un acuerdo básico. Con posibilidad de debatir ideas para desarrollar proyectos superadores (propuestas de cambio). Pero el debate se hace dentro del sistema y siguiendo reglas de juego ordenadas. Es legítimo por cuanto no se hace fuera del orden establecido y reconocido por las partes. Por caso, los maestros plantean a la Dirección su desacuerdo con el nuevo plan de estudios y piden un debate con todos los sectores afectados. Además plantean la necesidad de estar representados en el Consejo Directivo. Actúan en el marco de la libre expresión de ideas. Su actitud es política en tanto critican y quieren cambiar la estructura de poder.

También corresponde distinguir entre la visión macro de la política y aspectos sectoriales. Lo macro refiere a temas que hacen a la continuidad de la organización en conjunto, como la definición de propósitos, las ideologías, formas de gobierno, formas de distribuir los ingresos, la negociación con otras instituciones (con bancos, sindicatos, oficinas del gobierno, proveedores, etc.). La visión micro de la política refiere a los aspectos puntuales o del sector. Como los movimientos del grupo para defender o ampliar su posición en la estructura, el cuestionamiento de la autoridad de los jefes, los reclamos para mejorar remuneraciones o condiciones de trabajo.

Me refiero a los procesos políticos no sólo por los contenidos ideológicos o de poder, sino también por los métodos y los recursos que utilizan los actores. Como las maniobras de poder, la formación de alianzas y coaliciones, los procesos de negociación, las consultas públicas y la convocatoria a asambleas para defender derechos o promover cambios en las relaciones laborales. Es también política la actividad de resolver situaciones problemáticas a través del mecanismo de elecciones o votaciones de las cuales surge la opinión de mayorías y minorías en la organización. Por ejemplo, para elegir los delegados de la fábrica, o la decisión sobre nuevos sistemas de incentivos a la producción que afectan a unos grupos y benefician a otros.

Una de las visiones de las empresas las muestra como una capacidad socio-técnica puesta al servicio de la producción, el crecimiento de sus integrantes y la satisfacción de necesidades de la comunidad. En este contexto, la lectura política, al mostrar la organización como una trama de intereses lleva a pensar (visto desde afuera) que los juegos de poder son una desviación no deseable, un componente no prioritario, que no debería consumir las energías del sistema. Pero la realidad compleja nos muestra que en el dominio de lo político, el debate interno implica una dinámica que lleva a superar las dualidades del orden establecido.

Desde la visión del poder y la política, se prioriza la lectura de la organización como una trama de intereses, ideologías y poderes con efectos constructivos y también conflictivos. Es positiva la crítica a la conducción en lo que tiene de autoritaria y represiva. Se instala una relación crítica entre el orden instituido (por la dirección) y la actividad instituyente desde los grupos con razones alternativas. En particular esto ocurre en los niveles de operación donde las decisiones directivas deben cumplirse, en grupos postergados o con ideas de cambio. Hay también fisuras del poder en el propio nivel directivo y en sus relaciones con los órganos de gobierno de la organización.

La presencia de los mecanismos de política y la politización varía con las organizaciones y dentro de ellas a través del tiempo. Las líneas ideológicas difieren considerando los rasgos culturales, por ejemplo entre un jardín de infantes, una granja familiar, un periódico o un sindicato. La politización tiene que ver con sus agendas particulares. Pero siempre la "interna" política (en lo que tiene de opositora) es un factor que plantea el conflicto y moviliza la organización. La actividad instituyente, a través del cuestionamiento y la búsqueda de cambios implica una posición crítica al orden establecido. Esta oposición no es oculta, es parte de las relaciones complejas, puede darse en forma de comunicación abierta como también a través de presiones y movimientos de fuerza. La política desde la dirección se orienta hacia un orden. La "interna" enfrenta la uniformidad, plantea las diferencias y es generadora de cambios.

#### **6.4. Poder extendido. La dominación**

Este dispositivo y táctica de poder refiere a un ejercicio basado en la utilización de la fuerza manifiesta en un ámbito de confrontación, usando medios materiales o físicos para someter al adversario permitiendo al vencedor ocupar el espacio y apropiarse de los recursos y también lo símbolos en disputa. Es esta visión que explica el poder en su versión extrema de dominación o sometimiento de personas o grupos, con avance directo sobre los comportamientos de quienes son "vencidos". Una visión asociada con el manejo autoritario de la organización, con poder y recursos centralizados.

La dominación supone y se manifiesta como la conducción en el marco de una relación antagónica o excluyente, donde la coacción es parte de la estrategia directiva. Los transgresores o disidentes a la conducción no son considerados como defensores de opiniones diferentes sino como adversarios a vencer en "la lucha interna" por el poder en la organización. Lucha que refiere a espacios, recursos y conductas. En la dominación, la relación desigual incluye un componente de impunidad, en el sentido de decisiones injustas o abusos de poder no sancionados.

De acuerdo con J. Galbraith (1986) el llamado poder coercitivo, impone límites y define los recursos no accesibles, como norma. De modo que el grupo sometido o marginado permanece en la organización con la condición de respetar las rígidas reglas de juego de la conducción. Y es obligado a esta conducta por efecto de la amenaza y las sanciones relacionadas con la suspensión o exclusión de la organización. Es una relación donde al sometido se le hace sentir la presión y exigencias del poder, sin otras razones o argumentos que la desigualdad emanada de la asimetría de fuerzas. Esto parece duro, pero en la gestión cotidiana se disfraza con medidas disimuladas, pero con iguales intenciones y resultados, por ejemplo el aislamiento o el control personal.

La táctica de la amenaza de avanzar por la fuerza y castigar al adversario es una visión o una alternativa considera admisible por el actor. Pero como relación de poder en el cual intervienen fuerzas encontradas, esta intención de imponerse hace que el actor deba enfrentar un contrapoder defensivo. Como explica K. Boulding (1993) en su obra sobre las distintas caras del poder, en algún momento "la pelota vuelve al campo del primer amenazador, quien al tomar conciencia de los riesgos que corre su proyecto, puede o no pasar a la acción". Si bien aquí analizamos los dispositivos como ya concretados, no debe olvidarse que los efectos y resultados se dan en el marco que supone control continuado.

Bajo el esquema de dominación, en el plano de las tácticas y técnicas de relación laboral, se recurre a formas agresivas, amenazantes que infunden temor a quienes son opositores activos o no están dispuestos a hacer las concesiones que se les requiere desde el poder. Como puede verse bajo este esquema no hay lugar para la instancia de los argumentos o razones lógicas. Las posiciones de la dirección se hacen excluyentes. Los grupos postergados son llevados a vivir la organización como lugar de cautiverio, un espacio ajeno. Y si permanecen no es por propia voluntad sino por las sanciones y riesgos asociadas con el dejar la institución.

En el marco de la lucha por mantener o acrecentar el poder, cuando los grupos se enfrentan entre sí para llegar o conservar el gobierno o por ocupar posiciones o mercados, algunos directivos autoritarios utilizan dispositivos asociados con el poder coercitivo y la dominación. También lo hacen como mecanismo de defensa frente a las agresiones de grupos de la oposición, dentro y fuera de la organización. Una realidad conflictiva, donde esos directivos asimilados a comandantes utilizan la metáfora bélica tanto en el discurso como en las prácticas competitivas. Se pierden los argumentos y la búsqueda de razones o ideas compartidas, dado que el objetivo es la conquista.

Para legitimarse, los directivos autoritarios usan ideas de escritos clásicos como “el arte de la guerra” de Sun Tzu (476 a.C.). Toman del campo militar el arte de coordinar las acciones de combate (las tácticas) y analizan como hacerlo con una mirada amplia, sin perder la visión de las estrategias que le permiten lograr los objetivos finales de la confrontación. Viéndose como comandantes ellos incorporan conceptos sobre estrategia, logística y tácticas para organizarse y ocupar espacios en disputa. Pero estas reglas tienen que ver con la violencia. Las luchas por el poder y la conquista son esquemas aplicados tanto al interior como entre las organizaciones. En ciertos casos llevan a los actos de agresión y defensa, con vencedores y vencidos. Es una posibilidad pero también un ejemplo del uso indeseable de la fuerza, porque su aplicación extrema conlleva al destierro o sometimiento del vencido. En el plano de las creencias es la victoria del “pensamiento único” o sea, la negación de la diversidad.

El citado Sun Tzu, escribía sobre “la necesidad de no detenerse a mitad de camino, y desactivar al enemigo por completo” para que no vuelva a convertirse en amenaza para el vencedor. Tratándose de la conducción de organizaciones sociales, estos enfrentamientos deben entenderse como un hecho excepcional, una realidad no deseable, el extremo de la incompreensión o una forma de exclusión. Llevada esta idea al campo de la gestión directiva debe señalarse que las tácticas de imposición basadas en medidas de fuerza y sometimiento, no puede plantearse como un recurso normalizado en instituciones sociales. En las organizaciones voluntarias prevalece la idea del esfuerzo colaborativo y libertad de movimientos pero sabiendo que la armonía debe construirse, no es espontánea. De modo que la búsqueda de convivencia también requiere espacios creados para debatir controversias y superar conflictos mediante formas de negociación y construcción de nuevos acuerdos. La Gráfica 2 resume los rasgos del poder asociados con el modelo estructuralista. Compara la realidad del espacio de fuerzas, con los modelos determinista y sistémico de la organización.

## 6.5. Grafica 2. Poder y política en modelos de organización

## 6.5. Grafica 2. Poder y política en modelos de organización

### **PARTE III. MARCO EXPLICATIVO. ESTRUCTURA Y TRAMA DE PODER**

#### **Capítulo 7. Poder en la organización compleja**

##### **7. 1. Modelos racionales y relación compleja**

En los procesos de la organización hay tensiones y dualidades que la hacen inestable o ambigua, factores que también la dinamizan, la llevan a cambiar en el tiempo. Una tensión es la relación dual entre la necesidad de actuar en forma racional (pensando en el producto y la estructura), pero también atender las necesidades y motivaciones sociales de los individuos. Esta relación dual ocurre en un ambiente donde conviven múltiples razones, intereses, fines personales y grupales. Un enfoque amplio analiza la organización como sistema construido en la diversidad. La conexión socio-cultural y política implica capacidades complejas. Se relacionan y están en tensión. La realidad no es la buscada, sino una de las configuraciones posibles.

La cuestión a profundizar refiere a conocimientos y formas de poder que generan la brecha entre individuos y sistema, la distancia entre necesidades y satisfacciones. Las brechas derivan de situaciones no previstas, pero también de estrategias deliberadas. Por caso, las tensiones y conflictos que emergen de una estrategia solo pensada en términos de eficiencia, optimizando los costos y la productividad. Desde esa posición es posible postergar legítimas aspiraciones de individuos y grupos de trabajo. Difiere la dualidad propia de la diversidad de grupos en una organización compleja, comparada con los conflictos y resistencias en la gestión autoritaria.

El enfoque racional explica que las organizaciones, a través de esas actividades finalistas, sirven a la sociedad (una oficina pública), generan recursos para retribuir a sus integrantes (una empresa) y permiten satisfacer las necesidades que llevaron a su creación (un sindicato). La organización es presentada como un medio o instrumento que permite alcanzar ciertos propósitos vistos como bienes y servicios. Mientras tienen demanda, también se toman como legítimos en su contexto. La idea es que una organización no puede sobrevivir si actúa en forma económica irracional. Su condición de vida es la eficiencia y avanzar hacia sus objetivos.

Los enfoques racionales sobre la organización asumen cierta realidad como natural o necesaria. Por caso, la concentración del poder en el nivel de conducción, o la primacía de la estructura por sobre los individuos. Son enfoques que llevan a afirmaciones parciales e interesadas, que disimulan o encubren la influencia del poder y la ideología que operan en la organización. Por caso Scott y Mitchell (1973) en su teoría de la organización, confunden la idea del agrupamiento social, con su diseño optativo y forma de operación. Ellos dicen: "la idea de organización, según la concebimos, casi siempre concuerda con el concepto más amplio de racionalidad... Ese concepto descansa en la interacción de las fuerzas de especialización y la coordinación. Si hay cambios en el modelo de organización es porque en forma continua se buscan mejores (más racionales) combinaciones de técnicas que reconcilian dichas fuerzas".

No es correcto confundir entre la descripción y la estrategia, la idea y el diseño, la teoría y la praxis. Debe distinguirse entre : a) la organización como unidad de esfuerzos tras la producción de bienes y servicios, y b) la organización como realidad social que existe en tanto hay una significación compartida y un sistema de ideas y valores reconocidos por sus miembros. Esto implica que el tema de los valores siempre está presente (no es opcional) y que su correcto tratamiento hace a las armonías y disonancias en la organización.

La visión simplificadora del orden (impuesto) sostiene que lo correcto o incorrecto, racional o irracional, depende de la relación demostrable entre las actividades y los propósitos declarados por la organización. En este marco, para que la organización exista, la subjetividad, emociones, creencias y valores tienen que legitimarse y ponerse en línea adecuarse a lo planeado. Según la visión simple y mecanicista, la existencia de la organización implica que los motivos personales están sometidos a los objetivos y los criterios de diseño de la organización.

Se afirma que la organización "tiene que hacer" y ser de un modo determinado, siendo ello un tema fuera del orden natural no discutible, o una condición externa a la de existencia para la organización. De modo que, para entenderla y conducirla, hay que partir de ese diseño o "tener que ser". Por caso, cuando se afirma que la organización tiene que ser competitiva como condición de existencia. En muchos casos se trata de una visión compatible o derivada de las preferencias del analista o directivo. Reflejan el llamado "pensamiento desde el deseo", cuando el observador transforma sus juicios personales en hechos naturales o normalizados.

Los enfoques racionales, en tanto factor básico y excluyente, ven al orden como algo natural en una organización. Los procesos "sin sentido" o "sin razones" estarían fuera del concepto de organización. Frente a ello, la idea de la complejidad y de los sistemas socio-técnicos, explican el orden como de los diseños posibles, no como algo natural. Ese orden natural suele ser una elección desde la Dirección, pensando en sus propios fines y la presión de ciertos sectores de interés. En la realidad compleja, el modelo de organización y las formas de gestión incluyen factores relacionados con la ideología y la trama del poder. Refiere a una realidad, advierte sobre los factores de la informalidad y procesos críticos a la conducción. Los enfoques de la complejidad estudian estas dualidades, considerando las relaciones del orden y desorden, poder y resistencia, programación y contingencia, como rasgos del sistema, no desviaciones.

## **7.2. Poder, informalidad y desorden creativo**

En la organización conviven el diseño de estructuras y procesos, con las actividades emergentes no pensadas y la divergencia de ideas. Cuando decimos "conviven" no se trata de una estructura jerárquica o una relación de medios a fines, sino de relaciones inestables. Es la convivencia no armónica entre razones y emociones, situaciones planeadas e imprevistas, formales e informales, manifiestas y latentes. En esta diversidad de factores y procesos, se dan distintas posibilidades de relación, que no siempre son controlables o complementarias y derivan en situaciones no deseadas para algunos y buscadas por otros. Puede verse en las complejas relaciones de influencia y poder entre la familia del internado y los directivos del Hospital o entre los sindicatos y las gerencias de personal en empresas.

En las relaciones organizaciones, la complejidad es una realidad que deriva del contexto incierto y cambiante con aliados pero también competidores y adversarios. Ello se suma a los factores internos que están en tensión. Una tensión que no siempre desestabiliza porque también puede derivar en una mejora para el sistema al poner en evidencia sus errores y generar formas de superarlos. Esta posible mejora está en la base del concepto de desorden creativo. Además, en un ambiente de cambio, los propios objetivos se mueven, de manera que la organización suele vivir en procesos de transición, que se caracterizan por la coexistencia de elementos del orden anterior junto a otros que pertenecen a nuevos proyectos.

Frente a la complejidad interna y ambiental, los directivos hacen planes en escenarios variables, pero no avanzan con programas en detalle. El monitoreo y la capacidad de corregir el rumbo son vitales. Los intentos de especificar los movimientos futuros no son compatibles con inestabilidad y ambigüedad en el contexto. En un marco incierto, el planeamiento debe incorporar factores de flexibilidad. Importa lograr consensos y acuerdos internos sobre las líneas de acción prioritarias. Antes que exigir tareas específicas bajo relación de fuerza, la organización requiere que sus integrantes estén en condición de enfrentar la incertidumbre y el cambio ambiental con actitudes adaptativas. Esta creatividad requiere una disposición favorable de los individuos hacia su trabajo y la empresa. Disposición que no surge en forma natural, se relaciona con el ambiente de valores y formas de poder en la organización.

En su análisis de la complejidad, E. Morin (1994) destaca: "las relaciones al interior de una organización, sociedad o empresa, son complementarias y antagonistas al mismo tiempo". Cita la creatividad no planeada de los grupos en la fábrica, cuando, a los efectos de cuestionar la autoridad burocrática de los supervisores, desarrollan formas propias de trabajo que permiten mejorar la calidad de la producción, al margen de la sabiduría de quienes administran. Esto tiene que ver con la multiplicidad de intereses y fines que se mueven en la misma organización. En muchos casos las formas "clandestinas" operan con mayor efectividad que las oficiales, y los resultados se logran gracias a las desviaciones respecto de lo programado.

Ello no implica que la organización pueda basarse en el desorden o imprevisión. Los casos nos muestran que tampoco puede crecer intentando planearlo todo o fijando límites estrechos a la creatividad individual. La posibilidad de operar en la complejidad requiere una coexistencia basada en principios antes que reglas burocráticas. En términos de E. Morin (1994): "una organización que tuviera sólo libertades con poco orden y principios, se desintegraría, a menos que funcionara, como complemento de esa libertad, la solidaridad entre sus miembros". La fuerza solidaria permite enfrentar problemas ambiguos, sin una respuesta preparada. Esto requiere la vigencia de formas de influencia y persuasión basadas en valores compartidos, antes que el uso de la presión o la fuerza para ordenar las tareas.

En el marco de la complejidad, ya no alcanza con imaginar escenarios, diseñar una estrategia efectiva y saber aplicarla negociando con el personal y luchando en los mercados. El planeamiento corporativo es demasiado complejo como para orientar a quienes deciden en la praxis y se encuentran frente conflictos locales, asociados con intereses particulares, no generales. La coordinación de fuerzas divergentes requiere más de la comunicación en grupos que los dispositivos disciplinarios, uniformadores. Importa la noción de gobierno y gobernante en el sentido de aplicar mecanismos democráticos y participativos. Esto, en lugar de la figura del manager que maniobra detrás de los objetivos de negocios bajo la cruda ecuación del costo-beneficio. Existe una tensión estructural entre los temas o contenidos del poder (intereses, privilegios, discriminación) y el uso de formas que intentan ocultar estas desigualdades. El discurso del poder viene también a disimular o disfrazar estas divergencias.

En este contexto, es vital construir y disponer de un sistema de ideas y creencias compartidas, con sentido equitativo y solidario (no egoísta o competitivo). No hacerlo es incorporar dispersión y fragmentación en las actitudes y acciones. Se requieren formas de gestión que permitan articular decisiones y comportamientos a través de principios compartidos y formas democráticas (participativas) de poder. Es una cuestión de formas, contenidos y estrategias. Por caso, en un laboratorio las ideas responsables que consideran el riesgo implicado en la producción de drogas medicinales. En una planta de energía, la forma de tratar los residuos nucleares. En un banco, la consideración del crédito aplicado en apoyo de los proyectos de desarrollo comunitario. En lo interno, las formas de influencia y políticas de personal que consideran (en contenido y forma) el desarrollo humano, el trabajo en equipo, la equidad en la retribución, libertad de creencias y justicia en las relaciones laborales.

### **7.3. Dualidades y tensiones en la organización**

Las organizaciones suelen explicarse como grupos coordinados y conducidos, con sus actividades articuladas detrás de ciertos propósitos que se suponen compartidos, por convicción o por conveniencia. Desde esta visión racional, técnica y económica, un centro de salud se explica por sus intenciones declaradas de brindar prestaciones médicas, una escuela por sus actividades de enseñanza, un periódico por su intención de informar al público y un banco por sus finalidades de tomar y prestar dinero. Son organizaciones en la medida que actúan en forma coordinada y son previsibles porque se orientan por sus fines. Sus directivos deciden, en el sentido que plantean y comparan alternativas en contexto y luego eligen de manera razonable (eficacia).

En esta visión simplificada de la organización, la realidad se explica desde lo conocido y razonable. Si alguien está haciendo algo, y esa actividad se mantiene y genera resultados aceptables, hay en ella un sentido que suma o complementa, de allí su presencia y continuidad. Esta visión lleva a confundir lo razonable con las prácticas emergentes (que surgen, no se planean). La idea desde lo racional implica que el orden de lo planeado y autorizado es dominante, también en una realidad compleja. Se supone que, las actividades en la organización deben tener un sentido, y que en la práctica también lo intentan y logran. El poder en la forma simplificada de pensar, es un recurso funcional a lo racional y se asocia con el control y la ejecución ordenada. Viene a cubrir los temas que están en discusión y corregir las desviaciones. En realidad la visión compleja y sustentable de las organizaciones nos advierte que las organizaciones avanzan en varios frentes a la vez y el poder es una fuente de tensiones en sí mismo (las llamadas "internas").

También el poder como relación y proceso es necesario para tratar y superar tensiones y conflictos inevitables o estructurales. La realidad interna de las organizaciones y sus interacciones en el contexto, es compleja en el sentido que no solo derivan o se articulan en proyectos y estrategias sino que también derivan en dualidades y tensiones. A continuación muestro tres componentes de complejidad que tienen que ver con la dinámica de la organización, considerando las relaciones y procesos de poder:

**a. Los fines múltiples.** Refiere a los acuerdos pero también las oposiciones de intereses, que ocurren entre individuos grupos en la organización, y respecto de los propósitos declarados por el sistema. El orden establecido incluye condiciones impuestas, que no son optativas ni ofrecen alternativas. A su vez los actores internos y externos disponen de capacidades y recursos que son necesarios o requeridos por la organización. En la relación entre los delegados gremiales con los supervisores surgen temas controvertidos como los despidos o el cambio de las condiciones de trabajo. Son realidades donde hay más que diferencias de opinión o saberes. Existen oposiciones, diversidad de intereses y finalidades no complementarias que implican transacciones y negociaciones continuadas.

En esta relación, las ideas y acciones de unos niegan a las otras, pero no las pueden ignorar o suprimir. La oposición en las ideas no queda en la retórica sino que se refleja en las prácticas. Son relaciones que se construyen en un marco de necesidades compartidas y también de desigualdad y poder. Presiones y resistencias. En síntesis, son relaciones que contienen contradicciones y se exhiben en forma de crisis y conflictos. No operan en silencio. Desde la dialéctica, se trata de una oposición estructural, no transitoria sino constitutiva de la relación (social, política, económica).

Otro problema derivado de la complejidad de fuerzas actuantes es que ellas se relacionan o encadenan generando un estado de cosas que es contrario a la intención de quienes deciden. Por caso, K. Weick (1979) habla de los impactos no intencionales de las elecciones aisladas, que llevan hacia una contrafinalidad o sinsentido para la propia organización. Por ejemplo "cuando los actores por desconfianza tratan de sacar en forma simultánea dinero del banco su actitud genera una corriente que puede hacer que todos pierdan sus depósitos". Es también el caso de aquellas firmas que al mismo tiempo adoptan la estrategia de enfrentar la recesión o la coyuntura, mediante la reducción de los salarios. Desde allí, la pérdida de poder adquisitivo puede llevar la recesión a una depresión generalizada, que arrastra toda la economía.

En un partido político, es normal ver múltiples opiniones o corrientes internas, el debate de orden ideológico. Tiene que ver con las diferencias internas. Pero al hablar de oposición nos referimos a fuerzas antagónicas, la lucha por el control del partido, relaciones de dominación. En este marco, el adversario interno puede existir, pero en minoría y bajo control. Es la lucha entre grupos de accionistas por el gobierno de la empresa, para dirigirla hacia sus intereses particulares. En una escuela, la oposición entre quienes quieren imponer la enseñanza religiosa, y quienes luchan por la libertad de creencias. En la junta vecinal, la oposición entre quienes quieren al barrio como refugio de amigos y las familias que luchan por seguridad y escuelas para sus hijos.

En estas relaciones de oposición hay lucha por la primacía o la hegemonía. Y también una resistencia permanente a los argumentos del interlocutor. Esto es visible en las organizaciones que mantienen a sus integrantes en cautiverio, o que limitan sus libertades. Como suele ocurrir en los hogares de ancianos, centros de rehabilitación para menores, hospitales psiquiátricos o prisiones. El avance en los fines de ciertas partes, también significa un retroceso para los otros, o para el sistema en el entorno. En el plano de la economía, es el caso de las relaciones de producción que son impuestas, cuando hay pocas fuentes de empleo y esa escasez se utiliza para establecer condiciones injustas de trabajo. El resultado es una organización en conflicto, en lo manifiesto y lo latente.

Frente a las relaciones conflictivas, los intentos de superación pasan por la actividad política, esto es, el cuestionamiento de las relaciones de poder que sostienen la desigualdad o la marginación. Es también construir proyectos en la organización que reflejen el interés común y no a las minorías en el poder. O el intento de revisar los criterios de equidad y justicia en la distribución de las cargas de trabajo y en los recursos. Una búsqueda política es también la discusión sobre modos de representación y participación de grupos e individuos en las formas de gobierno. Esta forma de complejidad política, refiere a la oposición de intereses y propósitos. No sólo una diferencia de ideas sino la intención de imponer un proyecto prioritario o hegemónico.

**b. Las diferencias de lógicas.** Refiere a los distintos razonamientos o visiones de la organización. Es la realidad de los criterios que coexisten y no siempre son complementarios. Como ocurre con las elecciones sobre eficiencia y de calidad, el corto y largo plazo, los requisitos formales del cargo frente a las capacidades individuales, la especialización frente a la creatividad o flexibilidad, el lucro y la responsabilidad social. Las decisiones cambian según el criterio que se impone sobre los demás. Son formas de ver la realidad, esquemas mentales y no una confrontación de intereses.

Esta diversidad de visiones y razonamientos en la organización compleja se relaciona con la existencia y presión de objetivos diversos. También con las distintas prioridades de los sectores y los criterios que se imponen en la división del trabajo. En el diseño de la estructura se expresan las diferentes lógicas que están operando en la organización. Es la vigencia de ideas o visiones dominantes, pero no siempre congruentes. Es también la brecha entre lógicas del sistema frente a la presión de los grupos de interés aislados. Estas realidades coexisten en la organización compleja, en su inestabilidad y dualidad..

Así, un hospital no es el mismo o no se ve de la misma manera según la visión de los médicos, los enfermos, los laboratorios, los residentes o practicantes. Aunque todos tengan que ver con el par conceptual salud-enfermedad, sus posiciones son diferentes. En esta realidad compleja la especialización lleva a prioridades enfrentadas. También hay exigencias contradictorias sobre aquellos individuos en cuyas tareas las diferentes lógicas se cruzan. Por caso, en las finanzas se cruza la visión del enfermo (necesitado) con la figura del cliente (capacidad de pago). Otro caso son los investigadores, a quienes se les pide rigor científico, pero también resultados prácticos, rentables y en el corto plazo.

Hablamos de la realidad compleja por la diversidad de criterios que coexisten en la organización. Lo complejo limita la idea de la visión compartida en la organización. Más bien cada grupo está pensando cómo superar presiones, exigencias. En un estudio clásico, Lawrence y Lorsch (1976) advierten que las distintas áreas se relacionan con entornos diversos. No es sólo una cuestión técnica sino que lleva a incorporar intereses y culturas también diversas. Por caso, los directivos del hospital tratan con políticos y burócratas de las oficinas públicas de salud, los médicos se comunican con familiares de enfermos, la farmacia con laboratorios. Las presiones que desde afuera reciben las áreas no van en el mismo sentido, ni coinciden con los propósitos del hospital.

Además, en lo interno, la división de tareas (especialización), disocia realidades o necesidades, las fragmenta y con ello se pierde la visión del problema y del conjunto. Por ejemplo, cuando se divide a la enfermedad en componentes biológicos, psíquicos y sociales, y cada especialidad médica intenta cubrir una parte de la enfermedad. Todo ello trae problemas de diagnóstico, paradojas y dilemas porque se condena al enfermo, cuando el propósito debería ser salvarlo. En este capítulo hablamos de situaciones donde operan lógicas opuestas. Se trata de la "doble atadura", las exigencias contradictorias. En cuanto a sus efectos clínicos esto se manifiesta como neurosis de la organización. En el plano de las estrategias, como doble discurso de la dirección.

También vemos los efectos disfuncionales de las acciones cuando llegan a la saturación. Hablamos de aplicar más de lo mismo en forma creciente, hasta que se produce lo contrario a lo buscado. Allí hay una oposición, debido a una lógica exagerada (como suele ocurrir con la búsqueda de eficacia). Por caso: la (in)disciplina que surge por la presión exagerada, la frustración que genera en los individuos la excesiva especialización en sus tareas.

El resultado es la coexistencia de la razón y la sinrazón, la sensación del directivo de estar en cierto sentido equivocado y estar en lo correcto con otra mirada. La diversidad se intenta superar de varias maneras. Con más transparencia en las comunicaciones, evitando superponer los roles, creando equipos y enlaces, fijando ordenes de preferencia o prioridades compartidas, explicitando los valores en juego. Estas diferencias lógicas en los hechos se intentan superar a través de la razón dominante (que refleja las relaciones de poder) o mediante acuerdos sobre proyectos que se van a promover y postergar.

En cuanto al mundo de las imágenes y símbolos, existen diferencias en los significados que los individuos asignan a las comunicaciones en la organización. Los "hechos" se entienden de distinta manera, no por desinformación sino por las múltiples imágenes (fantasías, ilusiones) que actúan sobre la realidad (la construyen). Los grupos y sectores internos entienden desde sus respectivos contextos culturales. Los motivos son diferentes y también las experiencias y estados de necesidad. Aunque sean parte de "la misma" organización. Así, los actores significan desde su posición en carácter de dueños, empleados, proveedores, clientes. Este es el marco en el cual se produce la significación y adjudica sentido a los mensajes en las relaciones de comunicación.

Esta disparidad no es ingenua o imprevista. También existe una lucha por imponer una visión o imágenes a los demás. Para "sacar de contexto" o bien "darle lugar" al mensaje o la comunicación. La estrategia es decirle al interlocutor "propongo que lo veamos de esta manera". Esa frase refleja también la estrategia de la empresa en cuanto a la formación de la imagen corporativa. Pero además decimos que esto es controvertido. Para algunos (el gremio) la empresa está primero para dar empleo, y después para generar ganancias. Pero esta no es la visión de los accionistas. La diversidad de imágenes se pone de manifiesto en momentos críticos, como decidir la compra de nuevos equipos, la renegociación de los contratos de trabajo o la venta del paquete accionario.

**c. La incertidumbre ambiental.** Refiere a las variaciones imprevistas. También a la interacción entre variables y sus consecuencias (la trama oculta). Aquí las diferencias son entre lo conocido y lo desconocido, entre lo visible y lo oculto, lo controlable y no controlable. Por ejemplo el impacto interno de las crisis en las bolsas de valores, o las variaciones en el precio de las materias primas sustitutas, o la dificultad de articular en un proyecto amplio las demandas de usuarios de diferente condición económica y social.

Estos factores inciertos, no controlables o dispersos, hacen a una realidad o ambiente complejo y su impacto en las organizaciones. Se trata de valores cambiantes, de manera que la realidad actual no permite trasladar experiencias o expectativas sobre su futuro. Por caso, para un partido político, es la incertidumbre de los sucesos en el transcurso de una campaña electoral. También la cambiante actitud de los competidores puestos a luchar por un mercado, que disfrazan sus decisiones y tratan de desorientar a sus rivales.

#### 7. 4. Poder y organización sustentable

La organización funciona en un complejo marco de orden y desorden, donde ciertas relaciones y procesos movilizan o impulsan los comportamientos por encima de las dualidades y tensiones. Uno de esos procesos movilizados es el poder que está presente en las relaciones humanas, en las comunicaciones y decisiones directivas. Ellos refieren a la asimetría o desigualdad en las relaciones debido a lo cual, quienes son sujetos de poder (individuales, grupales) se proponen y logran imponer su voluntad en cierto comportamiento del receptor o destinatario. Ello es parte de una relación reconocida o aceptada bajo condiciones también explícitas. El poder moviliza e inhibe pero la aceptación pone condiciones. En este sentido el poder es relativo, se ejercita en el marco de una relación de fuerzas, no de una presión unilateral.

Las políticas como una racionalidad o modo de pensar excluyente y las estrategias de poder como una voluntad impuesta se relacionan con un orden dominante en la organización. Pero además implican la falta de equilibrio en los poderes y la existencia de intereses no compartidos. Llevan a relaciones injustas e instalan un clima de malestar y resistencias al autoritarismo. La superación de estas tensiones y conflictos no requiere solamente mejorar la comunicación y negociar los desencuentros de orden laboral, sino un cambio sustantivo que considere los principios de la gestión sustentable. Considerando valores y necesidades sociales internas y externas, en el marco de una gestión sustentable de la organización.

El desarrollo sustentable de la organización requiere entender y gestionar las crisis y tensiones, como parte de la coexistencia del orden y el desorden. Ello complica pero no inhibe la búsqueda de un acuerdo responsable, con proyectos compartidos. Pero el análisis de la complejidad advierte sobre las tensiones y exigencias contradictorias en organizaciones que logran ciertos resultados positivos, a la vez que mantienen cierta desigualdad y con ello afectan la estabilidad del conjunto. Esto tiene que ver con los desequilibrios en el diagrama de fuerzas de la organización, debido a las decisiones de poder que solo favorecen a ciertos grupos de interés dominantes. Los resultados se obtienen en un ambiente interno con muchos sectores enfrentados y no comprometidos con la organización, que actúan bajo la amenaza del desempleo y aplican el poder en el sentido de preservar sus posiciones.

El pensamiento puesto solo en la eficacia y productividad lleva a resultados concretos pero también transitorios y problemáticos, porque solo atienden aspectos de orden económico y ocultan las consecuencias sociales. Una gestión sustentable requiere formas de poder e influencia compatibles con la necesidad de una correcta motivación, la integración de criterios diversos y la actitud comprometida hacia proyectos compartidos. En cuanto a las estrategias de poder en el contexto, lo sustentable tiene que ver con una relación socialmente responsable y una adecuada capacidad negociadora que permita articular iniciativas y proyectos con otras organizaciones, evitando los escenarios de luchas destructivas. Habida cuenta de la diversidad de capacidades y fines involucrados en los proyectos de desarrollo, la gestión debe enfatizar en los aspectos integradores de la inteligencia política de la organización.

La sustentabilidad requiere que las políticas y estrategias de organización incluyan los siguientes temas y capacidades de gestión: a) un modelo de planificación estratégica, con exploración de los futuros y las relaciones de fuerzas en el contexto, que permitan sustentar proyectos y políticas acordes con los escenarios deseables y posibles; b) un modelo de organización diseñado en términos de cohesividad y flexibilidad para permitir alternativas de adaptación frente a las contingencias externas, lo cual implica alejarse de los esquemas hegemónicos de poder concentrado; c) un modelo político de alianzas y negociaciones, focalizado en reclamos de mayor participación en las decisiones y en la apropiación de recursos, considerando la presión de los fines de distintos grupos de interés e influencia que operan en la organización.

En un contexto incierto, con múltiples actores sociales que tratan de satisfacer sus aspiraciones y fines sectoriales, las organizaciones se desarrollan con una dinámica que implica la coexistencia de orden y desorden, la invariancia (mantener la identidad) y las estrategias (cambios necesarios). La gestión de la organización sustentable (como sistema reconocido y deseable) implica decisiones que atienden varios frentes a la vez en el marco de una realidad múltiple y cambiante.

La dinámica de las organizaciones complejas está relacionada con variables externas entre otras con, la incertidumbre ambiental (clima), las demandas cambiantes en lo social y las fuerzas de los mercados en lo institucional. Las organizaciones complejas enfrentan fuerzas que no controlan. También deben cumplir con su responsabilidad social respecto de la comunidad, con la cual tienen una interacción continuada. Responsabilidad que incluye el mantener y mejorar las fuentes de empleo, aportando un valor creciente y compartido, que resulta de los procesos de producción y distribución de bienes y servicios.

En lo interno la organización funciona con procesos y relaciones que buscan integrar actividades, pero que también generan cierto desorden o disociación en el marco de una realidad compleja. Por ejemplo: a) la ambigüedad entre objetivos múltiples de orden social, económico y político, creando tensiones y dualidades en las decisiones de gobierno, b) la diversidad de capacidades y procesos humanos y tecnológicos de difícil integración, c) la oposición de intereses que llevan a relaciones de fuerza y conflictos entre los grupos participantes. Esta realidad compleja se gestiona mediante la búsqueda continua de acuerdos de poder para superar las divergencias.

En este marco se entiende la organización compleja, no como proyecto compartido sino como un espacio de fuerzas internas y externas. Es una visión distinta a la del contrato social o de las voluntades alineadas en la organización, mediante objetivos compartidos. Como espacio de fuerzas, la visión de la dinámica de la organización está más asociada con el pensar dialéctico. Una explicación que se basa en las oposiciones que emergen en las relaciones y la praxis del poder en las organizaciones complejas, como las empresas, escuelas, hospitales. Una praxis del poder orientado hacia la articulación de voluntades, buscando la superación de las divergencias, respetando la diversidad y el pluralismo en dichas organizaciones.

## **Capítulo 8. Organización y campo de fuerzas**

### **8.1. Poder y enfoques de dirección**

En su desarrollo, el análisis organizacional ha generado varias perspectivas o enfoques sobre los modos de conducir, definir y coordinar actividades, programar y controlar tareas, pensando en la eficacia de un sistema socio técnico productivo. Respecto de la estructura y relaciones de poder dichos enfoques han puesto el foco en la importancia de las motivaciones y relaciones de trabajo entre individuos, y en los grupos que constituyen la organización. El poder es uno de los factores y capacidades tomadas como referencia para destacar el carácter complejo de las organizaciones porque en las decisiones directivas confluyen variables de orden social, económico y político. A través del tiempo los estudios sobre estructura, dirección y organización han propuesto y aplicado distintas perspectivas sobre esta realidad compleja, y en ese marco, también distintas posiciones sobre el poder y la influencia en las relaciones.

Enfatizando en las variables relevantes de las perspectivas, creo pertinente distinguir entre:

a) enfoques deterministas, con su modelo de organización y gestión basado en la importancia de diferenciar y ordenar las funciones de planeamiento, dirección y control de las acciones individuales y grupales, para optimizar los objetivos del sistema,

b) los enfoques orgánicos, que estudian la organización como un sistema social que busca el equilibrio entre los aportes y contribuciones de sus miembros a la vez que promueve una relación socio-técnica basada en la motivación, la comunicación y el trabajo en equipo,

c) los enfoques estructural-políticos que diseñan y explican la organización como un espacio de fuerzas, donde el problema de la cohesión y gestión consiste en integrar, enmarcar y conducir actores y grupos de interés con fines diversos, bajo reglas de juego programadas e instituidas. A continuación veremos las relaciones de estos enfoques con el tema de la política y el poder. .

La visión determinista prioriza la racionalidad basada en la eficiencia, eficacia y adaptación . Es la búsqueda de la congruencia en la relación medios y fines en las acciones. Explica a los directivos pensando en objetivos, asignando funciones y recursos, programando conductas. Privilegia el concepto del orden impuesto desde la dirección. Siendo un orden no criticable, la organización es un grupo despolitizado, sin lugar para la discusión de ideologías o juegos de poder. Una organización que se basa en relaciones contractuales que fijan derechos y obligaciones a las partes. Las voluntades y capacidades individuales se socializan e incorporan en un diseño de tareas que busca una relación complementaria y un comportamiento colaborativo. La función directiva toma las decisiones en el marco de su autoridad legitimada.

En este enfoque, el poder se ubica como capacidad centralizada en el nivel de gobierno y la función directiva, donde se concentran las atribuciones para imponer decisiones de política, que regulan procesos y relaciones. En el plano de los individuos las expresiones de poder se entienden como actitudes de control sobre los comportamientos. Frente a estas desviaciones, la función directiva las evalúa desde lo establecido. La primera reacción es analizar la realidad dentro del orden definido en la estructura. Los conflictos de poder en personas y grupos se toman como muestras de irracionalidad en tanto no se ajustan a normas y objetivos oficiales.

En el enfoque orgánico-funcionalista la atención está puesta en la búsqueda de consenso y armonía de las relaciones humanas. El poder es tratado a través de los procesos de liderazgo como una expansión de las relaciones de autoridad. Se trata de superar los límites formales y burocráticos de la autoridad (impersonalismo) para marcar la necesidad e importancia de la motivación y el compromiso de los grupos con la persona del líder y los proyectos compartidos. El poder tiene su espacio como parte de las posibles divergencias interpersonales o grupales que deben esperarse.. Estos conflictos son una imperfección, no son compatibles con la idea de un sistema con equipos de trabajo, orientados hacia fines compartidos.

En el enfoque orgánico o sistémico, el poder desequilibra, no tiene una función articuladora dentro de un proyecto de conjunto. Deriva de la politización, que es vista como un desvío. En cambio, el liderazgo es funcional cuando cohesiona. Expresa aptitudes personales diferentes en los jefes (formales o no) que son reconocidas para la conducción de los grupos de trabajo. El poder incluido en los procesos de liderazgo no implica imponer una desigualdad sino una realidad de las diferencias en las relaciones sociales. Es un concepto social aceptable sólo si refuerza los factores de integración (factor movilizador). Se acepta cuando el poder opera desde el gobierno (legitimado) o el liderazgo, entendido como forma de conducción basada en una fuerte influencia de factores emocionales y simbólicos (imagen, respeto, credibilidad).

En su obra sobre la sociología de la organización Charles Perrow (1991) señala que en esta visión funcionalista, el liderazgo informal (poder persuasivo) se explica y justifica porque cubre los vacíos de la organización formal. Pero el autor critica esta visión simplista porque descuida "la posibilidad de los impactos críticos o negativos de las relaciones informales. La organización informal (con liderazgo) puede también tener aspectos disfuncionales tales como redefinir las cantidades consideradas producción diaria correcta, y también promover el incumplimiento sistemático de las normas de producción". El tema de la dualidad del poder (movilizar y enmarcar) no se reconoce en los enfoques orgánicos de sistemas. El "poder en sí" es visto como una desviación subjetiva y disfuncional para el conjunto.

En el enfoque estructuralista de la organización, predomina la idea de un espacio de fuerzas y una negociación política, resaltando los movimientos y negociaciones de ciertos grupos para promover sus intereses, mejorar sus posiciones o imponer criterios en cuanto a la apropiación de recursos escasos. Para entender esta realidad se requiere apreciar la organización como escenario político, junto a la visión de los espacios socio-culturales, y los procesos productivos. La estructura no solo marca una división de tareas y la ubicación de la autoridad sino que es un marco donde identificar también los lugares o centros de poder que actúan sobre ciertas decisiones relevantes.

En su obra sobre Organización y Liderazgo, Bolman y Deal (1991), han destacado la importancia de disponer de una perspectiva política de la conducción, fijando su atención sobre los lugares de poder, las áreas de conflicto y las coaliciones dominantes. Dichos autores sostienen que “la visión tradicional de las organizaciones enseña que ellas son creadas y controladas por autoridades legítimas, las cuales se encargan de establecer las metas, diseñar la estructura, contratar y administrar empleados, y asegurar que la organización funcione alineada con sus objetivos”. Pero, los autores señalan que no debe omitirse la perspectiva de la realidad política, es decir, de la organización como una coalición de grupos de intereses y también de objetivos diversos, no siempre congruentes. Las autoridades controlan el poder inherente a la ocupación de ciertas posiciones, pero son sólo uno de los muchos contendientes que luchan mediante otras fuentes de poder en la organización.

La perspectiva política sugiere que las metas, estructura y estrategias de una organización, surgen y se mantienen como resultado no solo de la racionalidad económica sino también por un proceso continuo de negociación entre los principales grupos de interés, internos y externos. En el marco de las interacciones con el contexto, sus condiciones y posibilidades. Algunas veces las autoridades burocráticas o profesionales, también son parte de las alianzas y coaliciones en la organización. Las corporaciones están controladas por altos gerentes que construyen centros de poder, y no solo por quienes están en los niveles políticos o de gobierno como los accionistas o el directorio. La agenda organizacional se mueve por la gente que está ejerciendo el poder y no solo por quienes son parte del gobierno de la organización.

El planeamiento de la organización tiene que ver con el momento de la construcción. Es luego la gestión la que debe enfrentar las dualidades y tensiones propias de un sistema socio-técnico complejo. En este sentido J. Pfeffer (1978) cuestiona la validez de las perspectivas racionalistas o burocráticas. Afirma que “las organizaciones son coaliciones y los diferentes participantes tienen intereses y preferencias, variados, de modo que la pregunta crítica no es como las organizaciones deben diseñarse para maximizar su eficacia, sino mas bien cuales preferencias e intereses han de ser atendidos por la organización”. Las estrategias, relaciones y el ejercicio del poder son relevantes porque ya no se trata de cómo llegar a objetivos de conjunto o proyectos compartidos sino que los juegos de poder se utilizan para imponer preferencias particulares, hecho que también se refleja en la forma en que dichos directivos intervienen para arbitrar en los conflictos de la organización.

Desde la perspectiva del poder y la influencia, las organizaciones formales son la expresión superficial, intencional y diseñada, de un espacio más amplio, que Crozier y Friedberg (1990) han llamado “sistemas de acción concretos”. Lo formal refiere a los aspectos intencionales de las estructuras de acción colectivas productoras de un orden cuyas reglas de juego resultan de la interacción estratégica y los procesos de intercambio y poder que ocurren entre los actores o participantes. Según dichos autores toda estructura de acción colectiva, se constituye como sistema de poder. Es un efecto y un hecho de poder. En este sistema las reglas de juego son un conjunto de mecanismos de regulación. La organización como sistema de acción concreto incluye varias dimensiones, y desde las relaciones de poder, es un espacio de acción colectiva donde coexisten intercambios competitivos y cooperación conflictiva.

## 8.2. Espacios y movimiento de fuerzas

La idea de espacio de fuerzas refiere a distintas intenciones y presiones que individuos y grupos ejercen en el marco de la organización. Son presiones que se orientan hacia las necesidades, fines e intereses de los actores en dichos espacios. Sus temas o contenidos incluyen variables de orden social, económico y político. Por ejemplo, ejercer influencia y superar resistencias para construir un lugar diferenciado de poder, luchas por una mayor autonomía o margen de movimientos en la estructura vigente, mayor participación en el presupuesto, lograr ser reconocidos como referente de grupos (conducción), defender posiciones de conducción, acceder a recursos (materiales o simbólicos), avanzar con proyectos o líneas ideológicas dominantes.

Estos movimientos de fuerzas incluyen distintas formas de influencia e intentos de dominación que operan en el plano de lo objetivo y simbólico. Refieren a la asociación de voluntades, las transacciones con recursos y las consignas ideológicas. En esta representación y explicación de la realidad (una entre las posibles), la propia organización opera como una fuerza de conjunto, a través de sus recursos, estructura y posiciones de gobierno. La imagen de esta realidad es compleja, no se reduce a una pirámide sino que refiere a una matriz, diagrama y redes de fuerzas. El ejercicio y las relaciones de poder son una de las versiones de fuerzas que operan. Los medios políticos en este espacio son relevantes, pero no los únicos.

En su obra sobre las Imágenes de la Organización, Gareth Morgan (1991) estudia la realidad política mediante la metáfora de los campos de fuerza en los cuales actúan proyectos diversos. Un espacio de acuerdos y divergencias, donde operan tramas de intereses, conflictos entre grupos y juegos de poder. La obra explica que “hablamos de intereses para referirnos a un conjunto de disposiciones, que abarca ambiciones, valores, deseos, expectativas y otras orientaciones e inclinaciones que conducen a la persona o grupo a avanzar en cierta dirección. Vivimos en medio de intereses diversos, vemos a otras personas priorizando los suyos, y en seguida nos ponemos en defensa o ataque para sostener o mejorar nuestra posición”.

Según concluye dicho autor, podemos analizar la política en las organizaciones de manera sistemática enfocando la atención sobre las relaciones entre los intereses, conflictos y poderes. “La política en la organización se muestra cuando la gente piensa de formas distintas y quiere actuar de maneras diferentes. Esta diversidad crea una tensión que es posible resolver con estrategias distintas. Y algunas llevan a la aplicación de los medios políticos, asociados al ejercicio del poder”. La superación de conflictos se intenta de muchas maneras: en forma autocrática, burocrática, tecnocrática o democrática, esta última en sus versiones de participación directa, cogestionada o representativa.

La elección de los modelos de acción política no implica un aislamiento de otras variables que operan en la organización, como las influencias desde el marco jurídico, las pautas culturales, las tendencias ideológicas. En la base del concepto político está la idea de la lectura en un marco ampliado, de los fines sectoriales. Las relaciones de fuerza no se asocian ni refieren de manera excluyente a los fines e intereses de orden político, a los pactos o alianzas para imponer proyectos o intervenir en las decisiones de gobierno.

Las voluntades incorporadas en un proyecto político en la organización, no son análogas al ejercicio excluyente del poder. También se orientan o se enmarcan en otras consignas sociales como las mejoras en las comunicaciones y condiciones de trabajo, la posibilidad de aprendizaje y desarrollo profesional, el acceso a grupos afines con las motivaciones personales. Las razones de orden político intervienen para atender las tensiones, crisis y conflictos derivados de la interacción entre esta diversidad de variables que movilizan a la organización, problemas que requieren ampliar la lectura con una actitud superadora.

En este sentido el sociólogo Tom Burns (1961) destaca que las organizaciones modernas favorecen las relaciones de fuerza por sobre los acuerdos o consensos, cuando prevalecen los modelos de organización autoritaria o competitiva. “La organización está diseñada como un sistema de competición y de colaboración simultánea. La gente debe colaborar en la realización de un proyecto común, aunque a menudo se enfrentan con los demás compitiendo por recursos limitados como también en la lucha por ascender en su carrera profesional”. El concepto de espacio de fuerzas refiere a una organización compleja, en la cual las necesidades y motivos compartidos en el sistema, coexisten con otras motivaciones de orden profesional o ideológico que son “particulares”. Hay una zona de encuentro o de acuerdos sobre los comportamientos que la organización como conjunto requiere para seguir operando, que no siempre están especificados, formalizados.

En su obra sobre el Comportamiento Administrativo, Herbert Simon (1962) escribe sobre la existencia de un “área de aceptación”, que refiere a la actitud amplia o reducida del receptor para aceptar decisiones de su superior que no están previstas o especificadas pero son realidades en el marco de la relación laboral. Dicho autor afirma que “para mantener la relación, es importante tanto la moderación del superior como la obediencia del subordinado. Los modernos escritores sobre administración han puesto de relieve la necesidad de esta moderación, recomendando, cuando sea posible, el empleo de medios de influencia que conduzcan al convencimiento en vez de la autoridad, que lleva sólo a la sumisión”.

Cabe recordar que también Chester Barnard (1938) en su texto sobre las Funciones del Directivo, utiliza el concepto de “zona de indiferencia”, como la buena disposición del receptor a cumplir con las órdenes en tanto provengan de una posición directiva, en el marco de su relación contractual. En el presente punto vemos la organización desde la perspectiva de un espacio de fuerzas. Bajo estas condiciones es imaginable que la amplitud la zona de indiferencia (la mayor o menor disposición del receptor) tiene que ver, entre otros factores con las formas de poder aplicadas por los directivos.

En su obra sobre Gobierno y Política, John Friedrich (1937), también advirtió sobre la importancia que en la relación comunicativa tiene la imagen del emisor sobre las actitudes posibles del receptor de las instrucciones. Para marcar esta influencia recíproca, el autor recurre al concepto de la “regla de reacciones anticipadas”. Refiere a las expectativas o sea la anticipación del emisor en el momento de planear su decisión, considerando sus experiencias anteriores sobre las capacidades del receptor. Por caso, esquemas mentales o alguna reserva de conciencia. Estos conceptos resaltan la importancia de considerar el poder en el marco de una relación de influencia relativa, no como mensaje unilateral asociado al rol del directivo.

En el espacio más amplio de la organización (no solo individuos y grupos) surgen posiciones no alineadas, divergencias respecto de órdenes y directivas. Por caso sobre los criterios para la apropiación de ingresos, o justicia distributiva. Ello deriva en tensiones y conflictos sobre las políticas de la organización. En estas luchas internas, las estrategias de poder son importantes. Se asocian con proyectos de orden político y social. En este análisis sobre relaciones de poder, destaco que no todo ocurre en el dominio político. También hay desencuentros por pautas culturales en situaciones de crisis, cuando pierden vigencia frente al contexto.

Las controversias tienen que ver con la dinámica en el espacio de fuerzas. Hemos visto que las actividades complementarias no excluyen las tensiones y conflictos entre las fuerzas hegemónicas del gobierno (las políticas centrales) y las actividades instituyentes que cuestionan las políticas del poder central. Un resultado de esta dinámica en el campo de fuerzas, es el intento en los niveles políticos de lograr cierto equilibrio entre los poderes en juego. El espacio de fuerzas refiere no a la imposición de poder centralizado excluyente sino a la necesidad de un poder negociador buscando un relativo equilibrio de fuerzas.

En estas referencias a las fuerzas diversas frente a la dirección, una posible consideración normativa es que el ejercicio del poder y la política no deberían aplicarse con el sentido de lograr hegemonías, como estrategias de dominación. Una visión más razonable lleva a recordar que esta cuestión se plantea en el marco de organizaciones voluntarias cuyo desarrollo requiere de la contribución (compromiso) de sus partes y reconocimiento (legitimación) en el entorno. Esto implica que además del crecimiento o decadencia de la organización, la función directiva debe monitorear la estabilidad o conflicto de los grupos de interés e influencia. La búsqueda de equilibrios de poder se relaciona con la gobernabilidad de la empresa.

El poder es analizable en un entorno socio-cultural, económico y político. Su ejercicio refleja estas diferencias y la política implica una disposición negociadora e integradora de diferencias. Según el estudio de Bolman y Deal (1991), "la perspectiva política analiza las organizaciones como escenarios políticos activos y manifiestos, conteniendo una compleja variedad de intereses grupales e individuales". La perspectiva política no atribuye a la política el egoísmo, la mirada estrecha o interesada. Sin embargo, sí afirman que la interdependencia, las diferencias, la escasez de recursos y las relaciones de poder, producen de manera inevitable fuerzas políticas internas en la organización.

Estos autores ofrecen cinco proposiciones que resumen la perspectiva política: a) las organizaciones son coaliciones compuestas por variedad de actores, 2) existen diferencias perdurables entre individuos y grupos en sus valores, creencias y percepción de la realidad, que cambian lentamente, 3) la mayoría de las decisiones importantes en la organización afectan la asignación de recursos escasos, 4) por efecto de la desigualdad persistente el conflicto es central para la dinámica organizacional y el poder es un recurso vital, 5) en las metas organizacionales y las decisiones directivas intervienen la negociación y la competencia entre los miembros de distintas coaliciones. En síntesis, la visión política enfatiza que las metas organizacionales no surgen por mandato desde la cumbre, sino también de un proceso continuo de negociación e interacción entre los referentes y operadores clave del sistema.

### **8.3. Los grupos de interés e influencia**

La relación entre individuos y grupos en una organización compleja resulta de acuerdos negociados, no de un consenso voluntario, de conjunto. Los distintos grupos de interés e influencia se reúnen sobre la base de propósitos amplios, que reconocen una diversidad de intereses propios. En su Teoría sobre el comportamiento de la firma, Cyert y March (1965) proponen considerar a la organización como una coalición de individuos y grupos diversos. Que es diferente a la idea de comunidad o armonía de propósitos o intereses. Y permite destacar su diversidad de visiones y posiciones, aunque están preocupados por el desarrollo de la organización. Entre los miembros de dicha coalición se encuentran los directivos, administradores, obreros y trabajadores, accionistas, proveedores, clientes, abogados, órganos reguladores. Es decir actores internos y externos (stakeholders), que están involucrados con los objetivos y el desarrollo de la organización, aunque con perspectivas también diversas.

En su interesante obra sobre el management cooperativista, Davis y Donaldson (2005) se proponen explicar el término stakeholder, que refiere a los participantes externos pero afectados por la organización. "El concepto expresa las preferencias de los grupos que tienen determinadas aspiraciones correctas relacionadas con la organización. Esas aspiraciones están identificadas, pueden discutirse y estar opuestas al mero interés especulativo de los negocios". Se refieren a personas, estructuradas en grupos o no, pero con una preocupación común relacionada con la marcha de la organización. Con una mirada amplia, los autores también incluyen a la influencia de quienes ven sus derechos afectados por las organizaciones. El caso de los grupos sociales cuya salud es afectada por la contaminación de las fábricas. La empresa dispone de poder, pero también debe responder de las consecuencias sociales y económicas de sus decisiones ambientales.

En este marco, la presencia de conflictos sin resolver no siempre es una señal de la irracionalidad directiva o la contradicción en las decisiones de conducción. Es un rasgo esperable en organizaciones complejas que tienen una composición diversa en cuanto a la diversidad de actores, en sus fines y demandas. Como un sistema socio-técnico que opera en entornos inciertos y cambiantes. Ello implica que un modelo explicativo de los múltiples fines de la organización tiene que buscar una estrategia de viabilidad y no una solución óptima. Esto, frente al evidente potencial de conflicto interno que es inherente a toda coalición de individuos y grupos diversos.

Los citados autores cuestionan la existencia de fines comunes compartidos por todos los miembros. Ellos afirman que “en la raíz misma del concepto de coalición se encuentra la idea que los miembros individuales de la organización pueden tener ordenaciones de preferencias (fines individuales) muy distintas de uno a otro grupo”. Según este enfoque, los fines perseguidos en la realidad por las organizaciones, no se pueden describir en función de una escala de preferencias conjunta. El empeño en definir fines internos compatibles, hace difícil construir una teoría positiva de la decisión. La organización muestra estar intentando fines distintos a un mismo tiempo.

En el marco de las coaliciones surgen elementos para el planeamiento. Pero también hay negociaciones continuas referidas a la magnitud y destinatarios de los llamados pagos colaterales (relación entre aportes y retribuciones). Por ejemplo, los empleados aceptan ciertos fines (propios de la organización) a cambio de una retribución. Pero las negociaciones también llevan a la definición de compromisos políticos, que se reflejan por la inclusión en la agenda directiva de temas prioritarios para las alianzas de gobierno. Y en la estructura, dichas voluntades y transacciones se reflejan por la creación de centros de poder e influencia reconocidos como tales.

La realidad indica que estos acuerdos entre las partes no son definitivos, por varios motivos. Porque no se pueden atender las demandas en simultáneo lo que lleva al proceso de atención secuencial de los objetivos. La existencia de prioridades y urgencias también implica la decisión de postergar demandas. También porque cambian los niveles de aspiración de las partes en el tiempo. Y en lo externo, los procesos de negociación están afectados por los cambios en las condiciones y regulaciones ambientales. Para que ello no afecte la estabilidad y continuidad de la organización, las alianzas y negociaciones incluyen la búsqueda y mantenimiento de un “equilibrio de poderes”, acuerdos de base sobre un proyecto político compartido.

Con una perspectiva política de la organización, las coaliciones serían ejemplo de fuerzas que actúan en un espacio de lucha donde se intenta avanzar con fines e intereses de modo que ellos estén presentes en los planes de conjunto. Para lograrlo aplican estrategias y dispositivos de poder. Al mismo tiempo estas fuerzas actúan como un fin en sí mismo, para preservar los espacios y recursos logrados por cada grupo. También las fuerzas se proponen desde el poder no solo obtener recursos sino imponer voluntades y controlar los movimientos de otros grupos en la organización. Esto último tiene más que ver con la dominación sobre las personas.

En todo caso la metáfora del campo de fuerzas donde los grupos hacen alianzas y buscan prevalecer, es solo una de las versiones de la realidad. Frente a esa realidad hay otras fuerzas y condiciones que son propias de una organización voluntaria, no sometida a presiones del poder. Habrá lugares conflictivos, pero la condición de una organización de base voluntaria (hospital, fábrica, escuela, periódico, transporte) es la existencia de reglas aceptadas y cierto compromiso con un proyecto que también es reconocido en su contexto (sociedad civil). Hablar de relaciones de fuerza refiere a la intencionalidad, a la voluntad puesta en promover ciertas ideas. Pero esas ideas no refieren necesariamente a la desigualdad y la exclusión.

La versión del espacio de fuerzas donde se produce una lucha excluyente, es solo una posibilidad. Pero nos advierte sobre la importancia de la gestión política y los problemas que ella debe enfrentar debido a la composición diversa de la organización, los conflictos de intereses y la escasez de recursos. Pero la decisión política no es todo, no es un criterio excluyente. Es parte de una pluralidad de criterios, presentes y necesarios en el marco más amplio y complejo de las relaciones humanas y modelos de gestión directiva. También son políticas las decisiones que promueven formas de poder constructivo, porque permiten superar conflictos y favorecer las relaciones de cooperación y colaboración en la organización.

## **Capítulo 9. La construcción de poder**

### **9.1. Poder, sentido y contrasentido.**

El enfoque racional de las organizaciones explica que los directivos razonan con una mirada amplia, ubicando los problemas más allá de las cuestiones de corto plazo o las metas aisladas de un área particular. Tomando distancia de los enfoques simplistas y normativos, se espera que quienes conducen realicen un análisis de las consecuencias de sus decisiones políticas tomando la organización en su conjunto, en su complejidad. Pero existen complicaciones al analizar la propia Dirección en su contexto competitivo. Los ejecutivos también operan como grupo directivo, con sus propios intereses y deben satisfacer compromisos con las áreas que representan y los sostienen en el poder. Deciden en una realidad con procesos contradictorios.

Que se declaren propósitos generales y se hable de la misión de la organización no implica que el rumbo tomado considere todas las fuerzas en juego. En particular cuando no hay un proyecto compartido sino un grupo propietario que controla los recursos y designa a los directivos que lo representan. En esta situación siempre hay sectores o temas que son afectados o sacrificados en el altar del llamado interés general. Por caso, con el argumento de la renovación tecnológica, los directivos pueden desarmar grupos sociales o equipos de trabajo que lleva años construir. Estas decisiones carecen de sentido cuando se las analiza desde el punto de vista del clima y el capital social de la organización. Muchas veces las decisiones no son inteligentes (en términos de los fines generales) sino movimientos en el mapa de poder, para eliminar una minoría adversa, enfrentar al poder sindical o imponer un nuevo proveedor.

Quienes estudian las decisiones en empresas reconocen que hay problemas y zonas de ambigüedad que no se resuelven con más programas o procedimientos. Son espacios indefinidos, no por falta de previsión, sino por las propias dualidades de la organización. En su difundida obra sobre la teoría de las decisiones, Cyert y March (1965) advierten que "el conflicto entre objetivos no queda totalmente resuelto dentro de la empresa. Para tomar sus decisiones bajo un sistema de objetivos no siempre compatibles entre sí, la política de la empresa consiste en descentralizar las decisiones, atender cada objetivo en forma secuencial y dejar que ciertas elecciones sean una solución indefinida". La diversidad de fines y su falta de congruencia (junto a factores emocionales y sociales), lleva a la existencia de acciones no explicables o sin sentido, al intentar analizarlas desde la perspectiva del proyecto de empresa.

Podría pensarse que la irracionalidad, si ocurre, tiene un límite y que dicho límite está fijado por el peligro de fracturar la organización o afectar su continuidad. Por ejemplo, los médicos que se obstinan en hacer operaciones costosas, llegado un momento, se enfrentan con la posibilidad de llevar a la crisis en la empresa que los ha contratado para prestar servicios. Estos límites son el tema prioritario de la función de gobierno y la negociación política en la organización compleja, con conflicto de poderes. En un comercio no parece razonable que los vendedores puedan seguir con su obstinación de ofrecer ciertos productos solo porque les conviene a ellos. Cuando los grupos, en su diversidad, no ven satisfechos sus intereses pueden romper el acuerdo y retirarse de la coalición. La complejidad (el orden desorden) y los juegos de poder hacen que la organización se aproxime o aleje de estos límites.

El problema del sinsentido en la organización no solo se relaciona con la diversidad de razones e intereses. También pesa que la organización debe avanzar en un mercado o medio social en el cual operan fuerzas e influencias contradictorias. Por caso, la sociedad demanda la preservación ecológica y exige a las empresas que produzcan bienes que consumen recursos no renovables o contaminan el ambiente (el caso de los combustibles). Se habla de imagen corporativa, de cliente satisfecho y orientación al mercado. Y al mismo tiempo se proponen ajustes con fuertes reducciones en los costos, que afectan la calidad del trabajo y los servicios.

En el modelo de la racionalidad las actitudes y fines personales están acotados por los dispositivos de control con reglas para detectar y corregir desvíos. Estas definiciones se complementan con los límites derivados de sistemas de recompensas y sanciones, el ejercicio de la autoridad y la vigencia de los procedimientos oficiales. Sin embargo estos dispositivos, aunque fijan condiciones para la acción, no aseguran los comportamientos, no los hacen previsibles. El diseño de instrumentos de control responde a cierta visión de la organización, desde las posiciones de Poder. Un ejemplo típico de irracionalidad es el intento de fijar normas a la creatividad, en una empresa que se ofrece para generar e impulsar nuevas ideas.

## **9.2. Las redes de influencia social**

En el marco de la organización compleja, los conceptos de influencia, poder y autoridad tienen varias lecturas. Por un lado, se refieren a dichos conceptos como relaciones, capacidades y procesos necesarios que bajo distintos formatos, orientan, cohesionan y controlan comportamientos diversos en la organización. En la visión compleja de la realidad, con fuerzas internas en un entorno cambiante, el análisis requiere considerar la inestabilidad y las tensiones de la propia organización. Más allá de los modelos ideales de organización, considerando las fuerzas en juego en una realidad compleja, el poder y la influencia también tienen que ver con proyectos que refuerzan o amplían las desigualdades en la organización.

Además de su función positiva, el contenido de las comunicaciones desde las posiciones de autoridad, poder e influencia, también reflejan las ambigüedades que existen en los objetivos del sistema, en los intereses de grupos y en las motivaciones de los individuos. La organización supone y requiere acuerdos de objetivos pero en las decisiones directivas prevalece la racionalidad dominante. Los procesos de conducción implican alineamientos pero también convierten la diversidad existente, en tensiones y desigualdades. Como las desviaciones autoritarias, las tendencias hegemónicas y el doble discurso. Es necesario ampliar el análisis con acuerdos y políticas para superar la disparidad de criterios y las brechas en los fines. .

Las organizaciones son un espacio de interacciones sociales y una de sus manifestaciones es la influencia interpersonal, las redes para la colaboración. Personas y redes que orientan las conductas, no en un marco de dependencia sino de creencias y actitudes compartidas. La figura de actores influyentes, cuya imagen es reconocida y su opinión es aceptada, ayuda a este esfuerzo constructivo. La influencia se basa en la imagen de credibilidad, en el reconocimiento mutuo y el respeto de ideas. Porque la autoridad no es suficiente y el poder implica una relación de fuerza. La influencia de ciertas personas es una capacidad pero además significa que son reconocidas como referentes activos en una red o trama de relaciones y lazos de comunicación. No es un tema de la posición en una jerarquía o línea de mando.

La influencia asociativa, no es una acción puntual ni obligada. Es una relación de orden emocional, un factor de motivación basado en un modo de pensar coincidente. La influencia implica un clima de colaboración y expectativas de continuidad. El modo de pensar del sujeto influyente orienta las elecciones de los destinatarios, por razones de confianza, credibilidad y creencias coincidentes. No es un tema de conocimientos o fuerzas, sino de ideas compartidas e identificadas con una persona a quien se estima y se reconoce como referente individual o grupal. Al referente no se le adjudican intereses o prejuicios ocultos, no intimida, es confiable. Su discurso tiene una connotación socio-afectiva, más que técnico-instrumental (eficiencia).

El concepto de influencia refiere a los motivos que orientan el comportamiento antes que el control de recursos o las sanciones físicas. En su obra sobre psicología social en organizaciones, D. Katz y R. Kahn (1977) definen a "la influencia como una especie de fuerza psicológica. La base es una transacción interpersonal en la que alguien actúa de tal modo que logra en otro el cambio de conducta que se había propuesto". No es una fuerza ocasional sino continuada. No se trata de imponer una desigualdad en una situación concreta, son actos consentidos en el marco de una relación amplia y aceptada. Es una versión de los procesos de coordinar actividades, a través de un marco de expectativas o acuerdos previos, que inducen y permiten suponer ciertas respuestas requeridas para el funcionamiento de la organización.

La lectura sociológica de la influencia destaca su función en el marco de un sistema de comunicación basado en códigos, imágenes y símbolos compartidos. Se explica como forma de asociatividad y de construcción de sentido, no como una relación de fuerzas que tratan de imponerse para hacer algo concreto y específico. N. Luhmann (1995) en su estudio sobre las distintas formas de poder señala que la influencia es "una relación que se sostiene en una orientación significativa compartida", en premisas antes que en ordenes, dejando un margen de alternativas al comportamiento, sin cerrar los caminos. En este sentido la influencia está creando un marco de expectativas y sentidos a los mensajes, sostenidos en el tiempo.

Respecto de las influencias interpersonales, J. Pfeffer (1993) ha destacado que "en ellas operan factores emocionales y simbólicos, que satisfacen las necesidades sociales y el reconocimiento de los actores en su grupo de referencia". En un marco de influencia, los modos de pensar que prevalecen, satisfacen sentimientos grupales y son parte de un clima de trabajo basado en la persuasión y el diálogo. Que es distinto al orden establecido desde la disciplina y la amenaza de sanciones. La influencia además de ser emocional tiene sus razones, tales como satisfacer esperanzas y expectativas, la búsqueda de entendimiento y colaboración.

La influencia es parte de la actividad directiva en el plano de las comunicaciones. No es un esquema rígido sino adecuado a las condiciones de distintos contextos y temas laborales. Pero hay una idea básica que es motivar, comunicar e interactuar, recurriendo al discurso y los factores emocionales. Es difícil lograr funcionar de forma cohesionada sin un compromiso compartido. Cualquiera fuera el lugar, la influencia no se entiende como forma de lograr ventajas o defender privilegios. No es una forma de imponer decisiones sino de construir y practicar un clima de confianza y colaboración. No se trata de una relación ingenua, porque es efectiva mientras el discurso es confirmado en la gestión.

Las posiciones, los centros y redes de influencia son una fuente de información sobre la actualidad, una opinión o conocimiento fundado. También tienen una función cultural porque las personas influyentes a través de su relato mantienen la vigencia de los mitos y leyendas, ayudan a las creencias compartidas. Desde allí también contribuyen a construir la imagen que diferencia e identifica la organización en su contexto. No son solo mensajeros, difusores o voceros. Cuando toman posición pasan a ser parte del entramado socio-cultural y político de la organización, al menos en sus implicancias ideológicas (ideas y creencias dominantes).

Los lugares de influencia resultan de la interacción social, y desde allí también se relacionan con la realidad política de la organización. Como realidad construida, antes que como diseño o modelo predefinido. Los centros de influencia son factores de comunicación sobre nuevos proyectos o novedades en la gestión que afectan a los individuos. No como voceros del poder sino aportando razones sobre el momento y la necesidad de los cambios. De modo que los centros de influencia (personas, posiciones) son activos. Tienen relación con ciertas formas de pensar (ideologías) y también pueden comunicar (explicar) los intereses de distintos grupos en la organización. Como posiciones influyentes y su poder de convocatoria, son parte de los procesos de cambio movilizando voluntades hacia proyectos renovadores.

### 9.3. Relaciones de poder y liderazgo

Desde el enfoque dialéctico del cambio, el liderazgo puede ser visto como una forma de orientar las relaciones hacia el proyecto de empresa o institución, con sus respectivas oposiciones. El marco de este proceso es complejo, porque: a) operan componentes expresivos y emocionales importantes, que se convierten en compromisos, b) el liderazgo no es sólo dirección, sino también un proceso social que desarrolla en los grupos críticos que se oponen a ciertas derivaciones del proyecto originario de empresa. En este marco vamos a analizar tanto las posibilidades como los límites del liderazgo emergente cuando enfrenta las estrategias de poder. El liderazgo opera tanto en la afirmación, para activar cambios, pero también para reforzar proyectos o mantener las relaciones vigentes (el caso de un liderazgo conservador).

En el plano de lo emocional y simbólico el liderazgo está asociado a la presencia de cierto carisma en la relación. Refiere a la existencia de un lazo emocional, sostenido, entre los seguidores y el líder, que en el plano de las comunicaciones deriva en una base compartida de credibilidad. Se aplica en el ámbito de grupos, no reducido a situaciones aisladas o relaciones individuales. Como estrategia directiva, el vínculo carismático refiere al recurso o capacidad gerencial para generar actitudes de lealtad en grupo. En el plano de lo imaginario, la estrategia consiste en convertir a los jefes en "chamanes" o técnicos de lo sagrado, que administran rituales colectivos, conducen a los integrantes más allá de sus intereses personales y los "elevan" hacia la misión de la organización. El propósito de conquistar mercados es tratado como la misión trascendente de la empresa.

Ciertos enfoques triviales ven la cultura organizacional como un recurso que se diseña y se instala para condicionar voluntades. Desde allí se propone enseñar a los gerentes las formas de orientar o manejar los recursos humanos. Como estrategia directiva, que se propone orientar los procesos de construcción grupal. Ellos promueven la idea del liderazgo como forma más "natural" de hacer respetar el orden instituido y mejorar la productividad del sistema. Este manejo ideológico, incluye el proyecto de reducir el conflicto interno o entre grupos, como parte de las estrategias de recursos humanos. De esta manera, el tema del liderazgo se hace dependiente de los propósitos de la organización, y no de la interacción social.

Las políticas de personal pueden hacer un uso especulativo de estos procesos o tendencias emocionales en los grupos. Son procesos que se ponen de manifiesto cuando los participantes buscan el reconocimiento o la fusión para escapar de las tensiones cotidianas. Desde el análisis social, E. Durkheim (1938) ha destacado los aspectos naturales de estos procesos de fusión. El afirma que: "el hombre no puede vivir sin apego a un objeto que lo trascienda y lo sobreviva". Las actitudes de lealtad o sacrificio son peligrosas para la salud de los individuos cuando ellos son movilizados hacia un proyecto autoritario.

Del liderazgo como interacción social o relación emergente en los grupos sociales, desde el poder se intenta pasar al manejo deliberado de las influencias. Es decir, pasar la orientación de las lealtades hacia un proyecto o interés particular. Los participantes o integrantes del grupo son convertidos en seguidores para lograr en ellos un mayor nivel de auto-exigencia y compromiso con el trabajo. En esta conversión no hay un acuerdo sino el manejo de elementos que pertenecen al orden de las emociones y lo simbólico.

El análisis dialéctico del proceso también advierte que existe un final abierto o incierto. Las fuerzas no operan en un solo sentido. Los integrantes tienen necesidades pero no son sujetos pasivos. No todo se maneja desde los propósitos del poder. El líder debe vencer resistencias, atender demandas y dialogar con fuerzas que no controla. Esta ambivalencia en la interacción es congruente con la visión dialéctica del proceso social. En su obra sobre carisma, Ch. Lindholm (1992) dice: "se trata de una dinámica poderosa y ambigua, muy deseada pero también muy temida. Moralmente se habla de ella como la cima del amor altruista, y también como el abismo del fanatismo violento".

Desde una misma posición, el líder puede cumplir funciones contradictorias respecto de los seguidores (ilusiona pero también inhibe). Esto trae conflictos en las relaciones y respecto de los sentimientos de los miembros. Desde la psicología institucional, R. Malfé (1976) comenta su experiencia en el Servicio de Rehabilitación de un hospital: "dentro de ciertos límites el líder signa la relación de los miembros con aquello que queda recortado de lo real, como tarea del grupo...el líder cabal de un grupo instituye las características que tendrá la represión al disponer en sus manos, como interlocutor privilegiado y denominador común del deseo de los miembros, de la mitad de la llave que les permite a estos, bajo su influjo, el libre acceso al pensar".

Los miembros del Servicio tenían dificultades para hacer valer sus propios intereses y volcarlos hacia la tarea cotidiana. Tal como relata dicho autor: "en lo que hace a la tarea, la institución quedaba modelada sobre la subjetividad del jefe cuyo interés especial es el trabajo con chicos con daño neurológico. El estado en que se encontraban los miembros era que se sentían absorbidos o influenciados por algo que los dejaba paralizados, aletargados, intoxicados, con la impresión de ser inútiles e incapaces". Situaciones que se autoreforzan en lo cotidiano bajo la forma de los llamados círculos viciosos o perversos que se instalan en los grupos y la cultura de la organización.

El carácter perverso de estos vínculos se explica con el concepto de escisión. Los miembros no perciben ninguna conexión entre las dos grandes vertientes que se cruzan en el mismo grupo. Esas vertientes son el desaliento respecto del trabajo cotidiano y la ilusión compartida respecto a la relación con el líder. Pero esta escisión en el imaginario grupal no puede ser enfrentada de manera directa a través de críticas o razones de un reformador externo. La intervención desde afuera debe reconocer las leyes de funcionamiento del proceso. Es necesario romper la fascinación ejercida por la identificación con la figura del líder.

Debe además marcarse como la organización se presta (es compatible) con estas desviaciones. La relación se entiende en el marco de un orden donde está presente lo ideológico y político. En el caso del Servicio, el marco son los distintos modelos para el ejercicio de la tarea asistencial. La conexión de los miembros con el líder implica una posición tomada respecto de otros grupos médicos, asociaciones profesionales y el gobierno del hospital. El conductor desempeña una función representativa respecto de los propósitos de la organización y en su relación con unidades internas y el contexto. En él se corporizan o manifiestan las adhesiones y preferencias ideológicas de los miembros. Por ejemplo, la posición del grupo prestador respecto de la población a ser atendida, el compromiso con la comunidad, o las condiciones de admisión en el Servicio.

En las mencionadas experiencias se marcan los problemas humanos que no son visibles desde la limitada óptica de los propósitos y estrategias de la organización. Problemas en las relaciones, que no se manifiestan en los productos y servicios finales. En estos casos los analistas proponen una intervención externa para provocar una fractura en los círculos viciosos. Se trata de lograr una apertura para que en el grupo puedan manifestarse otras identificaciones. Legitimar otros intereses y facilitar el examen crítico de las relaciones que el grupo está protegiendo en sus prácticas cotidianas.

En el proceso del poder, es común hablar de la resistencia al cambio como una actitud que emerge de los receptores. Se refiere a la actitud limitadora y defensiva frente a la voluntad y los intentos de poder de la conducción. Pero esta llamada resistencia no es sólo encierro o defensa de privilegios. También es la manera (esquemática, aprendida, probada) de conocer y entender los cambios en la realidad. Individuos y grupos con el tiempo desarrollan una interpretación compartida de la realidad, que les es familiar y confiable, llamada el "mundo de los supuestos". La ruptura o el salto cualitativo, también consiste en cambiar este contexto de significación y está relacionada con los procesos de comunicación, de enseñanza y aprendizaje en grupos.

#### 9.4. Bases ideológicas del poder

La ideología es una toma de posición sobre el camino deseable para la organización, un marco de referencia ofrecido para el entendimiento conjunto, para distinguir entre lo constructivo y lo negativo. En términos de poder, la explicación de las ideas-fuerza que aportan al desarrollo, y aquellas que lo inhiben. Se ubica en el dominio de lo normativo. Importa por lo que dice y las imágenes que promueve. La ideología (como discurso) es la parte visible de un debate o controversia encubierta sobre el rumbo de la organización. Es un ejercicio de imaginación aplicado sobre una organización dual. O sea: a) una empresa ideal, siempre por llegar, basada en imágenes de un futuro convocante, b) los juegos de poder en una realidad desigual, con tensiones continuas y fines postergados.

El poder político suele llevar asociado un discurso ideológico, en el cual se posterga la praxis cotidiana para instalar el uso de la metáfora, símbolos y consignas. Para motivar y dar argumento a proyectos de crecimiento. Y también para darle una apariencia de transitoriedad a las que son realidades injustas, operando en un modelo de superación. Desde el poder se habla de la "virtud de la obediencia", que "los líderes nacen, no se hacen", o se llama a respetar el "libre juego de las instituciones" (el orden establecido). También se hace ideología cuando se habla de "necesidades del sistema" (como organismo), "la selección del más apto" (metáfora de la evolución), del "sistema eficiente" (metáfora mecánica), o la "salud de la organización" (metáfora clínica).

Analizado desde la cultura organizacional, el concepto de ideología o sistema de ideas y creencias vigentes en la organización supone una explicación compartida, que otorga razonabilidad a los proyectos y decisiones directivas. Refieren a principios y modelos ideales de comportamiento, no a los medios eficientes de producción. En un sentido socialmente positivo, es la preferencia por colaboración y solidaridad por sobre el modelo de la lucha individual competitiva. En la definición de proyectos, por la supremacía de valores antes que la eficacia definida por la magnitud de resultados materiales. Por tratarse de una construcción social, las ideologías no surgen del planeamiento formal, sino de la convivencia bajo pautas culturales derivadas de los procesos de enseñanza y aprendizaje en la organización.

El sistema de ideas y creencias es un relato de convicciones con su propuesta sobre lo deseable. Admite una versión desde el gobierno y otras desde los grupos críticos. Como descripción, refiere a los factores y fuerzas que actúan en la organización y su entorno, sus orígenes, su dinámica. En el lenguaje de la organización, se dice "es nuestro modo de pensar aquí". La ideología refiere a un saber basado en ideas conocidas y compartidas, hablando de un pensar colectivo, no limitado por los intereses inmediatos de un grupo en particular. Como propuesta, refiere a caminos o líneas de acción deseables para el desarrollo de la organización, integrada con las necesidades de la comunidad. Un camino que no depende de usar la autoridad sino de las ideas compartidas en la organización a través de los acuerdos de base. Lo negativo o destructivo es pensar en términos de dominación o exclusión social.

En su aspecto positivo o constructivo, el sistema de ideas es una explicación compartida que otorga argumentos de razonabilidad a los comportamientos y decisiones de la dirección, sin recurrir a la presión del poder o la obligación de aceptar el mensaje. Por caso, la idea y convicción construida en el tiempo sobre la necesaria solidaridad y colaboración como base de la organización. En su aspecto negativo, el sistema de ideas deriva en el sesgo ideológico. Por ejemplo el discurso que privilegia la autoridad y relativiza las críticas de los empleados. Hablar de un sesgo, no implica que estos discursos deben evitarse sino a la necesidad de una instancia previa de discusión, para explicitar sus premisas y no darlas por legitimadas. Esta distinción entre aspectos negativos y constructivos de la comunicación ideológica es importante a la hora de pensar en una organización sustentable, que implica superar las dualidades vigentes.

El sistema de ideas y creencias incluido en el mensaje directivo no es un conocimiento "neutral" sino una teoría aplicada, que busca orientar y articular los comportamientos en un sentido también explicitado. Como característica, las afirmaciones y creencias contenidas en el sistema de ideas, se proponen como conceptos compartidos, camino a la convivencia y el desarrollo. No se trata de verdades demostradas sino de conceptos explicados que se intentan trasladar al plano de las relaciones en el trabajo y con el contexto. Como la ideas asociadas al modelo que el fin justifica los medios. O respecto de los comportamientos, sostener que la motivación principal para el empleado debe ser la remuneración por su trabajo.

El discurso ideológico en una organización refiere a las comunicaciones con propuestas sobre las formas de pensar y las conductas que se consideran deseables, como modelos ideales. En el presente estudio, una posición y propuesta realizada y promovida desde la visión directiva relacionada con los propósitos de la organización. Contiene argumentos que no se sostienen en la comprobación científica sino en creencias y convicciones que se hacen públicas, con intención de darle un valor genérico. Opera como un sistema de ideas para tomar decisiones de política en lo referido a juicios de valor. Por caso si el estado debe ser considerado como actor que debe regular la actividad económica o sólo tiene la función de definir la legislación y políticas públicas.

La ideología implica un sistema de ideas y creencias que intentan darle razonabilidad o sustento a las decisiones directivas en el sentido que se ofrecen como un pensar colectivo antes que una opinión individual. Tienen la forma de una posición que desde la dirección se hace pública (no es reservada) y se propone para ser reconocida en grupos. Las ideologías pueden evaluarse en pares duales, pensando en pares opuestos. Por caso, el individualismo frente a la cooperación, la fuerza del poder frente a la búsqueda de consenso, las autonomías frente a las fuerzas centralizadas, la autoridad necesaria frente a la negación de las jerarquías, los valores espirituales frente al materialismo, la inclusión social frente a la exclusión de minorías, la lealtad hacia la empresa por sobre los fines particulares, los principios frente al pragmatismo, la relación humana por sobre la eficiencia y el utilitarismo.

Los ejemplos son diversos, y referir a la distinción básica entre ideologías referidas al mundo de lo político, socio-cultural y económico. Como un componente cultural son ideas y creencias algunas razonables, otras relacionadas con el orden de lo mítico o simbólico. Adoptan una forma de divulgación voluntaria sometida al diálogo, pero también se manifiestan como expresión del poder. Detrás de las idea-fuerza o ideologías, hay valores que se dan por sentados, buenos en sí mismos, desde la mirada de su promotor. En el marco de un proyecto político, estos sistemas de ideas representan o son funcionales a ciertos grupos de interés.

¿Qué qué hay en la forma de expresión o discurso ideológico que permite la persuasión de los seguidores?. En la visión constructiva de la ideología (la búsqueda de ideas compartidas) los emisores o sostenedores parten de sus razones y convicciones, no tienen intereses ocultos. Hay comunicación de ideologías transparentes, cuando la idea prioritaria es posicionar un mensaje pero también lograr credibilidad. En la ideología se busca la adhesión basada en : a) la coincidencia con los argumentos del emisor o comunicador, las creencias compartidas, b) la atracción emocional de la comunicación o discurso, los aspectos simbólicos (representaciones) asociados con la propuesta, c) las afinidades de orden grupal, profesional o laboral.

En algunas versiones del discurso ideológico existe un efecto de disociación. Ello ocurre cuando se separa el mundo de las ideas (la voluntad), respecto del dominio de la praxis (lo posible). Los límites de la ideología son la falta de una capacidad de convocatoria y realización, el quedarse en el plano del voluntarismo. De allí la frase, que refiere a "cambiar un poco de todo (apariencias), para que todo siga igual" (el sistema). La disociación tiene que ver con la relación entre la ideología y estrategias de poder no declaradas. Diferente al discurso transparente orientado a explicar o plantear una relación de fuerzas, que debe ser superada.

El discurso de la ideología también se destaca por sus particulares reglas de sintaxis o sea por los modos de construir el texto, de ofrecer un relato. Su forma es inquisitiva; a los miembros que rechazan dichas ideas se los llama transgresores. Y ellos deben explicar por qué. La prueba se desplaza al receptor. El discurso ideológico aunque no lo dice, plantea a los receptores consignas que operan como trasfondo del mensaje. Quien elige y trabaja con esos signos, selecciona los códigos y símbolos para construir un sistema de ideas, también es un productor de sentidos. Por caso, al plantear exclusiones del tipo "ellos o nosotros", o "quienes no están en favor, están en contra". Respecto al mundo externo esta forma de discurso comunica que "no hay alternativa" (a la propuesta), o "así debe entenderse la realidad". La realidad en el discurso ideológico es una construcción o modelo, no confrontable con evidencias o certezas.

La dimensión ideológica y su forma discursiva se comprenden en el marco del orden simbólico y la subjetividad en la organización. No es un análisis de los actos visibles sino de significaciones que mueven dichos actos. Si el poder es una relación de fuerzas, lo ideológico tiene que ver con los símbolos de la relación, su representación. Un discurso formado con predicciones y juicios de valor. En el contexto del poder, la ideología es una expresión discursiva de la racionalidad dominante en la organización. Lo característico de la ideología como aparato conceptual es su fuerza centralizadora.

En los hechos, hablar de un sistema ideológico significa que no todas las creencias y valores tienen igual peso relativo a la hora de actuar y tomar decisiones en una organización determinada. Dicho sistema de ideas y creencias, reduce la variedad de cursos posibles de acción, marcando a los actores ciertas pautas para interpretar qué es lo reconocido y deseable para la organización. También las ideologías parecen servir como una fuente de conocimiento en el momento de incorporar valores a los discursos oficiales. También para informar a los integrantes cómo deben interpretar los cambios ambientales sociales y políticos, desde la óptica de la organización.

Un rasgo del discurso ideológico (como estrategia de poder), es que busca fijar condiciones o silenciar las diferencias de ideas en la organización. O bien trata de cohesionar la diversidad detrás de una concepción dominante. No decimos que en la organización exista "una" ideología porque tampoco existe "un solo poder". Surge un diagrama de ideas y fuerzas. El discurso ideológico implica tendencias. Parte de una estrategia con orientación centralizadora. Por tanto, no se trata de una idea más, sino de un metamensaje. Como sistema de reglas para la producción de ideas, la ideología es una estrategia que interviene sobre la interpretación de otras ideas, de los signos y símbolos reconocidos y aceptados en las comunicaciones.

Este discurso ideológico no es una representación ingenua, porque induce y presiona a tomar posiciones o fijar prioridades excluyentes. También distingue y compromete a los predicadores respecto de lo dicho y sus consecuencias. En su estudio crítico denominado "el opio de los intelectuales", R. Aron (1995) ha escrito: " las ideologías mezclan siempre, con mayor o menor fortuna, proposiciones de hecho con juicios de valor. Ellas expresan tanto una visión sobre el mundo como la voluntad dirigida hacia el futuro". Son profecías activas y buscan ser creíbles en el marco de sus prioridades y limitaciones.

En el dominio de las comunicaciones, la deformación del proceso ideológico se manifiesta a través del decir falso, mediante la hipocresía y el doble discurso. En su obra acerca de los sistemas totalitarios H. Arendt (1974) reconoce que la ideología (como representación) forma parte orgánica del conjunto social. Acepta que se trata de un "instrumento de acción, pero carente por esencia de humildad, que lleva a la deformación y trituración de la realidad". Plantea la cuestión del manejo del consenso y la credibilidad para hacer del discurso ideológico una fuente de compromiso. En ello hay un discurso orientado hacia un sistema de creencias y una estrategia de poder.

El análisis de la dimensión ideológica de las comunicaciones requiere poner atención sobre los espacios de la organización donde se lucha por instalar o promover textos y consignas. Por caso en una gerencia de finanzas donde se predica y difunde que "todo tiene un precio". Es también el caso de la dirección de redacción, de un periódico, donde se decide la línea temática y editorial de esa publicación. De manera que en las organizaciones se compite y se negocia por los espacios y los recursos. Pero también se lucha por controlar las creencias que dan sentido a lo simbólico de las comunicaciones. De allí la tarea de "bajar líneas" como una de las funciones directivas.

## **Capítulo 10. Poder, imágenes y discurso**

### **10. 1. Poder y comunicación directiva**

En el plano de las relaciones, una organización en marcha implica lenguaje, códigos y símbolos que permiten la construcción y transmisión de mensajes. Factores que operan junto a la subjetividad propia de los procesos de significación. El proceso incluye el plano de lo literal (lenguaje) y de lo connotado (las imágenes). Desde la visión del capital social, importa que estas convenciones no sean impuestas sino derivadas de alguna forma de reconocimiento y aprendizaje. Estos acuerdos no siempre son voluntarios, emergen de negociaciones en el marco de relaciones de poder y autoridad. También incluyen dualidades en la comunicación, o sea la existencia de mensajes y redes paralelas. Una red oficial (mensajes de la autoridad) que corresponde a la estructura, y otra "alternativa" asociada a los juegos de poder y política.

En términos de R. Barthes (1990), la organización es una red de comunicaciones y opera mediante un "contrato signifiante", bajo reglas y códigos conocidos y aceptados. Se trata de un contrato en el sentido que no puede desconocerse, aunque no todos los individuos o grupos internos están en igualdad de condiciones para criticarlo o modificarlo. Aceptar o compartir el contrato es condición tanto para la comunicación social como para la activación de las relaciones de poder. Para quienes participan de la organización, los sentidos de los mensajes se relacionan con temas pero también con las reglas de la estructura establecida, las posiciones desiguales que ocupan emisores y receptores en los procesos de comunicación.

La organización puede verse desde distintas perspectivas o enfoques. Una es la visión del contrato o acuerdo constitutivo expresado en objetivos y políticas compartidas. Otra es considerar la organización como un campo de fuerzas diversas, donde los actores buscan imponer temas relacionados con sus intereses, no siempre compatibles con el desarrollo de conjunto. Otra visión es la imagen de un sistema socio-cultural donde las conductas y decisiones son influenciadas por la comprensión y el sentido asociado a los mensajes en una trama de comunicaciones. Es destacar la importancia del entendimiento compartido sobre lo correcto y prioritario, no solo la eficiencia en la aplicación de recursos y decisiones. Es basar la relación en la acción comunicativa.

En el plano de la comunicación social, existen definiciones en cuanto las formas y medios de expresión que son reconocidas, compartidas o legítimas. Al respecto, los directivos suelen afirmar que en la empresa "todos debemos hablar el mismo idioma". Esta comunidad discursiva refiere a que: *a)* los integrantes deben denominar y calificar del mismo modo los hechos que a sus relaciones y actividades cotidianas, y *b)* debe existir una interpretación aceptada acerca de lo importante y lo deseable en la organización. Esta búsqueda de poner en sintonía a diferentes grupos a través de las formas de expresión (en lo manifiesto) y de los sentidos compartidos (en lo subyacente), es una condición para que exista una adecuada coordinación entre las actividades, no es algo opcional.

Aquello que los mensajes directivos “quieren decir” no es sólo una cuestión técnica, no se limitan al diccionario, también hay una intencionalidad en la comunicación, un intento de producir efectos de sentido que destacan la autoridad en el mensaje. El sentido o “querer decir” de los mensajes deriva de una estrategia directiva para enmarcar las interpretaciones y orientaciones deseadas desde la conducción, sabiendo que es posible cierta disonancia desde los fines del receptor. Por caso, la estrategia en la construcción del mensaje advierte que “de esto no se habla” o esto otro “es muy importante”. En el discurso directivo hay información, argumentos y mediante lo connotado o inducido, también produce sentido deseado desde el poder. Instala ciertos temas como prioritarios, mientras que a otros se los posterga.

La dualidad en la comunicación directiva también se manifiesta en la utilización de mensajes opuestos. Los directivos predicán el pensamiento innovador, pero al mismo tiempo piden que se respete el orden y no se cuestione la autoridad instituida. No es sólo mala praxis de la empresa, sus directivos o voceros. Es decir lo que corresponde, el hablar de un modo razonable, aunque también se sabe que ese modo no corresponde estrictamente al mundo de las acciones. Los dichos no responden a una intención de engaño, se trata de un juego lingüístico, un rito o ceremonia vinculada al uso de las palabras. Se supone que quien escucha, también está en condiciones de entender la diferencia entre discurso y realidad.

El esquema *a priori* de las comunicaciones se actualiza a través del planeamiento y la actualización que plantea la propia realidad de la organización. La actualización tiene que ver con los cambios culturales, las nuevas tecnologías de información y producción que irrumpen con sus propios códigos y los sentidos asociados a esas técnicas. Son hechos que llevan a incorporar nuevas denominaciones (en lo literal) y significados (en lo connotado). Las nuevas formas y medios de expresión y comunicación son una base para la cohesión, pero en esta construcción de significados también pesan las luchas internas que enfrentan a diferentes grupos en la organización. En la realidad organizacional actúan diversas fuerzas e intereses, internos y externos, de manera que no todo es manejable o previsible, incluyendo la dinámica de las comunicaciones.

Dentro de la comunicación organizacional, en el plano de la retórica, la Dirección habla de los elementos de un modelo de empresa y mercado que actúan naturalmente para generar producción y satisfacer necesidades. No estamos haciendo un análisis crítico del modelo, sino señalando sus aspectos meramente declarativos. Cómo se crean términos y conceptos que no responden a actividades posibles, sino al objetivo simbólico de cubrir las brechas del esquema. Para darle un toque de naturalidad al modelo empresarial se habla de *mejora continuada*, la *búsqueda de la excelencia*, del *espíritu competitivo*, la *visión compartida* y otras citas convocantes y atractivas.

Muchas veces, el discurso de los directivos de las grandes corporaciones se refiere a las ventajas competitivas, que siendo un concepto atractivo en el plano de la construcción teórica, en la práctica se ve desplazado por los recursos descarnados del poder y las influencias empresariales. Los dirigentes hablan de la importancia del cliente satisfecho, pero en las estrategias comerciales suelen preocuparse sólo por su capacidad adquisitiva y por posicionarse en su mente. Más adelante veremos si esto es obra de directivos pragmáticos, de los equivocados o superados por las circunstancias.

Hay un discurso de la excelencia, pero también una realidad muy agresiva; por ejemplo, los directivos de empresa pequeñas sólo pueden pensar en formas de ganar tiempo, postergar los problemas y sobrevivir. La excelencia debe redefinirse y se entiende en términos de hacer lo mejor posible sabiendo que no es lo mejor (respecto de los valores sociales). La razón dominante es la continuidad de la organización y el fin justifica los medios. Estas frases no reflejan una acusación, sino una realidad propia de un contexto agresivo. Y, por tanto, también requiere una explicación fundada y no de disfraz o discurso ilusorio.

Los ejecutivos no sólo toman decisiones efectivas en términos de sus capacidades, habilidades y actitudes profesionales y personales. También representan sus roles en el marco de la estructura de la empresa y son atravesados por una red de comunicaciones y un mapa de poder e influencias que orientan sus movimientos. Hay como un catálogo de respuestas posibles o consideradas aceptables, y ello hace del ejecutivo un innovador pero también una persona “expectable” como parte del aparato organizativo. Los juegos de poder movilizan pero también estabilizan o ponen límites a los movimientos directivos.

Usando la metáfora de la representación, los ejecutivos no escriben sus argumentos. En el escenario de la empresa hay actores, libretos y gente esperando la actuación. No es de una vez para siempre; es una obra dinámica, pero no impensada. Hay un proceso por el cual se actualizan los libretos y las imágenes, se incorporan nuevos relatos míticos y leyendas. Importa tanto serlo como parecerlo y en algunos casos sólo esto último es lo convincente (las campañas de imagen y publicidad). La imagen se construye con la figura de los ejecutivos exitosos y las medallas que se otorgan (entre sí) las empresas líderes en su medio. Ellos han logrado escalar posiciones, no por los motivos que dicen. Hay un discurso y también un lado oculto de la organización. El éxito puede ser algo inconfesable que se hace respetable. No es raro que en un ambiente pleno de hipocresía los monopolios entren en escena y también aparezcan sosteniendo el discurso de la competencia.

En el plano de las relaciones humanas se declara la importancia de la motivación y la lealtad del personal, mientras se impone una relación transitoria y flexible. La contraparte de los empleados no es la empresa, sino la desocupación. La remuneración ya no tiene que ver con la dignidad del trabajo, sino con los resultados tangibles, económicos y financieros. Se recita el credo de la delegación, la política de dar recursos para decidir a quiénes están preparados. En realidad, se pasan los problemas y no los recursos. Se delega para poner presión. Se termina valorando a los jefes sólo por su capacidad de bajar el gasto o trabajar con menos personal que el necesario. También se enfatiza en el rol de la capacitación, pero el tema está más filtrado por la necesidad de aumentar los rendimientos que por el desarrollo personal. Se brindan oportunidades a jefes y empleados solamente con la intención de actualizarlos en las nuevas técnicas vinculadas con el aumento de la productividad.

Esta situación se basa en la visión de los integrantes como un recurso, antes que una capacidad. Algunos programas de capacitación convierten las aulas o los talleres para gerentes en un lugar de observación. No preocupa tanto educar como pensar quiénes van a quedar en la empresa y quiénes serán despedidos. En el plano de las relaciones sociales, los directivos también suelen afirmar que es política de la empresa respetar a quienes expresan libremente sus opiniones. Se difunde el discurso del pluralismo, pero en los hechos la diversidad de opiniones también se toma como un desorden, visto desde las funciones de control.

El tema de los modelos de organización y dirección tiene una desviación social cuando se convierte en buscar el esquema que más conviene a los intereses de la empresa. Los directivos sostienen en público que es vital ser responsables y mantener principios éticos que permitan elevar la calidad de vida de la población, principios que configuran el credo de la organización. Dicen ser principistas, pero al tomar decisiones esos mismos directivos son invadidos (y presionados) por una fuerza pragmática que los lleva a pensar que todo es relativo o negociable. Tal como afirma J. Le Mouel (1992), en un contexto mercantilista importa lo que funciona: “lo eficaz es verdadero”. El éxito aparente también se exhibe como una demostración de capacidad.

Desde las comunicaciones la Dirección busca unificar el discurso: el objetivo es que todos “hablen el mismo idioma”, que es un eufemismo para apoyar el pensamiento único o hegemónico. Las nuevas razones no importan en sí mismas, ya que sólo son escuchadas cuando sirven para aumentar los resultados. Los directivos hablan mucho de la necesidad de superar los modelos mentales. Ellos mismos son quienes más lo necesitan. Además, ¿sobre qué temas es aceptable el cambio?

Es esperable que por la disposición de la información necesaria, las agendas se fijen desde la conducción. Si los empleados piensan en nuevas formas de acceder o participar en el poder, o tienen nuevas ideas sobre las remuneraciones, la respuesta suele ser que esos temas no están en cuestión. “De eso no se habla” y el debate no se produce. Se está encubriendo la instalación de un modelo a autoritario de conducción.

Un discurso es autoritario por la estructura de relación que impone, por lo que lleva a aceptar una decisión injusta como socialmente admisible o normal. Expresa la existencia del poder “en sí mismo”, su sensualidad y su capacidad de imponer diferencias, aún las inequitativas o inmorales. También en la relación de autoridad podemos ver la positividad y la negatividad que hay en la organización, sus dualidades. En ambos casos nos preocupan lo que tienen de estructurado o articulado y no los hechos ocasionales o las capacidades de algunas personas. Entre lo positivo tenemos que remarcar la base de aceptación o el reconocimiento voluntario de los receptores hacia la autoridad. Porque es la formalización de un consenso.

Lo negativo o destructivo es el manejo de la relación como una forma de dependencia permanente, como algo indiscutible y que lleva a realizar acciones que los receptores no aceptarían de estar fuera del sistema (la psicología de la obediencia). Ciertas desviaciones negativas en la acción comunicativa tienen que ver con los contenidos de los mensajes. Ocurre con la mentira y la hipocresía, por caso ofrecer al empleado premios o incentivos que la empresa sabe que no está en condiciones de cumplir. También las comunicaciones donde se fijan requerimientos contradictorios para el receptor, como la necesidad de ser obediente y también innovador. Esta es la parte visible de los mensajes, pero también hay aspectos negativos en la forma o el sustento del discurso.

Los aspectos autoritarios del discurso, de base ideológica, son volcados en la estrategia de comunicaciones. En esta realidad, las estrategias y tácticas van imponer el mensaje sólo por la legitimidad de su fuente, porque lo dice la dirección. El mensaje no brinda oportunidades para evaluar sus efectos perjudiciales (su injusticia o discriminación). Trata a los efectos como si fueran inevitables o parte de la naturaleza de la relación. Este tipo de discurso busca que los actores acepten las comunicaciones de una manera incondicional. De ese modo se los liga a una estructura de autoridad que no les permite pensar en forma crítica sobre las desigualdades existentes en la organización.

En cuanto a los factores de contexto el discurso negativo refiere a la presión del ambiente (la amenaza del desempleo), la ignorancia o la desinformación del receptor sobre sus derechos. El mensaje se impone por la asimetría en las relaciones, por privilegios que dispone el emisor al controlar los medios de información o por su posición jerárquica en la cadena de mandos. El mensaje autoritario es estrategia para la acción, gobernada por intereses. No se construye sobre razones o argumentos que permitan probar su validez. Están diseñados o calculados con el fin de persuadir al receptor y ofrecerle una falsa visión de la situación a que se refieren, sin dejar alternativas para los razonamientos individuales.

## 10.2. Discurso y fuerzas del lenguaje

La comunicación del poder mediante el discurso directivo refiere a una relación donde la intención es establecer la primacía de cierta voluntad, pero no de manera unilateral sino en el marco de un proyecto de conjunto, que incluye la receptividad (aceptación) de los participantes. En la medida que se requiere cierta coincidencia o aceptación del receptor, el discurso desde el poder se emite y recibe en una relación reconocida, no de sometimiento o dominación. Este marco incluye la posibilidad de enfrentar oposiciones y superar críticas emergentes de la relación laboral. Como referencia conceptual, es posible hablar de la dialéctica del poder como uno de los marcos para la explicación de los procesos (dinámica) de la comunicación entre los participantes.

En el dominio de las comunicaciones y el discurso, podemos imaginar a la organización y sus directivos tratando de avanzar con un mensaje cohesionador y las resistencias que ello trae. En cuanto a su aplicación, lo hace mediante la definición de signos, códigos, procesos de enseñanza o significación, formación de imágenes compartidas. Es un intento de darle un sentido a mensajes y criterios diversos, para que se vean según los propósitos de la dirección. Según L. Hjelmslev (1972) en la definición y discusión se trata de "fijar la relación entre el significante (expresión) y el significado (contenido)". Por caso, la dirección afirma que autoridad representa aquello que no se puede discutir, y que el término eficiencia refiere a lo buscado. Este es el momento de la afirmación, donde se trata que una vez comunicado el signo y el mensaje, también sea aplicado.

En los filósofos antiguos, la dialéctica es definida como un método de pensar y exponer las ideas en el marco de las comunicaciones. Se basa en extraer consecuencias por la vía de presentar tesis contrarias entre sí, hasta llegar a una conclusión. Para cada proposición en el argumento, el expositor debe también mostrar y enfatizar su contraria. La dialéctica también incluye la actitud de radicalizar una posición (llevarla a un extremo) hasta el punto en que resulta contradictoria, o sea produce resultados opuestos a los buscados. El método dialéctico no es reflexivo o silencioso, sino que necesita que las ideas sean expresadas o representadas. No solo como un ejercicio de la retórica, sino para reducir la validez de tesis abstractas a ciertas condiciones concretas de tiempo y lugar. Así como la tesis es una afirmación general, con pretensiones de ser universal, la síntesis en el método dialéctico es una solución ajustada a las condiciones de la realidad específica.

En términos de R. Barthes (1990) "la dialéctica es el arte del discurso viviente, del discurso entre dos. El diálogo es agresivo, una batalla de silogismos y se lo define como el debate o coloquio de opositores. Acerca de un tema, un dilema o tesis, se reúnen los testimonios contradictorios; el ejercicio pone cara a cara al emisor y el opositor". Por caso, la afirmación que el pago por pieza producida lleva a un aumento en la productividad. O que aumentando el control físico y personal sobre los empleados lleva a mejorar su rendimiento. Los puntos de acuerdo sobre la exposición se van construyendo a través de esta relación circular o dialéctica, que consiste en cuestionar la fuerza de los argumentos. Si el mensaje no deja margen a la crítica, la relación es de dominación.

La dialéctica lleva a confrontar con el discurso dominante, que los directivos tratan de presentar como correcto o aceptable. En la medida que el poder implica una relación resistida, la comunicación incluye también la intención de desarmar los argumentos de la contraparte, mostrar su falta de consistencia. En la versión más amplia de la dialéctica, el debate lleva a cuestionar aspectos de orden social, político y cultural, tales como los fines, razones e intereses que están operando en la construcción y difusión del mensaje.

En el marco de un debate, la dialéctica consiste en la crítica del adversario hasta que se contradiga a sí mismo. De esa manera se logra reducir la brecha o llevar el mensaje hacia una formulación aceptable o sea que considere el contexto concreto y los intereses en juego. En esa situación se espera que el orador o expositor de una tesis proceda a reformar sus argumentos para no contradecirse. Y lograr ser creíble. Pensamos aquí en realidades sociales donde se trata de convencer y no de imponer argumentos por la fuerza (la violencia).

El proceso dialéctico, como concepto, tiene sus primeras aplicaciones en el dominio del lenguaje, en el plano de los diálogos, las conversaciones, las explicaciones donde el tema en discusión es la verdad. Quienes la proponen, sostienen y critican. Un ejemplo son los debates públicos, con oradores e interlocutores que se enfrentan para exponer y sostener sus respectivas posiciones. No se trata de relatos o la sola retórica. La dialéctica requiere contrapartes. Es el uso de la palabra como defensa o ataque de posiciones frente a escuchas que deben ser convencidos o que piden explicaciones.

En este sentido, desde la visión dialéctica, tanto los grupos como la organización no implican un estado estable. En organizaciones diversas como bancos, fábricas, hospitales, escuelas y oficinas públicas, no corresponde la metáfora o analogía con las ideas de organismo o del cuerpo social. Porque en los organismos sus componentes se explican por la función o la interacción en el sistema, mientras que en las organizaciones sociales también cuentan las libertades, las expresiones y motivaciones personales de sus integrantes. Las relaciones no se "reproducen" sino que se construyen, existen propósitos, hay intencionalidad y fines personales.

La dialéctica enseña que esas definiciones también niegan otros sentidos, por ejemplo que las afirmaciones ocultan los contrarios. El poder en la relación comunicativa implica la intención de utilizar "la fuerza del lenguaje". Los receptores saben que utilizar ciertos códigos es también renunciar a otros sentidos. En el marco de la comunicación del poder las partes intentan ubicar el signo y la significación dentro de sus propias prioridades o preferencias. Saben que la utilización o reconocimiento de signos y símbolos va a condicionar sus posteriores diálogos y lecturas de la realidad. La significación de los mensajes es entonces el resultado de un proceso y no de una lectura literal. Hay una lucha por las formas de expresión y por lo que ellas representan.

El clima laboral no es uniforme, y los participantes expresan tanto actitudes de rechazo como grados de aceptación. Ello tiene que ver con las especificaciones y condiciones laborales, el grupo de referencia, formas de conducción y estados emocionales derivados de las biografías personales. Cuando se trata de un discurso autoritario no hay lugar para consideraciones individuales o pensamiento innovador. Hay una estrategia comunicacional fuertemente orientada a los fines del emisor, que se instrumenta en varios niveles, como la construcción del mensaje, las connotaciones o representaciones, el escenario y la imagen corporativa proyectada.

El discurso autoritario es una puesta en práctica de una relación desigual derivada del orden jerárquico y las reglas de juego. Cuando la estrategia comunicacional del poder se basa en la imposición, el emisor trata de aislar, sacar las situaciones de su contexto socio-cultural, para que el receptor no pueda reflexionar sobre temas sustantivos y solo proceda a la decodificación del mensaje. En esta situación el receptor procede a constatar la legitimidad de la fuente y la claridad literal de la orden o instrucción y desde allí proceda en consecuencia. Desde la autoridad se trata de evitar que el receptor conecte lo sugerido con la situación de desigualdad más amplia en que opera la relación o los intereses no declarados que sustentan la acción encomendada.

Debe destacarse el efecto perverso de lo retórico cuando se utiliza como el arte de la palabra fingida, de los rótulos que son calculados con el propósito de persuadir, sin otra intención o consideración moral. Las formas retóricas buscan efectividad mediante el uso de los tópicos o lugares comunes que son incluidos en mensajes de rutina. Son mensajes reiterativos que van a reforzar la evaluación ya existente en el receptor. Es un modo de asegurarse (el emisor) que el contenido sea creíble. Son lugares comunes, temas que la vida social reafirma en lo cotidiano. Los tópicos funcionan como una reserva o memoria colectiva, de la cual se recuperan o se toman argumentos con efectos previsibles porque ya han sido probados. A esa memoria colectiva se recurre cuando se habla de lucha competitiva, el trabajo en equipo o las reglas de juego.

El orden dominante en el contexto social es el marco institucional como también una fuente de autoritarismo en el sentido que orienta y establece límites a los discursos internos. Ese orden define qué debe callarse y distingue entre los que pueden y no pueden hablar. M. Foucault (1986)

en su Historia de la Sexualidad, explica como el orden dominante (en el contexto cultural) establece reglas de decencia y dice a los ciudadanos cuáles son las palabras y los gestos que pueden usar en sus relaciones. Habla de la "policía de los enunciados y del vocabulario utilizado". Las reglas del orden dominante también articulan en forma autoritaria el discurso interno de cada establecimiento, que se comunica y circula entre quienes en él trabajan.

La fuerza del lenguaje no significa que los empleados permanecen indefensos frente al discurso de la empresa o afectados por la necesidad de utilizar frases o un léxico que no son suyos. Porque también el lenguaje les permite ser reflexivos o críticos respecto de sus propios actos. Además del discurso está lo que llamamos la fuerza de los hechos, las evidencias o la experiencia de las partes. Más allá de las palabras los receptores viven la intensidad en la carga de trabajo, el nivel de sus remuneraciones y la calidad de las relaciones con sus colegas. Es posible imaginar la fuerza del lenguaje como parte de un acción motivadora y creativa como también verlo utilizado como mecanismo de defensa, en sentido crítico. En la práctica deben analizarse los mensajes directivos no solo desde la posición del directivo sino también en el marco de una relación de fuerzas.

### **10.3. El orden narrativo desde el poder**

En los mensajes de la dirección hay cierta intencionalidad, se intenta que los individuos y grupos receptores signifiquen la realidad de modo compartido, para articular las actividades. Se trata que la significación sea congruente con el proyecto de conjunto y los intereses de la conducción. En un modelo centralizado se comunica y entiende que hay un marco normativo que opera como un orden establecido, no cuestionable durante la tarea. El margen para la crítica y propuesta no es abierto. Y los mensajes directivos circulan en este marco, "con este sentido" o significación del orden establecido. La obligación de cumplir instrucciones y normas en forma literal se entiende en un contexto autoritario. La posibilidad de interpretar el sentido desde la perspectiva del receptor en su situación concreta, es parte de un modelo con delegación y mayor libertad relativa.

La transmisión de información no es "objetiva" o neutral sino parte de una estrategia o acción comunicativa. El uso de un lenguaje informal, poco ceremonioso, da una idea de margen y amplitud en las comunicaciones. Los estrategas tratan de manejar la comprensión de los hechos desde la perspectiva de la organización. En un modelo competitivo, para la dirección, una huelga debe entenderse como un daño para la empresa, y el mercado como un lugar de lucha. Por eso hablamos de los efectos de sentido de los mensajes. No sólo las palabras utilizadas sino también el contexto del mensaje, la figura del emisor, el momento, y los medios que son utilizados.

Con los efectos de sentido en los mensajes y la comunicación, se busca inducir o disuadir a los receptores. Enmarcarlos en el sentido propuesto por el discurso ideológico o persuasivo. Pero no solo lo literal o visible importa. Los signos del discurso se seleccionan en función de las imágenes que pueden evocar en el receptor. Entre los signos o referentes se prefiere el que mejor connota, para instalar entidades imaginarias. El proceso de significación de los receptores no es pasivo, no es una respuesta mecánica a la estrategia comunicativa. Los efectos de sentido son un proceso circular en el cual intervienen el momento, la experiencia y necesidades de los receptores.

La organización (del griego "organon") puede verse como "aparato para no cambiar". Lo importante para el aparato que controla la comunicación en la organización, es que los integrantes signifiquen como hábito, sin detenerse en cada mensaje. Desde la psicología social L. Schvarstein (1991) señala que la organización no es sólo un conjunto de objetos o recursos, sino también sus representaciones. La organización es una puesta en escena de un orden simbólico. Afirma que "la eficacia social y cultural de los sistemas semióticos de la organización reside en que su efecto discursivo se despliega en buena medida al margen del reconocimiento consciente de los sujetos sociales". En un hospital privado, la dirección económica intentará que los empleados vean a los enfermos como clientes. En el negocio de la educación la visión prioritaria del alumno es la de un depósito de datos que paga por la información acumulada.

El discurso ideológico, como expresión del esquema mental que promueve la dirección, se instrumenta con distintos medios de comunicación en la organización. La estrategia del comunicador es lograr coherencia expresiva, sostener los mismos conceptos a través de múltiples medios que refuerzan el mensaje de la dirección. Si bien estamos haciendo referencia al lenguaje, las imágenes proyectadas por la ideología se integran con otros signos no discursivos. Signos tales como los espacios físicos, los objetos, los ritos y ceremonias, las imágenes gráficas, los símbolos, las formas de armar los eventos sociales. También los comunicadores pueden recurrir al lenguaje figurado. Un texto que evoca imágenes alejado de formas lógicas o intelectivas. El objeto es sugestionar al receptor, llevarlo a un ejercicio imaginativo, para sacarlo de la rutina o bien para llevarlo hacia un pensamiento místico. Por caso, el mensaje recurrente cuando dice que el mercado es un infierno, la empresa está en una guerra santa, los competidores son la figura del demonio y los vendedores, soldados de la causa.

El lenguaje en las organizaciones es más que un medio de expresión. Es creador de un contexto de significación, orienta las ideas, marca lo importante y lo intrascendente. Se eligen las palabras no sólo para ser fiel a las ideas, también puede ser un elemento dentro de una estrategia de poder. Desde la conducción, los directivos buscan que los integrantes entiendan pero también que acepten seguir las políticas. La diferencia entre lo literal y lo connotado marca la distancia entre fidelidad e intención en la comunicación. Cuando el gerente habla de remuneración sugiere que retribuye una tarea y también que el pago está sujeto a su decisión. Son efectos de sentido que maneja el emisor. No como imposición, sino como parte de una relación comunicativa.

En su obra sobre la violencia social en instituciones, Kaes y Puget (1991) se refieren al modo de construcción del discurso autoritario no sólo como un modo arbitrario sino también como una forma de trivializar la relación, de quitarle lo que pueda tener de creativa. Ellos afirman que: "en su búsqueda de un orden determinado, el discurso autoritario opone en forma maniquea infantilismo a estado adulto, obediencia ciega a responsabilidad, verdades absolutas a individuales, la información al aprendizaje. Es un discurso que cercena la inteligencia y la creatividad y determina a los seres humanos, que de esta manera pierden su condición esencial".

El uso de la fuerza en la relación individuo-organización se opone a la salud y positividad del vínculo. Una relación sana se basa en la libertad de expresión, el respeto por los demás, el reconocer la personalidad y los méritos de quienes disponen de autoridad. Al respecto E. Fromm (1960) dice que: "la historia humana comienza con un acto de desobediencia y es probable que termine por un acto de obediencia". En el contexto del desarrollo e integridad de las personas, los temas referidos a la disciplina, jerarquía y necesidad de obedecer se instalan en las organizaciones como un orden extraño. En realidad es un orden instituido. La estrategia directiva de la sumisión priva a los integrantes del derecho de poder desarrollarse como personas y autodeterminarse.

El poder tiene que ver con el hacer, pero también con el decir y las apariencias (el "como sí"). A través del lenguaje y los símbolos, el poder se introduce en el discurso de la organización. Se expresa en las comunicaciones directas, pero también en contratos, estatutos, organigramas, programas de capacitación, en los componentes de la imagen corporativa, en los mitos y leyendas divulgados por la propia organización. Hay poder también en lo no dicho, en la posibilidad de ocultar, censurar o hacer callar. Las desviaciones perversas consistirían en el manejo del discurso y las imágenes para imponer una racionalidad dominante sobre las ideas personales.

En la gestión directiva, la apariencia en la relación comunicativa existe, no es solo una posibilidad o una derivación no pensada. No se trata de hacer una crítica a lo manifiesto o declarado, sino que ahora nuestro tema es el disfraz, la máscara o el efecto ilusorio de los mensajes. Nos preocupa la apariencia que se maneja como una dimensión de la decisión comunicada. Una finalidad puede ser el desviar la atención sobre problemas que son críticos o sustantivos. Problemas como la calidad del valor agregado, la presión exagerada sobre la producción o la falta de justicia distributiva cuando se trata de la asignación y apropiación de los recursos compartidos.

#### 10. 4. El poder revestido de ideas

El tema es vital cuando se plantea el cambio de la organización en cuanto al modelo conceptual y las prioridades decisorias. Por caso el cambio desde la lucha competitiva a los modelos de solidaridad, desde el pensamiento único al pluralismo y la diversidad de opiniones, desde el pragmatismo a la vigencia de principios sociales, de la centralización a la participación en el gobierno, de la discriminación hacia la inclusión, de la desigualdad hacia la equidad distributiva. En estos procesos de cambio en los modelos mentales, los sistemas de ideas también deben ser debatidos y replanteados, en la búsqueda de nuevos acuerdos. Que no es todo, porque además hay que considerar también los problemas asociados con la capacidad disponible, la gobernabilidad y la factibilidad del proyecto renovador puesto frente a las demandas del contexto.

Respecto de la presencia de estos componentes imaginarios en la conducta social K. Mannheim (1941) también ha llamado la atención sobre la diferencia entre utopía e ideología. Destaca que ambos conceptos se refieren a visiones del mundo, que trascienden a las situaciones concretas. Pero la ideología habla de las actitudes o mentalidades conservadoras y legitimadoras del presente, en congruencia con los intereses de los grupos dirigentes. Como más adelante veremos, la falsedad política consiste hacer uso consciente de esta representación o visión con fines manipulativos.

Es importante analizar la ideología mostrando aquello que tiene de oculto o no declarado, como también la transparencia en ciertos sistemas de ideas que se debaten abiertamente. Decimos que dicho sistema tiene connotaciones autoritarias cuando se impone en el tiempo no por consenso sino a través del ocultamiento o el doble discurso. Pero la ideología también puede ser expresión normal de opiniones divergentes. Es positiva en la medida que sus promotores también divulgan sus propósitos, como ocurre con las opiniones políticas en el marco de una campaña. En ambas versiones (positiva y como deformación) es importante el proceso de comunicación, en particular lo relativo al lenguaje donde la ideología utiliza un discurso global legitimador de ideas y creencias.

Tanto en su versión constructiva como en la manipulativa (no declarada), los promotores de la ideología pretenden que su forma de pensar, con alta carga emocional, se tome como prioritaria, superadora. Ellos quieren que su propuesta se convierta en una premisa implícita para toda la organización, en una regla mediante la cual los participantes construyan y legitimen su experiencia. Un conjunto de ideas que se incorpore como un hábito en el pensar cotidiano. En este sentido decimos que es un saber esquemático, un aparato conceptual. En los procesos ideológicos está el peligro de la visión cerrada desde el lado de los promotores. También relacionado con el sesgo o cierre en los modos de entender lo correcto y deseable en las relaciones. El cierre impide a sus promotores ver cómo los proyectos e intereses personales condicionan sus propuestas.

No se trata de negar o ignorar el concepto de sistemas de ideas, en la cultura organizacional. Pero además de explicar sus fuentes normales (la comunicación y la convivencia), queremos mostrar sus deformaciones y sus vinculaciones con un orden dominante. En su obra sobre ciencia política, M. Pastor (1989) destaca los peligros del pensamiento oculto en los grupos y organizaciones. Afirma que: "la ideología es una filosofía política popularizada, dramatizada, simplificada, sacralizada y desrealizada". Esta es sólo una lectura (política) de lo ideológico. También tiene un rol constructivo, como imagen o aparato conceptual para guiar las conductas cotidianas. Sus limitaciones vienen dadas por su carácter de pensar impuesto y esquemático.

Respecto del par conceptual valor ético-ideología, J. Wagensberg (1985) sostiene que, "bajo ciertas condiciones, puede ser parte de un proceso social constructivo, asociado a las pautas sociales. Nuestra noción de ideología es un simple sistema moral que debe ser compatible con los sistemas económicos y sociales en que se manifiesta". Como puede verse, dicho autor se aparta de la visión de la ideología como una racionalización destinada a justificar o disfrazar lo destructivo o desigual de una cierta realidad social (como dicen los pensadores marxistas). Para considerar la ideología como algo positivo, como presunción orientadora y sin pretensión de legalidad, el sistema de ideas no puede ser enunciado y criticado por su proposición arbitraria, dogmática y por lo tanto, irracional. Salir del esquema y prestarse a la discusión.

Para ser constructiva se requiere de la ideología que no esté asociada o promueva prejuicios e intolerancia. Con posibilidad de mostrar sus límites e incongruencias fuera de su contexto de enunciación. Que exhiba sus premisas o condiciones de producción para permitir su explicación y comprensión. Finalmente que pierda su carácter dogmático y su más o menos secreta pretensión a la eternidad o generalidad. Visto desde el poder, antes que desviaciones y limitaciones estos factores en realidad son condiciones que definen la ideología como parte del orden instituido, establecido.

La visión positiva rescata el papel esclarecedor de las ideologías, cuando funcionan como sistema de ideas y no como estrategias de ocultamiento. Para M. Foucault (1985): "llegamos a una noción muy embarazosa de la ideología presentada como un elemento negativo, porque la relación del sujeto con la verdad, o el conocimiento es velada, perturbada, oscurecida por las relaciones sociales o las formas políticas impuestas desde el exterior". Según dicho autor la ideología sería la marca, el estigma de estas relaciones políticas o económicas aplicadas a un sujeto que, por derecho, debería estar abierto a la verdad. "Debemos mostrar como las condiciones políticas y económicas en la existencia cotidiana no solo son un velo o un obstáculo para el sujeto de conocimiento, sino un aporte a la formación del sujeto y las relaciones de verdad".

En síntesis, la ideología no puede ser ignorada como una construcción social y componente de la cultura organizacional. Es una manifestación de la relación "poder- política" y del "poder-saber" en las organizaciones. De tal manera, la ideología no es perversa como rasgo necesario. Aunque se mueva junto con los proyectos de poder. Como expresión de los grupos de opinión o interés, las ideologías pueden llegar a tener efecto cohesivo o disruptivo. No corresponde negarlas como integrante normal de la realidad organizacional. Pero sí corresponde señalar los riesgos de su utilización con fines estratégicos y de poder que no son declarados.

### **10.5. Poder y dispositivos de persuasión**

Las creencias y valores, tomados como ideas compartidas en lo implícito de la vida de relación, son componentes destacados de la cultura organizacional. Como parte de un proceso de construcción, las creencias se afirman en el tiempo, en ciertos ámbitos, a través de la interacción y comunicación. Ocurre en los grupos sociales donde la educación incluye experiencias y expectativas comunes. Factores diferentes al conocimiento técnico, que tienen un fuerte contenido de subjetividad bajo la forma de convicciones y sentimientos. Implican una posición respecto de lo deseable y amenazante, importante y secundario, justo e injusto. Son formas de pensar, modelos mentales que influyen sobre las relaciones en la organización.

Según A. Schultz (1974) las creencias hacen a la comprensión del "mundo que se da por sentado". Son ideas que se toman como normales, hablan de lo preferible y lo amenazante, de lo correcto e incorrecto, de lo sabido o ignorado. Hacen a la significación y subjetividad interpersonal en las relaciones sociales. Un mundo de premisas, supuestos y prejuicios no declarados, pero presentes y que mueven a las acciones sociales. Lo importante de estas ideas es su influencia sobre la conducta como pautas culturales implícitas, que derivan en actitudes personales compatibles o enfrentadas con los objetivos de conjunto en la organización.

En el plano de las creencias, en una organización se comparten ideas (favorables y críticas) sobre la propiedad privada, el salario, los convenios laborales, el compromiso de cumplir con la palabra empeñada, la prioridad del derecho por sobre la fuerza, el respeto a la autoridad legítima, la libertad de expresión, la no discriminación, la posibilidad de crecer en la empresa, la atención a las necesidades de los clientes, la fuerza de los mercados, las actitudes egoístas y colaborativas en el trabajo, los modelos deseables de conducción y organización.

Pero también estas pautas tienen un componente externo o determinado, no autónomo, que deriva de las estrategias de conducción y las fuerzas ambientales. En lo interno son pautas que se promueven mediante la formación educativa, el discurso y las comunicaciones directivas, la publicidad, el manejo de las imágenes y símbolos en la organización. En sus fuentes externas, reflejan el peso del orden instituido, las pautas educadas e impuestas en el orden social donde existe la organización. Las creencias tienen componentes que reflejan las fuerzas que atraviesan la organización desde su entorno socio-cultural.

En las organizaciones, en cuanto a estrategias y dispositivos de poder, se produce una "interpretación o adecuación" de esas ideas, que es más cercana a los intereses de los grupos dominantes. El poder basado en las creencias refiere al dispositivo de posicionamiento ideológico en las imágenes y modelos mentales de los integrantes de la empresa. Se basa en una campaña y difusión que atraviesa la organización con el objetivo convencer o persuadir a los individuos y grupos sobre la importancia de ciertas ideas "fundacionales", no criticables, que deben adoptarse como principios del comportamiento y la relación en el trabajo.

La característica del dispositivo persuasivo es que hay un nivel en el manejo que refiere al plano de lo implícito es decir, que se mantiene en el orden de las ideas y no se declara la relación con un proyecto de poder. Como señala N. Lechner (1986) en esta realidad hay que hablar de un proceso de influencia, visto como "la capacidad de un individuo o grupo de modificar el comportamiento de otro en la dirección deseada... sin que el receptor perciba esta adaptación como una relación de poder-obediencia". La influencia a través de la continua difusión de ideas funciona como máscara de la voluntad o búsqueda de poder. Así, una minoría activa puede influir sobre una mayoría silenciosa.

Las creencias refieren también a las imágenes de la organización, a los modos de pensar sobre los procesos que la fortalecen o debilitan. Y ciertas imágenes son más funcionales al poder directivo, refuerzan la importancia de la conducción y la centralización de las decisiones. Al respecto, G. Morgan (2001) en sus estudios sobre la organización, ha explorado la influencia que las metáforas tienen sobre el razonamiento de individuos y grupos. Por caso, promover la idea de la "organización como máquina" con tareas programables, también lleva a sostener y legitimar la importancia del planeamiento y el control, y la consideración del factor humano solamente como recurso e instrumento en el marco de un proceso productivo.

El dispositivo persuasivo en el poder busca instalar un pensamiento hegemónico en la empresa, por caso la prioridad de la utilidad financiera por sobre los beneficios sociales. Como una idea no discutible, no propuesta. O la creencia en que la empresa asegura el empleo estable por sobre las crisis de coyuntura. O defender la meritocracia. En la organización, desde el poder, las creencias también se personalizan, o sea, se orientan hacia la figura de los directivos. La intención es reconocerles cierta capacidad de liderazgo que legitima sus decisiones. Se los ubica como figuras ejemplares, más allá del bien y del mal. Este poder es enfrentado o comparado con el reconocimiento paralelo que reciben los líderes informales en los grupos sociales.

La difusión del pensamiento hegemónico incluye el manejo de símbolos e imágenes en la organización. Esta maniobra ideológica también lleva a presentar el poder como una continuación "natural" de la figura del empresario. Pero no es un proceso unilateral, aceptado sin resistencias. Las técnicas de ilusión y persuasión tienen el límite de las necesidades concretas de los individuos y el malestar por un orden cuyas reglas y condiciones son cuestionadas. A la estrategia comunicativa oficial, se le contraponen las imágenes de marginación y desigualdad que desaniman a los actores cuando no encuentran nada positivo y solo se ven sometidos por la relación de poder.

La dirección también desarrolla una "estrategia de la ilusión", maneja los signos (U. Eco, 1976) y construye la imagen corporativa interna. Con el lenguaje de las imágenes los directivos avanzan sobre el mundo de lo simbólico, para reforzar el modo de pensar que conviene a la conducción (no siempre lo logran). Buscan instalar "una visión compartida" como forma de aumentar el compromiso de los integrantes, para persuadirlos e incorporar alicientes no materiales (no monetarios). Pero esas imágenes suelen ser simplistas y por lo tanto no compatibles con la dura realidad competitiva que esos mismos integrantes deben enfrentar, dentro y fuera. Y ello lleva a un clima de tensión y disociación entre individuo y organización.

## **Capítulo 11. Poder, dualidades y tensiones**

### **11.1. Oposiciones de carácter lógico.**

En las organizaciones hay objetivos, estructuras y procesos cuyas razones y actividades se relacionan con la idea del orden y la continuidad. Pero también una realidad relacionada con el desorden y la inestabilidad. Ello tiene que ver con los factores de riesgo e incertidumbre pero también con la diversidad de fuerzas e intereses que intentan ocupar el centro de la escena en una realidad tensionada. Tensiones que se procesan mediante la comunicación (búsqueda de acuerdos), formas de colaboración (capital social) y el poder sustentable (la gobernabilidad).

Debemos destacar que la organización define o establece esquemas o diseños que se prefieren a otros y que se mantienen a través de la persuasión y el poder. De forma que siempre hay ideas o conceptos que se reflejan en la estructura y otros proyectos o criterios que son postergados, aunque presionan por ser reconocidos. O sea un dominio de lo manifiesto reconocido que coexiste con proyectos y lógicas en pugna o latentes. Por ejemplo, las materias y conocimientos que se enseñan en una escuela implican que hay otras que se postergan o se ignoran en forma deliberada. Los mensajes que se eligen para la comunicación también implican ignorar otros temas, mantenerlos en el silencio, quizás por razones de recursos, de tiempo o estratégicas.

La indiferencia o el silencio no equivalen a una ausencia. Son actitudes que también connotan, crean temor en las personas, cuando ven lo oculto como una amenaza. De manera que lo silenciado, lo postergado o inhibido es un mensaje oculto, por ejemplo cuando hay que callar lo que todos saben. Que no se hable de ciertos temas no significa que carezcan de fuerza, o que no se recuerden. Los temas subyacentes en las comunicaciones no empiezan a existir cuando se ponen de manifiesto. Pasa que sólo entonces emergen, quizás porque se hacen visibles como problema, como tensión explicitada y no resuelta. Hay cosas que no se quieren expresar y se manejan en el nivel de lo connotado. Así, en los programas de inspección impositiva hay una amenaza latente para el evasor. En los sistemas de incentivos también se entiende que hay un nivel de sanciones que no son declaradas pero rigen para quienes no cumplan con las metas.

En el momento del diseño se opta y se posterga, se crea una relación entre conceptos que es complementaria y antagónica al mismo tiempo. Esto ocurre con la relación entre el propósito de maximizar beneficios y el criterio de brindar salud en un centro privado de medicina. En la realidad, las soluciones en la organización no son del estilo "todo o nada", excluyentes. El diseño lleva a ubicar la decisión en un punto del continuo entre ambos polos, que preserve el beneficio, pero no niega la calidad como condición del servicio de salud. Hay una razón o criterio pendiente, no negado. Fuente de demandas y tensiones.

En su obra sobre Diseño de la organización, L. Schvarstein (1998) explica que en el momento del diseño se opta por cierto criterio de articulación, y formas de especialización y coordinación. En ese momento, quien conduce también toma la decisión de otras versiones que tienen sus promotores, sus razones y posibilidades. Los criterios de diseño no son binarios, un polo no anula al otro. Una relación dialógica, "se necesitan mutuamente, son dos caras de la misma moneda". Como la autonomía y dependencia en el diseño del rol, la genérico y particular en una función.

En toda organización hay un diseño, esquema o articulación predefinida, y ese modelo hace que algunas fuerzas queden en un estado virtual de latencia o inhibición, pero listas para emerger en forma de crisis o discusión. Por ejemplo, las motivaciones y capacidades de los individuos que deben subordinarse en el corto plazo a los requisitos del cargo. Es un factor que actúa como una demanda, como una advertencia o potencial que pugna por salir de una situación impuesta (el orden). Esta tensión es problematizadora, pero también dinamizadora de la organización, instala una actitud crítica hacia las decisiones oficiales y es una vía a la búsqueda de nuevas propuestas.

La dialógica también es un concepto que refiere a un modo de ver o nuestra vivencia de los procesos en la organización. En este sentido E. Jaques (1984) destaca que en nuestra experiencia de la realidad vemos conceptos opuestos, pero en forma conjunta. Ambos polos se alternan en la escena. "Este proceso de alternancia o de oscilación es un rasgo cotidiano de nuestra vivencia. No hay río sin márgenes, cielo y horizonte, cuadro y marco, lo impreso y la página, el sí-mismo y el mundo circundante, y cualquier otra figura con su fondo. Ambos miembros de cada par se demandan recíprocamente para existir en nuestro razonamiento. La dialógica nos lleva a pensar en lo omitido, lo impensable, lo silenciado en la organización (y no por eso menos real).

La moral también es una relación dialógica entre lo posible, lo permitido y lo censurado según los usos y costumbres. En el plano de lo moral, P. Watzlawick (1979) ha escrito sobre "lo malo de lo bueno" porque es difícil separar valores éticos que de hecho coexisten. Esto impide llegar a lo mejor, como el caso de los medicamentos que disminuyen las defensas o crean dependencia. Del mismo modo en el momento de elegir, los directivos pueden estar atrapados por una doble atadura ya que pensar en un valor también significa dejar de lado otro. En caso de un despido: ¿debería elegir respetando la antigüedad en el empleo (valorando su lealtad) o la situación familiar del empleado (priorizando sus necesidades)?.

En términos de B. Keeney (1983): "lo real es la conjunción del orden y del desorden, relación que incluye los antagonismos". El llama dialógica a la compleja relación entre los procesos en la organización, relación que puede ser complementaria, pero también paralela o antagónica. Lo negado, aunque quede en el plano de lo implícito, también influye y orienta los comportamientos. Por caso, los redactores deben conocer los términos que no están permitidos por el manual de estilo de un periódico, por lo que el manual afirma como por lo negado. Dialógica significa que hay factores virtualizados (postergados), que luchan por ser reconocidos. Se hacen sentir en los problemas de motivación o en el reclamo de una mayor participación en la asignación de recursos del sistema. O sea que las alternativas o cursos de acción en las decisiones, no son excluidas. Emergerán como razones bajo otras condiciones. En tanto, son tensiones no resueltas.

## 11.2. La tensión individuo-organización

Desde el enfoque de sistemas, las relaciones entre individuos y la organización incluyen diferencias pero ellas (en cierta medida) se procesan y articulan, respetando las condiciones de mínima en el marco de los proyectos compartidos. La visión dialógica nos dice que la cohesión es requerida pero también la disonancia está presente en la realidad compleja. En su obra sobre diseño de la organización, L. Schvarstein (1998) explica que la a relación individuo-organización es de carácter complementario y antagónico al mismo tiempo. "No es posible lograr ciertos objetivos y satisfacer ciertas necesidades sin el esfuerzo conjunto de todos los miembros de la organización; pero también existe antagonismo porque el sujeto debe remitirse al cumplimiento de las normas, las políticas y condiciones que le impone su organización, aún cuando no sean de su agrado".

La tensión entre autonomía y dependencia puede verse en el marco de una empresa competitiva que demanda de sus miembros un esfuerzo creciente y continuado que los lleva a superarse a sí mismos. No sólo por decisión de sus directivos sino también por la presión de los grupos de interés que operan en su contexto. En este modelo competitivo, el éxito requiere eficacia en el desempeño, eficiencia en la aplicación de los recursos y la rápida adaptación a las exigencias de la clientela. El individuo crece en la medida que demuestra aptitudes para generar resultados. En cierta medida (requerida) su capacidad se aplica al crecimiento de la organización. Hay una base de acuerdos pero también de resistencias a las presiones del sistema. Los participantes viven el dilema de estar en una organización a la cual deben someterse, si desean ser reconocidos y compensados.

Al interior del sistema, se pide a los individuos que colaboren entre sí, integren sus esfuerzos y trabajen en equipo. Pero al mismo tiempo se los capacita y moviliza en el sentido de la lucha competitiva. Hay irracionalidad en el contenido de las comunicaciones y el discurso directivo. Según G. Bateson (1980) los individuos quedan atrapados en una relación de "doble vinculo". Para ser razonables, realizan acciones que también los convierten en transgresores para la propia organización. Deben comprometerse y motivarse por factores que también los limitan, como la presión de la autoridad. Las dualidades llevan hacia la "empresa neurótica" con individuos y grupos que sienten temor y ansiedad por efecto de exigencias crecientes y ambiguas, que no pueden satisfacer en forma razonable.

Otras dualidades en la relación con la organización han sido planteadas por E. Fromm (1960), quien distingue entre la existencia basada en las lógicas del ser y la del tener. Estos criterios permiten distinguir entre la necesidad de una cultura solidaria y las presiones de la competencia. En el modo tener, el individuo es reconocido por las cosas que logra: "es lo que tiene". Bajo este criterio de valor, importa ejercer el poder para subir en la pirámide y lograr más cosas. Los comportamientos son interesados, orientados a lograr algo externo. La cultura organizacional distingue y premia a los triunfadores, por sus resultados materiales y la gente que logran controlar, sin evaluar los medios usados.

En cambio, en "el modo ser" se plantea la necesidad e importancia de la motivación personal, los deseos e ilusiones de los individuos en su trabajo. La integración entre sus motivos más profundos (convicciones) y las tareas que está obligado a realizar. "El modo ser" considera la disociación como un problema existencial, no como una cuestión de estrategia empresarial. En términos del citado E. Fromm : "el modo ser tiene como condición la libertad, la razón crítica y el estar activo, no por realizar una tarea exterior sino por la actividad interior. Por el uso productivo de nuestras facultades, del talento y la riqueza de las cualidades presentes en toda persona".

De manera que el "modo ser" como forma de vida significa estar activo, no en cualquier proceso, sino en algo que sea una expresión de la capacidad humana. Por eso, cuando el individuo es parte de un trabajo alienado, siente que está activado por fuerzas ajenas o extrañas. El modo ser, también se refiere a la presencia de motivos profundos en la actividad y no a las máscaras o apariencias. No hay separación entre las razones por las cuales el individuo trabaja y la naturaleza de la tarea que realiza. No hace falta recurrir al ocultamiento y el doble discurso para justificar los resultados de su tarea. En el plano de las relaciones, el modo ser tiene que ver con la actitud solidaria y de cooperación. Los individuos para su desarrollo requieren el reconocimiento de los demás, y no las relaciones basadas en la obligación, la conveniencia, el interés y el poder.

El problema de las empresas ultra competitivas o de excelencia, es que manejan el poder con una lógica que prioriza el modo tener. Ellas operan en un medio incierto y bajo reglas de juego muy duras, poco amigables, mas inclinadas a premiar los resultados y sancionar los errores que a las consideraciones humanitarias. Es posible que en nivel del discurso esas empresas se declaren preocupadas por el individuo y su motivación. Pero esta sensibilidad desaparece cuando se pasa a la práctica, en el momento de la acción donde lo que importa es el desempeño y los resultados.

En su obra sobre el costo de la excelencia, N. Aubert (1993), dice que esas empresas también hablan del ser: "la perfección, la moralidad, la mejora continua, el progreso... pero aún así ellas se encuentran en el centro del dilema entre ser y tener". El resultado es que las personas se "sienten bien y mal a la vez, y sufren frustraciones o quemaduras internas". Se dan cuenta que ellos (como personas) están pendientes, no de sus propias capacidades sino de las amenazas externas que pueden hacerles perder lo que tienen. De allí que ellos se sienten obligados a un esfuerzo creciente que no tiene fin. Es una fuente de ansiedad y de temores permanentes (o estructurales).

Algunos autores clásicos en Administración (y sus continuadores), han hecho una clara distinción entre el sistema y sus componentes. Hablan de la empresa con su propia lógica y sus propias razones. En este esquema las opiniones del individuo, su pensamiento, son una complicación. Para ellos lo que cuenta son los fines comunes y la supervivencia de la empresa, no el nombre de quien ocupa el cargo de presidente o sus opiniones personales. Los aspectos personales solo cuentan en la medida que sean compatibles con la racionalidad del sistema, con sus metas. El principal acto de la organización es la toma de decisiones bajo normas de racionalidad.

Un ejemplo de este razonamiento impersonal lo encontramos la obra de Ch. Barnard (1948) sobre las funciones del ejecutivo. Allí define la organización formal como algo no personal, un campo de fuerzas. Bajo este enfoque "las personas no son miembros de la organización, son partes en el espacio de la organización, en un contexto social más amplio". La acción de la empresa es racional en tanto utiliza una escala de medios a fines que no tiene que ver con las elecciones personales de sus miembros. Advierte que "cada persona que participa en una organización debe ser considerada con una doble personalidad: de la organización e individual".

El resultado de esta oposición entre individuo y organización, es diverso, considerado que tienen sus condiciones diversas, no son elementos mecánicos. Y también el peso del contexto en que operan, de regulaciones y libertades. Pero queda planteado el dilema como algo que refiere al diseño de la estructura o las demandas y oportunidades en el ambiente. No solo depende de la filosofía gerencial. Al comienzo, la corporación ha llevado hacia el burócrata, hacia el "hombre organización", en términos de W. Whyte (1956). Es un modelo de persona que actúa por educación y conveniencia, que se conforma con cumplir las normas de su carrera administrativa y desempeñar un papel prescripto. Alguien a quien la empresa lo hace impersonal, lo trata como un código y a quien se le quitan las emociones, para ponerlo al servicio de un cargo en la estructura.

Con el tiempo, analizando la empresa competitiva en la perspectiva sociológica, toma relevancia el concepto del "hombre dividido". Según K. De Vries, (1993), se trata de un individuo que trabaja en las llamadas organizaciones neuróticas. Es alguien que se incorpora la filosofía de la lucha y la adaptación, pero también sufre los efectos de la "sobrecarga". Sujeto que acepta postergar sus aspiraciones personales para sobrevivir en un sistema productivo bajo cuyas reglas de juego sólo cabe ganar o perder. Es la primacía del desarrollo organizacional y la eficacia. A sus integrantes les queda buscar otro tipo de incentivo y satisfacción, en instituciones sociales, pero fuera de la empresa de negocios.

La respuesta a este dilema no admite fórmulas ni esquemas previos. Es importante la naturaleza de la organización y el contexto en que actúa. Son esenciales tanto la voluntad como el compromiso que desean asumir los integrantes. Al respecto, E. Morin (1994) dice que se trata de un dilema propio de la realidad compleja. "En el límite, un sistema que no tuviera más que libertades y muy poco de orden, se desintegraría, a menos que, como complemento de esa libertad, exista una solidaridad profunda entre sus miembros. La solidaridad práctica es lo único que permite el incremento de la complejidad y atender los desafíos del mundo exterior". Por caso, para tratar las libertades de los médicos, enfermos, familiares y directivos en un hospital. Por ser un dilema, hace falta salir del egoísmo y colocar la relación en un contexto más comprensivo que los fines individuales.

### **11.3. Poder, con razón y sin razón**

En las organizaciones coexisten múltiples racionalidades o sea razones que se utilizan para sostener que un pensamiento, una decisión o acción es correcta, cierta o verdadera. En el caso de nuestro tema, las razones que sostienen el discurso del poder. Hay diversidad de fundamentos y ello tiene que ver con los distintos propósitos, funciones y recursos de la organización, que en el caso de un hospital pueden referir a la voluntad de curar, educar, prevenir, investigar. También con los distintos grupos de interés que operan en la organización, como médicos, enfermos, proveedores, investigadores, estudiantes, empleados. Los cambios en el contexto, los conocimientos o intereses hacen que las razones se desplacen. Entre otros factores, los cambios ambientales, en el conocimiento y los intereses, hacen que las razones se desplacen y se prefieran por sobre otras, que quedan superadas o fuera de lugar. Es el poder en la función directiva.

Los esquemas racionales en los hechos están afectados, tanto por las contradicciones internas como por la falta de información o incertidumbre y ello afecta a los resultados esperados. Debe señalarse que en la organización no siempre funciona el esquema de medios a fines, porque hay decisiones que se disparan en múltiples sentidos, que afectan varias metas a la vez. En este sentido H. Simon (1939) ha escrito que los administradores deciden con una "racionalidad limitada" y ello los lleva a utilizar métodos que reconocen y procesan la incertidumbre presente en la situación decisoria. También la evaluación de las consecuencias múltiples, los impactos simultáneos sobre distintos proyectos.

Desde el afuera, en el papel de diseñador o de planificador, es posible imaginar una misión o propósito común para el sistema. Pero la organización (aún cuando se integra en forma voluntaria, a partir de objetivos y contratos) camina en varios sentidos al mismo tiempo. Este es un tema que va más allá del plano técnico o instrumental y tiene que ver con la realidad socio-política del sistema. En este ambiente de coherencias planeadas y de incongruencias prácticas (mayor o menor según los casos concretos) funciona la organización. Y a ello nos referimos cuando decimos "con razón y sin razón", como una evaluación que se formula en forma simultánea.

Una organización es, en alguna medida, un modo compartido de pensar y entender lo que pasa. Hay un modo de razonar (mínimo) que se comparte, se conoce y acepta como parte del orden establecido. Por debajo de este mínimo no habría organización sino dispersión. Esas razones cohesionan pero también crean problemas porque a ellas se llega por caminos complejos, no siempre el consenso. Este mínimo es un punto de encuentro, un cruce o coincidencia entre variedad de argumentos, donde también se acuerdan temas que quedan postergados porque llevan a la inacción. En estos acuerdos sobre lo actualizado y postergado, el ejercicio del poder directivo juega un rol importante.

Me refiero al contrasentido o irracionalidad para calificar a las acciones que no siguen normas reconocidas, un método predefinido o un propósito reconocido en el grupo de trabajo. Los conceptos de racional e irracional se utilizan para hacer referencia a las acciones en conjunto. Para diferenciar el trabajo según normas respecto de las posiciones no previsible. Son evaluadas en cuanto a si están en relación con objetivos y proyectos de la organización o bien se afirman en consideraciones emocionales o personales. La sin razón es criticada como actitud no previsible. Y también es sin razón el uso del poder visto en sí mismo, como condición de existencia. Y esto vale en lo personal, porque el poder de la organización se presenta como parte de las reglas de juego.

En las decisiones de la organización operan múltiples razones, visibles y ocultas, que atienden criterios diversos. De modo que tienen efectos duales respecto de los objetivos declarados. Ello es parte de la problemática de la gestión. Cuando se analiza un crédito solicitado por un cliente insolvente, la aprobación no es razonable vista desde las normas financieras. Pero si se trata de un político influyente el acto tiene cierta racionalidad, no administrativa. Puede discutirse la calidad de la decisión, es decir, si la lógica aplicada es la pertinente. Los técnicos seguirán pensando que no hay razón (argumentos) para otorgar el crédito. Entonces, con razón y sin razón (lógica) pero en distintos niveles. La idea es que el poder directivo analice los problemas con la capacidad de resolver sobre la racionalidad dominante. En la función de gobierno, la capacidad de superación.

A medida que las organizaciones se van cerrando en el plano de las ideas, se reiteran en sus formas de razonar, sus cambios son más bien tecnológicos y no sustantivos. Es posible que quienes parecen tomar decisiones en realidad lo que hacen es aplicar lo ya probado y factible, a los nuevos problemas que se le presentan. No hacen un razonamiento o análisis particular. Quienes deciden en un ambiente incierto pueden seguir una rutina que se sobreimprime o se impone sobre los hechos. Se enfrentan a una realidad cambiante, pero ellos la simplifican trabajando sobre la base de lo ya probado o conocido. Es actuar con una razonabilidad aparente.

En la realidad de las organizaciones complejas vemos situaciones imprevistas que se mezclan con rutinas y procedimientos que en la organización están disponibles para atender problemas. Las respuestas ya están escritas. No hay tiempo ni posibilidades para razonar de nuevo o desde cero. Respecto de esta realidad problemática, Cohen y March (1972) han propuesto la figura del cesto de papeles. No porque las cosas no importen, sino por su reunión en forma desordenada. Ellos ven la organización como "un conjunto de elecciones en búsqueda de problemas, situaciones de decisión buscando un lugar donde puedan ser discutidas, asuntos en espera de soluciones, tomadores de decisiones en busca de trabajo"

Con la figura de un recipiente desordenado, se muestra a la organización como un lugar donde se hace lo que se puede, no estrictamente cumplir metas o propósitos. Muchas veces los temas se resuelven según la persona que debe resolverlas. Las organizaciones pueden seguir tomando decisiones y sin embargo, nunca resuelven sus problemas específicos, porque las elecciones no son para "esos problemas" en particular. Aunque se pide a los gerentes que sean innovadores, ellos también se sienten obligados por la presión del tiempo a repetir lo que saben. Lo que E. Schein (1985) llama "rutinas defensivas", que tienen que ver con el rechazo a la ansiedad.

La metáfora del cesto de los papeles usado, pero también de alguna manera, guardados, tiene su mensaje. Nos sugiere que la realidad de la organización no se ubica pasivamente en el marco de un orden o un plan predefinido. Es más bien una mezcla de problemas aislados (no estructurados) que además se mueven por las fuerzas que afectan "al receptáculo". Sobre ese desorden actúan los gerentes probando con sus programas, ofreciendo explicaciones sobre lo ya sucedido, para encontrarle un sentido, para ordenar los hechos.

Los métodos decisivos de los directivos son una respuesta ordenada (pero desconectada) a las preguntas no estructuradas, cuyas fuentes desconocen. Las respuestas también operan como estabilizadores de la mezcla. Las rutinas que los gerentes introducen en el cubo, recuerdan a los participantes con dudas, cuales son los objetivos (los múltiples disponibles en el cubo) que pueden aplicarse a cada situación.

Esto significa que los llamados objetivos también se eligen de un fichero desorganizado y cambiante, por la política y las relaciones de poder. Tal como ha escrito Ch. Perrow (1991) en su estudio sobre la indefinición de las organizaciones: "durante siglos hemos estado construyendo un mundo que pensamos organizado sobre principios racionales. Un mundo en el que lo sucedido se había querido que sucediera, donde las interacciones son aisladas y el progreso es constante. Eso se está revisando ahora, y para eso estamos empezando a deconstruir esa construcción".

También están las diferencias de ideas y luchas por el poder. Son posiciones que se enfrentan para instalar en la organización una racionalidad o forma de pensar dominante, cercana a los que mandan y no siempre congruentes con la misión original. Estos cambios en los centros de decisión, hacen que la organización vista desde afuera, sea un "despropósito". No tanto porque cambia su orientación original, sino porque funciona con modos de pensar contradictorios. Con razón respecto de un tema dominante (mantenerse en el gobierno) y sin razón respecto de otros (el consenso). Luchas que tienen más que ver con las relaciones dialécticas antes que la sin razón.

Pero en el tema de las razones, las lógicas o modos de pensar, no hay enfrentamiento o negación sino coexistencia de diferentes premisas sobre la verdad o lo deseable, según desde donde se mire la realidad. No hay en esta diversidad de razones un proceso que lleve a la síntesis o hacia una instancia superadora de las diferencias. Por ejemplo, la discusión sobre si una empresa está para dar empleo (visión desde el sindicato), generar dividendos (para el accionista) o aplicar tecnología (para los proveedores).

Tampoco las razones circulan libremente en un contexto de fuerzas que se oponen. Entonces alguien se apropia del modo de pensar (lo hace depender de él) y lo incorpora a su grupo de interés. Entonces la organización se desnaturaliza y pierde su sentido social. Por ejemplo, cuando en el partido político triunfa la línea que busca ganar elecciones a cualquier precio. O cuando la dirección del periódico elige como criterio publicar sólo las notas que apoyan al gobierno. Vemos aquí como se pierden las ideas del partido o la independencia de criterio del periódico. Con razón para los grupos y sin razón desde la organización (cuya misión no cambia).

En la compleja realidad organizacional, las razones no se arman en forma piramidal, no dependen unas de otras porque tienen cierto grado de autonomía. Es la llamada lógica de la diferencia en los procesos y actividades. En los hechos coexisten el mundo o los dominios de: a) los objetos y métodos productivos (las máquinas, las técnicas y los procedimientos), b) de relaciones humanas (en el sentido de relaciones de poder y persuasión) y c) de los signos, los símbolos e imágenes compartidas. Estos mundos diferentes se conectan en el sentido que se influyen mutuamente. Una revolución tecnológica también se manifiesta en las imágenes de la organización que pasa de la visión familiar a los procesos formalizados y mecanizados.

En las prácticas cotidianas y en los modos de pensar de los miembros, vemos los avances y retrocesos de un dominio respecto de los otros. Y esto no siempre produce coherencia a nivel del sistema, también crea nuevas tensiones. Por ejemplo, el avance del sentido humanista que impacta sobre la racionalidad económica. Desde otro ángulo cuando domina la lógica de la productividad ello también afecta las relaciones sociales en el trabajo. Esta dualidad provoca una sensación de incoherencia que los directivos suelen disfrazar diciendo que así son las reglas de juego. En realidad se trata del doble discurso o hipocresía. De una razón para persuadir o dar argumentos, y otra para guiarse en el momento de la acción.

#### **11.4. Factores constructivos y represivos**

El poder en la organización no siempre significa el ejercicio de la fuerza manifiesta, no es análogo a la presión o la violencia. El concepto de fuerza refiere a una capacidad en términos de los individuos y a una desigualdad activa en términos de una relación social. Por caso, el gerente financiero controla los recursos financieros. Es una diferencia que moviliza y limita a los procesos y actores en una situación donde los recursos no son suficientes y deben ser compartidos. En la medida que es una relación que incluye resistencias y rechazos, el poder es relativo. En este sentido, en el análisis dialéctico de los procesos se habla de fuerzas opuestas y contradictorias. Pero el poder no es un objeto externo, no es “algo” que viene desde el afuera de la relación. Está en relación con la resistencia o limitaciones que vienen del destinatario.

El poder es una relación de fuerzas entre emisores y receptores con recursos (materiales, simbólicos) e intereses compartidos y diferentes. En esa relación hay una voluntad de los emisores que prevalece, a pesar de la resistencia que existe en los destinatarios. Las desigualdades o la asimetría en las relaciones sociales se sostienen por diversidad de medios, que incluyen el control sobre recursos que otros necesitan, el saber profesional, la influencia personal, la persuasión, sugestión y seducción. Y las fuerzas que están sosteniendo a la racionalidad directiva que prevalece. El análisis del contexto en cada situación nos va a mostrar el poder, tanto en sus aspectos positivos como en los negativos, como un proceso inhibitor, pero también activador de nuevas formas (que lo sostengan).

Vemos en el poder una aceptación, pero en el marco de una relación que no es la buscada, que se realiza sin consenso. En general es parte de una transacción o del intercambio. Esto significa que de estar en libertad de elección, la contraparte establecería esa relación en otros términos. Esta es la situación de quien tiene información que otro necesita. La del empleado que no desea permanecer en esa empresa, pero en un contexto de desocupación no tiene alternativa y acepta órdenes que no comparte. La relación con el supervisor se da dentro de ciertos límites y condiciones que ambas partes cumplen. Esto nos habla del carácter relativo o límites del poder. La voluntad del actor tiene el límite de la resistencia del receptor.

Hablamos de relación y no de acto, para destacar el poder como algo que intenta autoconfirmarse o continuarse a sí mismo. No lo vemos como una flecha sino como una trama, que puede ser virtuosa o viciosa, productiva o represiva. El aprendiz sigue las instrucciones pero también se enriquece (produce, aprende) en su relación con el maestro. En el otro extremo está lo negativo, la relación basada en el estado de necesidad. Es el caso de los enfermos carenciados que sostienen al hospital ineficiente que no sirve para curarlos, sino para dar empleo a los burócratas. Ellos reciben servicios de baja calidad, pero no tienen otra alternativa que aceptarlos. En la relación, carecen de suficiente fuerza para imponer sus demandas.

En su vertiente destructiva el poder niega los valores humanos. Esto ocurre cuando el poder está asociado con el sometimiento de unos y la impunidad de otros. Y esto a pesar de que la ley guarde silencio al respecto, porque los problemas del poder no tienen que ver con la ilegalidad de la fuerza, sino con la compulsión, el no dar alternativa. Por ejemplo, el caso de quienes padecen el encierro en los asilos psiquiátricos, los adherentes a sectas de fanáticos que son sometidos al lavado de cerebro, los soldados que deben enfrentar tribunales de guerra por rechazar órdenes aunque hayan seguido los dictados de su conciencia, o los niños que son tratados como prisioneros en escuelas donde reciben los “castigos ejemplares”. En esta vertiente del poder, las organizaciones, voluntarias o no, son lugares de cautiverio.

Los enunciados sobre lo considerado verdadero o comprobable formarían parte de una estrategia global del poder. En términos de Foucault (1986), en los enunciados sobre la verdad existe “voluntad de saber”. Es decir, hay intenciones en la transmisión del conocimiento, vinculaciones con la necesidad de demostrar algo preconcebido, es un reflejo de la estructura de poder. Se trata de una articulación de doble sentido: es un proceso positivo cuando el poder se aplica a buscar la verdad, o cuando los textos y los enunciados se van redefiniendo con las refutaciones y evidencias que son contrarias a la historia oficial; es negativo cuando establece la censura, pone un velo y obstáculos al conocimiento y el saber organizacional.

El poder no sólo se manifiesta como algo represivo sino que es también un proceso de carácter activo o movilizador, que impulsa el cambio y vence resistencias irracionales. Puede hablarse de la positividad del poder y de su capacidad constructiva cuando no es oculto y permite conocer los fines que orientan al emisor. La fuerza no radica solo en el control sobre los recursos económicos. También puede basarse en buenas ideas, razones, el saber o el lenguaje. La relación sigue siendo asimétrica dado que las partes no están en pie de igualdad. Desde condiciones de ignorancia o estados de necesidad, parece normal que también se sigan las directivas del juez, médico o profesor, cuyos intereses no son contrapuestos al receptor.

El carácter perverso del poder se hace visible cuando existe separado de los contenidos temáticos que impone. Es perverso cuando se ejercita por el sólo placer y la sensación de importancia que proporciona a los actores el sentimiento de estar por encima de otros. Nuevamente en términos de Galbraith (1985): “el poder es perseguido no sólo por el servicio que presta a intereses personales a valores o creencias, sino también por sí mismo, por las recompensas emocionales y materiales inherentes a su posesión y ejercicio”. Por una cuestión de decencia básica este hecho se enmascara, se racionaliza en los discursos y no se reconoce abiertamente. No es común que se admita la sensualidad del poder, el poder en sí mismo.

Los procesos y relaciones de poder tienen que ver tanto con aspectos constructivos como represivos en la organización. Vemos al poder como la capacidad de actores individuales o los grupos sociales para guiar en forma intencional las conductas de otros. Siguiendo la clásica definición de Max Weber (1964): “poder significa la posibilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad. Toda cualidad imaginable de un hombre y toda clase de combinaciones pueden colocar a alguien en posición de imponer su voluntad en una situación dada”.

El poder se refiere a relaciones asimétricas o desiguales. El actor impulsa un sentido o dirección, o bien pone condiciones al receptor. La imposición es factible porque las partes no están en igualdad de condiciones, ya sea por razones económicas, culturales o políticas. Pero la resistencia hace que la relación no vaya en un sólo sentido (la escuela necesita de sus alumnos). La relación incluye un amplio espectro de situaciones, con diversos grados de aceptación. Esto incluye la persuasión (los mensajes publicitarios), el sometimiento voluntario para obtener una recompensa (los contratados). En el extremo se ubican las prácticas de dominación basadas en obligaciones no resistibles (la amenaza del despido).

Queremos marcar los componentes duales en el concepto de poder y también el hecho de que hablamos de una relación. En este sentido, G. Bateson (1980) afirma que no es cierto que cuanto más poder tiene un individuo, más poderoso será siempre. El mito del poder es siempre corruptor (engaña), porque propone una manera simple de entender la realidad. Vista desde la cúspide a las bases, de las causas a los efectos. Una realidad en la cual los directivos dicen que ciertos procesos dependen de otros. De este modo se naturalizan las relaciones.

Por lo tanto, en cuanto a la realidad del poder en organizaciones complejas, resulta más preciso hablar de pautas o tramas. Es demasiado simple considerar la imagen o concepto de una fuerza focalizada, determinante, una energía que los directivos y referentes grupales aplican sobre otros participantes. Quienes, además, aparecen en una actitud receptiva. Una mirada profunda y más completa enseña que los receptores del poder (individuos y grupos) defienden sus posiciones. Desde sus capacidades generan su propia energía (capacidades, recursos), que en cierta medida hacen valer. Se trata de una relación requerida por la organización y no una determinación excluyente desde el poder directivo.

La desigualdad del poder explica las resistencias, pero no justifica los mandatos. El citado G. Bateson, advierte sobre los peligros o aspectos negativos del proceso: “lo cierto es que la idea del poder corrompe. El poder corrompe más rápido a quienes creen en él, y son ellos los que más lo apetecen. Pero es posible que no exista ningún poder unilateral. Después de todo, el hombre que está en el poder depende de la continua recepción de información, aunque en lo visible él aparece como la causa de que sucedan las cosas”. Pero estos equilibrios no operan en forma natural, las desigualdades no se resuelven solas, no se diluyen con el tiempo. Lograr cierta racionalidad en el poder (alguna explicación) requiere un ambiente donde la desigualdad es resistida o cuestionada, que se intenta mostrar como transitoria.

Existe una asimetría pero también razones. El sentido razonable de las relaciones de poder se basa en que no es totalmente unidireccional. Si bien el poder reduce las fuerzas contrarias, no implica que las anule. Lo contrario también funciona. La resistencia no es algo implícito, existe y se manifiesta en crisis y conflictos. La conciencia de que hay otros caminos (aunque no sean visibles, por el momento) es la piedra de toque del concepto de poder en las organizaciones. Si el individuo sólo “depende” (sin otra condición) no hay relación social y la acción es mecánica, es un programa sin pensamiento detrás. En la práctica, este programa o conducta no podría considerarse como una relación social, sino un lazo de dominación.

### **11.5. Poder sostenido y fuerzas emergentes**

En el enfoque estructural de la gestión y la organización se reconocen posibles desacuerdos debido al peso de la racionalidad dominante y las posiciones diversas de los actores involucrados en la relación. La visión estructural refiere a la consideración de la autoridad y el poder en las relaciones, rescatando el rol del directivo como articulador y superador de posiciones enfrentadas. En su obra sobre la organización pensante, M. Rubinstein (2001) sostiene que “las organizaciones deben encontrar una vía para oscilar entre el caos y el orden, en un proceso y marco que fomente el pensamiento creativo.

En esencia existen dos extremos, una estructura excesiva, que reprime la creatividad, y un desorden reactivo que puede producir creatividad individual pero no llega a cambiar los servicios finales.” Esta dicotomía da lugar a una tensión creativa que trae innovación a la organización, caminando desde el desorden hacia un estado más estructurado, de síntesis, para volver a comenzar. Desde la gestión de la complejidad ello implica la dialógica (pensada) del orden y del desorden.

La utilización de las controversias como forma de gestión no puede considerarse una metodología normal, entre otros motivos porque es difícil comprender las propias insuficiencias. Esta situación de crisis no se establece por la vía de una decisión unilateral porque también necesita de un ambiente de debate, donde se puedan explicitar tanto las fuerzas que apoyan como las que resisten el cambio. Además, promover la situación de crisis es entrar en una zona de riesgo, en la medida que los directivos suelen ser arrastrados por la misma corriente que ellos ponen en marcha. De todas maneras, la idea es que si no lo hacen ellos, “alguna otra cosa lo hará”.

Las divergencias, como realidad en los comportamientos, ocurren en el marco de las situaciones emergentes, no en lo requerido. No son parte de un proceso recurrente sino tensiones propias de la comunicación o la praxis, puesta en contextos cambiantes. El poder hace referencia a una relación de poder sostenida, no puntual o accidental. Es un concepto relacionado con la estructura de la organización, no con las circunstancias. En ese sentido es un factor continuado, no una expresión puntual o un ejercicio de fuerza momentáneo.

Las organizaciones (governables) se construyen incluyendo el poder como algo previsible y requerido. Con sus límites también estructurales, pero reconociendo la diversidad en el debate. Desde el gobierno se construyen políticas sobre las formas y estrategias de poder aceptables y que serán prioritarias en la gestión. Lo cual no es una rigidez sino una toma de posición (comunicada) sobre los alcances decisorios de las posiciones de supervisión y conducción en la organización. En un contexto cambiante, es también parte de una dinámica, de un juego de fuerzas, pero no algo accidental. El poder es una relación pensada para cubrir diferencias o desigualdades que son requeridas o propias del conocimiento y la distribución de recursos en la gestión y organización.

Al respecto, A. Grove (1997) ha comentado sus experiencias como director general en un ambiente de cambio, destacando “la dinámica dialéctica” en una organización que enfrenta lo imprevisto o no pensado. Una dinámica que surge de las divergencias entre los actores en la organización respecto del rumbo a va a seguir en situaciones de crisis y que él identifica como puntos de inflexión estratégica. La llamada *dinámica dialéctica* se refiere a la oposición entre: a) las denominadas *acciones ascendentes*, impulsadas por quienes están en la línea y deben enfrentar los desafíos de competidores y las nuevas demandas de los clientes, y b) las acciones descendentes que son impulsadas por los altos directivos, quienes suelen hacer planes y tomar decisiones con una visión más abstracta y lejana de las nuevas exigencias del mercado.

La oposición pierde su efecto creativo cuando alguno de los actores intenta imponer (no debatir o confrontar) sus visiones sobre el cambio. Cuando se reduce al uso de la fuerza o la lucha por la apropiación de recursos compartidos. Que son realidades conflictivas, no de gestión. En términos del mencionado directivo: “si los directores de alto nivel son capaces de dejar alternativamente mostrar el desorden emergente para después dominarlo, esa dialéctica puede llegar a ser muy productiva. Después que aparecen las acciones divergentes en la base, y se puede apreciar la necesidad de un nuevo rumbo, corresponde al nivel superior dominar el caos.” Hay un efecto pendular entre dejar avanzar el caos y dominarlo con decisiones de cambio. Se trata de construir a partir del debate, en un marco metodológico donde la oposición es parte de una relación constructiva y no un intento de anular al adversario. Se llega a un nuevo rumbo, difícil de visualizar antes de la transición dialéctica.

**11.6.** La **Grafica 3** refleja la dinámica del proceso dialéctico en la organización compleja.



## PARTE IV: MARCO PROPOSITIVO. POLITICAS Y ESTRATEGIAS DE PODER

### Capítulo 12. El poder, la micro y macro política

#### 12.1. Poder instituido y fuerza instituyente

El concepto de institución refiere al sistema de códigos, convenciones, reglas y valores que orientan y controlan las relaciones en la sociedad y en las organizaciones. Por caso, instituciones como el salario, la propiedad privada, la igualdad ante la ley, la defensa en juicio, la familia, la libertad de expresión, los impuestos, las políticas públicas. El concepto de institución implica que estas relaciones tienen alguna expresión legal, son parte del orden jurídico, económico, político y social. Hacen a la relación estado-sociedad civil. Y en otro nivel, organización-individuo.

Desde el aparato estatal el discurso legitimador muestra las instituciones sociales como reglas de orden natural o racional y deben ser reconocidas como el marco normativo y regulador de la conducta de los ciudadanos en la sociedad y sus organizaciones. Y también la atraviesan. Es el orden establecido que resulta de las leyes, la educación y la presión de las fuerzas dominantes. Con una visión positiva, se trata de un orden que define el rumbo, estabiliza, hace previsibles los comportamientos. Con una visión crítica, la institución es un esquema que encuadra y limita, en el sentido de poner condiciones (externas) a las relaciones humanas.

Otro de los sentidos del concepto de institución se refiere a las formas sociales, los grupos reconocidos, las unidades económicas, administrativas o de servicios, tales como los hospitales, fábricas, sindicatos, escuelas. En estos casos, el concepto de institución se basa en destacar algunos de sus rasgos públicos distintivos como el reconocimiento social de la organización, su permanencia en el tiempo, su influencia en el entorno, las necesidades públicas que satisfacen. Significa que es más profunda e importante que la estructura administrativa o personería jurídica. Organizaciones vistas como grupos sociales formalizados, reconocidos, con autosuficiencia en el tiempo y que logran procesar (no copiar) los cambios ambientales. Son organizaciones que perduran y se incorporan como instituciones en la cultura y el imaginario social más amplio.

En todas las versiones del concepto de institución, también está presente la idea de un poder instituido, que influye las relaciones y comportamientos en el interior de los grupos sociales, tanto en lo manifiesto como en los modelos mentales. Por ejemplo desde las políticas públicas, ideologías, mitos y leyendas que se adoptan como verdades históricas. G. Lapassade (1985) en su obra sobre organizaciones e instituciones, afirma que: “el orden instituido no se forma solo con leyes escritas, sino también con las normas no visibles de un modo inmediato, pero que forman parte de las instituciones reconocidas”. Lo no manifiesto también se comparte y se hace cultura e influye sobre los modos de pensar sobre lo legítimo, lo aceptable y deseable en la organización.

También como un marco ideológico legitimado, las instituciones refieren al sistema de ideas y creencias vigentes en el medio externo. Contexto normativo público en el cual opera la organización, que la influye y atraviesa. Los directivos cuando hablan de las relaciones humanas en sociedad, toman como modelos a las instituciones conocidas. Por caso, la escuela y los maestros, la salud y los médicos, el deporte y los equipos, la justicia y los jueces, los predicadores y creyentes. Modelos que se proyectan sobre las relaciones de poder internas. De allí el concepto de atravesamiento como el impacto de las instituciones sociales sobre las relaciones internas.

Las formas de poder e influencia del contexto, enfrentan las razones y fuerzas internas debido a las demandas y fines propios individuos y grupos en la organización. En su obra sobre diseño de la organización, L. Schvarstein (1998) dice: “para entender la dinámica del cambio social, también es necesario reconocer la presencia de una fuerza instituyente (desde adentro) construida como protesta y como negación de lo instituido”. Esto no es una anomalía sino una evidencia de la diversidad propia de la organización. Tiene que ver con la dinámica del cambio no planeado en las organizaciones, que viene a enmarcar la eficacia de las estrategias de poder oficiales.

La relación entre el poder instituido y la actividad instituyente (fuerzas internas) destaca la resistencia de individuos y grupos, a lo establecido desde el orden establecido. Esta dinámica del poder también ocurre debido a la relación entre la racionalidad dominante de la dirección (políticas y estrategias) y la voluntad de los individuos. Al respecto, G. Lappasade (1985) ha escrito: "todo el sistema institucional está ya allí, entre nosotros, aquí y ahora. Está en la disposición de espacios y herramientas de trabajo, en los horarios, programas de producción y sistemas de autoridad... Cuando se levanta la represión de la cumbre sobre la base, lo instituyente se revela en los grupos. El habla social queda liberada. Se vuelve posible la creatividad colectiva". De modo que la dinámica de la relación implica un ordenamiento como también críticas y tensiones.

Para nuestro análisis de la realidad organizacional desde la perspectiva de la influencia y el poder, el concepto de institución importa, porque: a) se trata de considerar no sólo las estructuras formales sino también de relaciones entre los procesos internos y el sistema de normas y valores del medio social más amplio, b) importa la participación de grupos sociales con un fuerte grado de compromiso y adhesión a los valores de la organización (que deja de ser empresa, y que se hace "institución" o establecimiento). En ambos casos, ya sea desde el orden externo (el control social), o bien desde la adhesión de los integrantes, se construye un pensar o visión colectiva que influye sobre las elecciones individuales. Y ello hace a la estabilidad y el desarrollo deseable de las organizaciones.

No se trata de postular la existencia de una "mente" del sistema, de un orden superior y determinante para los grupos sociales. Pienso en interacciones que llevan a construir nuevos significados compartidos. Claro que esa construcción se da en el marco dinámico del orden instituido. Por ejemplo, hay normas y legislación sobre salarios y convenios laborales. Pero también en la organización los grupos de trabajo presionan para mejorar su situación laboral, por normas más justas y equitativas. Desde una mirada dialéctica es el momento de la negación o de resistencia al orden instituido. Se produce una relación dialéctica entre lo instituido y lo instituyente (cambios producidos desde el interior de los grupos), una de las relaciones que explican la dinámica del cambio en las organizaciones.

Atraviesan a la organización factores culturales, saberes, pautas y valores sociales. Junto con ellos, las normas impuestas desde un "orden" formal (códigos, leyes, aparato estatal). La organización es una realidad con planes y normas. Pero también un espacio donde hay resistencia y creatividad (los procesos instituyentes). En los tribunales existe un orden para la relación entre jueces, abogados y litigantes. Y ese orden también involucra procesos que se inhiben o reprimen, derechos que se limitan o recortan. Surgen tensiones a través de las nuevas ideas que llegan para criticar las prácticas instituidas.

El final es abierto no por lo impensable o lo inevitable. Es que el cambio puede llevar hacia nuevos modos de relación y producción. También las instituciones no operan como un simple proceso de reemplazo. Hay un tiempo de crítica y discusión. Que se ejemplifica con la idea de la relación entre lo instituido e instituyente, de las relaciones entre la organización y su contexto. Para René Lourau (1991), el proceso de cambio no va en un sentido predefinido. Operan también fuerzas estratégicas internas asociadas con la idea de la reformulación o negociación, antes que el alineamiento la ruptura inmediata.

Que sea posible no significa que se concrete: "hay una mezcla de fuerzas contradictorias que operan tanto hacia la institucionalización como en dirección opuesta. Van hacia la imposición, reforzamiento, mantenimiento de las formas, tanto como en el sentido de la disolución y desaparición de las formas". Refiere a los múltiples caminos en los procesos de cambio, al devenir (posible, no inevitable) desde las fuerzas instituyentes. Puede resultar un cambio disruptivo, pero también ser absorbido por el sistema que reacciona, y desde allí convertirse en una burocracia.

La visión dialéctica está en la dinámica de las instituciones a través del concepto de la "acción siempre recomenzada". Las nuevas prácticas tarde o temprano se hacen orden y van camino hacia una nueva burocracia que las administra. Por caso, la reglamentación de una nueva forma de remunerar al trabajo, con un comité que la aplica y reglas para atender los reclamos de los empleados. Por ello se habla de las propuestas de superación o síntesis como una "negación de la negación". Dentro de una relación (la organización, el gobierno) que no puede discontinuarse porque es necesaria para los actores que la sostienen (y también la sufren). Por caso, es necesario mantener las fuentes de empleo en una época de desocupación.

Es más ilustrativo hablar de la acción recomenzada o "lógica del inacabamiento", porque los cambios van creando las condiciones para nuevas resistencias y oposiciones al orden establecido (las formas de remuneración). Claro que no se trata de una vuelta atrás o retroceso porque la oposición ahora s

e ubica en otro nivel de análisis, en un problema que es diferente al original. Para los empleados ha existido un salto cualitativo en cuanto a sus sistemas de remuneración. Y así recomienza el proceso. No hay un final o "solución definitiva" en tanto siguen existiendo intereses contradictorios en las relaciones de producción. Por ejemplo, frente a la renovación en las tecnologías en el marco de una racionalidad basada en el régimen de productividad vigente.

## **12.2. Poder y políticas de empresa**

El contenido político de la función directiva incluye el lograr acuerdos, la definición de propósitos y la construcción de poder, pensando en la necesidad de cierto equilibrio de fuerzas y de gobernabilidad en la organización. Lo político es el manejo del poder en el sentido de la construcción, desde una mirada de conjunto, no de la imposición minoritaria. Las decisiones de conducción tienen un marco de conjunto, son orientadas por políticas y estrategias, que marcan las prioridades y caminos sostenidos desde la dirección. El concepto de políticas incluye alianzas, negociaciones y acuerdos. Una toma de posición compartida, considerando el peso relativo de los intereses en juego, internos y externos. Una visión amplia (no sectaria) dada la diversidad de aportes y capacidades requeridas por la organización compleja.

Como decisión y acción comunicativa, las definiciones de política que emanan de los niveles de gobierno en la organización, expresan una relación de fuerzas, y desde allí una posición o decisión prioritaria, que compromete al conjunto. Por su contenido, las políticas no reflejan un interés particular sino que resultan de un debate y acuerdo a partir de opiniones diversas. Pero son prioridades para la organización y sus áreas, no opciones. Una vez establecidas por el nivel competente se espera su cumplimiento, y también cierta tensión en grupos con expectativas postergadas. Las políticas son requeridas, pero también aportan a la dualidad entre el sistema y sus actores diversos.

En el marco de la obra de Ch. Moufee (2011), es una condición de lo Político (no una alternativa), el reconocer el carácter ambivalente y diferenciado en los participantes (hablar de "nosotros y ellos") propio de la sociabilidad humana. Es una realidad que la reciprocidad y la hostilidad no pueden ser dissociadas, y que sobreviva solo una de estas situaciones. Desde lo político, las organizaciones son vistas como espacios compartidos, donde confrontan (sin violencia) diferentes proyectos, cada uno con sus metas hegemónicas. Lo antagónico no es excluyente sino buscar consolidar la diferencia de ideas. El concepto y fuerza de la superación.

Lo político tiene que ver con la búsqueda de un cierto equilibrio de fuerzas, no por lo estable sino por la coexistencia de posiciones. Esta idea explica la visión política de la organización e institución, que implica fines e intereses múltiples, no la uniformidad. La multiplicidad o diversidad no en sentido antagónico sino basad en el reconocimiento de las diferencias, que son propias de las visiones e intereses grupales. Pero buscando proyectos de interés compartido, o bien que requieren el aporte de diversidad de capacidades, no solo económicas.

Las políticas, como actividades y prácticas en esa diversidad, avanzan por lo tanto en frentes múltiples, no hacia logros únicos o excluyentes. Ello implica el debate ideológico (fines prioritarios) sobre una base de relaciones de poder, antes que suponer la posibilidad de consensos naturales. Relación que reconoce la realidad continuada de la resistencia y las negociaciones. En este marco no puede eludirse la idea del conflicto y la búsqueda de gobernabilidad vista como capacidad de conducir en situaciones de inestabilidad. No es que los directivos opten por ciertas formas antagónicas, sino que la organización debe estar preparada para avanzar con pluralidad de intereses priorizados y postergados.

Respecto del concepto de política organizacional, W. Rensch y C. Bell (1996) en su obra sobre Desarrollo Organizacional la definen como “aquellas actividades que se emprenden para adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos con el propósito de obtener resultados de conjunto deseados, en una situación en la que hay incertidumbre o desacuerdo acerca de las posibles elecciones”. Explican que la política organizacional es superadora, una visión desde la función de gobierno, no del orden uniformador o la eficacia de los resultados por sí mismos.

Las políticas son prioridades y líneas de acción que derivan de acuerdos constitutivos y objetivos de la organización. Así como los objetivos definen los estados futuros deseados (recuperación del capital, producción de ciertos bienes, elevación de la calidad de vida), las políticas vienen a informar los caminos y criterios prioritarios para lograr dichos propósitos. Si los principios declaran el respeto por los derechos humanos, en las políticas de personal no habrá discriminación. Si hay un objetivo de desarrollo del capital humano, habrá una política educativas y se evitarán las tecnologías que traigan riesgos para la salud de los trabajadores.

Los objetivos pueden alcanzarse de múltiples formas. Por caso, la rentabilidad puede lograrse con diferentes grados de riesgo, en plazos distintos. Una empresa razonable busca generar beneficios y a la vez se propone preservar y desarrollar su capital humano. Pero hay negocios que se proponen ser altamente rentables sin reparar en los conflictos con su personal. Las políticas se establecen para fijar una línea de acción preferida (las prioridades) y también para establecer límites a las decisiones cotidianas; por ejemplo, la política de autorizar solamente los proyectos que incluyen un mecanismo que les permite financiarse.

Las políticas de la organización son criterios, prioridades oficiales, que brindan un marco de referencia a los ejecutivos para sus decisiones en situaciones inciertas o controvertidas. Actúan sobre el proceso de tomar posición. Son elementos de juicio para cubrir brechas frente a la falta de normas o programas para decidir. En términos de R. Ackoff (1999), una política “es una norma que sirve para seleccionar un curso de acción, una norma para decidir”. Ejemplo: en la producción, la preferencia por proveedores y materiales nacionales. En personal, reconocer la prioridad de los agentes formados en la empresa para cubrir puestos de conducción.

Según su alcance y contenidos, las políticas pueden ser: *a)* de empresa o corporativa, como la línea de crecer sobre la base del capital propio sin tomar deuda externa, *b)* funcionales, referidas a ciertas áreas o funciones como personal, finanzas o producción; por ejemplo la preferencia por designar directivos seleccionando entre los gerentes internos, dar prioridad a la calidad por sobre los costos, o la política sobre sistemas que prioriza de privacidad de los datos de los clientes de un banco; y *c)* de negocios, que se refieren a los criterios para actuar en ciertos mercados o respecto de ciertos productos o servicios de la organización.

Las políticas son una base para las decisiones racionales porque traen información sobre los criterios reconocidos y aprobados, de manera que evitan elecciones contradictorias ante los mismos problemas. Para ello son legitimadas y comunicadas desde la Dirección. Además, implican una mirada de conjunto de la organización, buscando reforzar sus aspectos complementarios, de modo que no pueden ser establecidas en forma aislada desde posiciones aisladas de la estructura, porque afectarían la coherencia y el rumbo de la empresa. Por ejemplo, no es razonable seguir la política de promover unidades de negocios autónomas junto con la política de mantener el poder decisorio en la oficina central.

Las políticas muestran la racionalidad de conjunto de la propia organización, en el sentido de que ella no se contradice a sí misma en sus prioridades y preferencias. De todas maneras, hay políticas en el nivel del discurso (sólo declaraciones) y políticas que son tales porque se respetan en las acciones reales; por ejemplo, hablar de la política de atender a todos los necesitados (según declara el hospital), cuando en los hechos sigue el criterio de brindar asistencia solo a quien pueda pagarla. La brecha no marca una falta de racionalidad, sino la dualidad en la conducción de la organización. Como un periódico que declara su prioridad por la objetividad cuando de hecho tiene la política de apoyar al gobierno de turno.

Con bases amplias (propósitos comunes) o estrechas (presión interna), las políticas expresan en el discurso y la práctica, la racionalidad dominante en la organización. La relación entre racionalidad finalista y la función de gobierno. Los argumentos técnicos ocultan los juegos de poder e influencia política que operan sobre las razones productivas. Ciertas decisiones de política que parecen el resultado de una elección técnica o profesional, también tienen que ver con luchas internas entre ciertos grupos de interés e influencia en la organización. Vale para remarcar la diferencia de la lectura política respecto de los factores de la coyuntura.

Las políticas en la fábrica desde la mirada técnica, implican un análisis en términos de la búsqueda de una mayor productividad, el avance con ciertas tecnologías preferidas o el uso racional de los recursos. Pero en los procesos productivos también actúan ciertos intereses que buscan ser protegidos o beneficiados, como los directivos de finanzas, los sindicatos y proveedores de servicios. Respecto de las variables externas, las políticas tienen que ver con lograr un equilibrio entre la necesaria autonomía y el peso de las regulaciones estatales. Las políticas de empresa reflejan el tipo de relación elegida entre las decisiones privadas y los requerimientos del orden público.

La diversidad de objetivos, la presencia de múltiples grupos de influencia e interés y su intención de acceder a la conducción de la empresa son fuentes de actividad política. La gestión de la empresa puede representar los intereses de un grupo minoritario antes que el pluralismo de ideas y fines que existe en la organización compleja. No por ser dominantes, los grupos son esclarecidos ni protegen al conjunto. Dichos grupos que influyen políticamente, pueden priorizar resultados de corto plazo y comprometer el futuro de la organización. Ésta es la problemática de la legitimidad y razonabilidad en las bases de poder y la politización de carácter sectario en las decisiones directivas.

Las prioridades de política en la organización indican los caminos por seguir, pero en una segunda lectura también las alternativas que se postergan o dejan de lado. Por ejemplo en los contenidos de las políticas de empresa frente a los reclamos salariales de los empleados, las condiciones de ingreso a una escuela o centro de salud, la veracidad de la información que va a difundir un periódico o los temas elegidos para la imagen y publicidad de un laboratorio. El análisis de políticas implica evaluar cuánto de esas decisiones lleven a una apertura pero también el cierre de oportunidades, lo rechazado junto a lo aceptado, la información y desinformación, la imposición y el margen de libertad en las decisiones. Vemos aquí el carácter activador y promotor pero también los efectos restrictivos del poder en las organizaciones.

### 12.3. Visión política externa e interna

Con un enfoque de política y poder la organización funciona en el marco de acuerdos sobre ideologías, propósitos generales y proyectos compartidos. Sobre esos acuerdos de base, los integrantes también avanzan en las definiciones compartidas sobre las formas de gobierno (legitimidad, representación, participación), el modelo de organización (estructura), las reglas de juego y criterios aceptados para la asignación y apropiación de recursos (aportes y retribuciones). Los temas del acuerdo constitutivo no son fijos ni resueltos por completo, sino que componen la agenda política. Se negocian y actualizan como parte de la dinámica de la organización.

En el marco de la teoría de la organización March y Simon (1961), proponen entender la organización a través de la llamada teoría del equilibrio. Bajo este modelo, el sistema es viable y gobernable en la medida que logra equilibrar los aportes con las retribuciones a los diferentes participantes. El acuerdo básico resulta de negociaciones, no de posiciones rígidas. En la realidad organizacional surgen diferencias entre los niveles de aspiración y la retribución o satisfacción percibida por los actores. Son tensiones de orden objetivo y subjetivo que afectan su decisión de permanecer o participar en la organización. También el cambio en las relaciones de poder y política, lleva a la desactualización de los equilibrios. Ello deriva en forma de crisis y conflictos laborales e ideológicos. Y muestra que la idea de equilibrio relativo, entre fuerzas complejas. Opera una racionalidad dominante, pero en un ámbito de tensiones y dualidades a superar.

Los individuos y grupos avanzan con sus nuevas demandas y proyectos, que no siempre coinciden con los objetivos del conjunto. No lo hacen en forma abstracta, sino ejerciendo sus propias capacidades, sus recursos y sus cuotas de poder en la organización. La política como espacio diferenciado, con sus capacidades y lógicas, refiere al intento sostenido de articular esfuerzos y posiciones diversas detrás de proyectos comunes. Es la búsqueda de un denominador común, puntos de encuentro o zonas de coincidencias. Es también la actividad de enfrentar y proponer medidas que permitan superar los conflictos que surgen de la diversidad de fines que coexisten en la organización. Ello, en una trama de relaciones y espacios de comunicación donde se ejercitan estrategias de poder e influencia, con el resultado de convergencias pero también controversias y oposiciones.

En su estudio sobre los partidos políticos, R. Michels (1959) analiza el liderazgo en partidos y sindicatos que se declaran parte de un régimen democrático y en los hechos solo se dedicaban a conservar sus posiciones de poder. Define a este proceso como “la ley de hierro de la oligarquía”, porque carece de excepciones y refiere a la forma en que se impone el gobierno de unos pocos. Señala como se produce un desplazamiento de la finalidad democrática, para buscar, en su lugar, la instalación de una maquinaria conservadora. Aunque esta tendencia del poder es visible, no es excluyente en las organizaciones. Está en tensión con las necesidades de transformación por ejemplo las derivadas de cambios en el entorno que influyen sobre los temas de la agenda política.

En el contexto de la política interna en la organización, corresponde distinguir entre el buscar apoyos para enfrentar decisiones injustas, y el utilizar la fuerza para imponer un interés personal. El debate sobre los cambios necesarios es legítimo en la medida que se hace en el marco de reglas reconocidas y se refiere a objetivos de conjunto. Por ello se diferencia entre: a) el diálogo de las partes para lograr acuerdos respecto de las formas de gobierno y propósitos de la organización, b) las negociaciones y manejos del poder de grupos que confrontan entre sí para imponer sus respectivos proyectos, excluyendo a los restantes. Por caso, en un hospital la diferencia de legitimidad entre la discusión sobre la manera de brindar mejor atención médica, frente a las estrategias de poder para tomar el control y desviar al hospital hacia los intereses de un inversor o proveedor de servicios.

Respecto de la política de la organización en lo externo, Johnson y Scholes (2001) advierten que “los diferentes grupos de interés, llamados stakeholders, pueden tener divergencias y estar en conflicto, presentar diferencias respecto de la posición de los directivos y accionistas”. Para dichos autores, es parte de la función de gobierno evitar que estas diferencias se resuelvan con acciones en los mercados que afecten los planes de la organización. En términos de poder, los grupos de interés son parte del campo de fuerzas en competencia, parte de la incertidumbre en el contexto. Es parte de las funciones de la política en función de gobierno, tratar y superar diferencias con los grupos de interés y actores externos.

La interna política refiere a las divergencias ideológicas en el trabajo, las estrategias de poder y sus resistencias. También a los métodos y recursos que utilizan los actores fuera de la estructura formal. Como las tácticas de poder, las alianzas y coaliciones, los procesos de negociación, las consultas públicas, los espacios de debate, la convocatoria a asambleas para defender derechos o lograr mejoras en las condiciones laborales. En el plano visible de la política son ejemplos la actividad de resolver situaciones problemáticas a través del mecanismo de elecciones o votaciones donde se expresa la opinión y voluntad de mayorías y minorías en la organización. Por ejemplo, para elegir los delegados de la fábrica o la convocatoria a una medida de fuerza.

Los movimientos internos no son marginales y están mostrando las tensiones no resueltas. Las promesas incumplidas, la resistencia o rechazo de las condiciones laborales, la burocracia de las estructuras de autoridad. Fuerzas que no son del todo visibles porque pertenecen a lo informal y evitan ser identificadas como adversas al orden establecido. Pero muestran a la organización en su versión vulnerable o no controlada, como una trama de intereses, ideologías y poderes en juego. Con alianzas, pactos y compromisos no formalizados pero que están operando. Tienen que ver con las propuestas y demandas postergadas. En términos políticos son un reflejo importante de las brechas y conflictos no resueltos por la organización. Y tienen que ver con las negociaciones no declaradas.

Frente a las formas del orden establecido, la interna política refiere al debate por el orden de prioridades en los fines sectoriales, la negociación por espacios y recursos. Con efectos positivos en cuanto a la discusión sobre la legitimidad de las demandas y la búsqueda de acuerdos. Y aspectos negativos cuando solo operan fuerzas aplicadas a vencer en el conflicto de intereses. Vista desde la dirección esta realidad interna suele ser considerada como politización no deseable, porque desvía energías y capacidades. También se toman como forma oculta de cuestionamiento a la conducción. En los hechos la interna política también expresa la incapacidad de los esquemas burocráticos de conducción y los canales formales de comunicación, cuando cierran el camino a la participación, ignoran legítimas demandas o propuestas razonables de cambio.

## **12. 4. Poder y condiciones de gobernabilidad**

El poder en su versión transformadora, admite relaciones que van desde la influencia o persuasión ideológica, hasta la imposición basada solo en la desigualdad de fuerzas y las necesidades del receptor. En el sentido de eficacia, el poder refiere a impulsar o limitar ciertas acciones y conductas especificadas. Como afirma A. Giddens (1993) la capacidad de poder está incluida en la voluntad y la acción transformadora del individuo, que permite convertirla en acción conjunta, lo cual es una condición para su efectividad. Señala que “la acción no es solo la intención de la personas para hacer las cosas sino, en primer lugar, refiere a su capacidad de hacer tales cosas en conjunto. Ello explica por qué la acción política implica el poder”.

Desde este enfoque, el accionar en el sentido del cambio, está incluyendo al poder como capacidad para movilizar voluntades. Pero en su versión ampliada o expansiva, el poder controla a la persona y los comportamientos del receptor. En este caso el poder avanza sobre las acciones y la subjetividad del ejecutor. Es una obligación de actuar y también una forma impuesta de pensar. Con este alcance, la relación, incluye factores de coacción o imposición física. Dado que afecta las libertades, este esquema también implica un extremo de la política, no busca acercar posiciones sino la sumisión.

Cuando opera la fuerza hegemónica, que se impone sin otras razones, el poder ya no permite críticas ni considera las resistencias del receptor. Es una afectación de los valores de libertad, igualdad y dignidad propios de una relación humana requerida y deseable. Por ello, una condición que hace a una organización socialmente viable, es la existencia de límites acordados respecto del poder. Con una mirada amplia (no solo funcional) el poder socialmente aceptable implica una conexión razonable entre capacidad, legitimidad y factibilidad. Lograr esta conexión es un aspecto crítico de la gestión del poder sustentable en la organización. Que incluye el orden de las razones.

Desde el poder político la decisión directiva considera la coexistencia de diversidad de actores, posiciones y fuerzas en el entramado de la organización. En el momento de decidir, los conflictos entre partes tienen distintos modos de tratamiento. Una forma extrema es la relación de dominación o sea las estrategias de poder que aplican criterios hegemónicos sobre las personas, interviniendo y reduciendo sus capacidades de elegir alternativas, imponiendo un pensamiento único. En este tema, se requiere distinguir entre influir sobre ciertas acciones, respecto del intento del control expandido sobre los individuos.

Al respecto, A. Guiddens (1993) advierte que “el poder en su sentido más estricto y relacional es una propiedad basada en la interacción, y puede ser definido como la capacidad que incluye el asegurar resultados en el accionar de los otros. Pero en el sentido que los hombres tienen poder directo sobre los otros, sobre la persona, el poder implica una dominación”. En esta versión, el poder se impone en una relación sin condiciones. Eso es la dualidad extrema del poder en su capacidad de movilizar e inhibir como efectos de la misma relación. Desvirtúa la idea del rechazo como parte de la relación. Es una de las razones por las cuales en la relación social y políticamente aceptable, no solo los fines, también los medios deben ser legitimados.

El concepto de gobernabilidad es una visión política referida a integrar fines e intereses diversos tras un proyecto compartido y reconocido. Requiere considerara en las negociaciones y relaciones de poder, respetando las libertades individuales. La idea de gobernabilidad implica un enfoque sustentable de la organización, es decir, la búsqueda del reconocimiento y los acuerdos con diferentes grupos de interés e influencia en el medio interno y comunidad. La gobernabilidad se construye con la interacción y estrategias de poder en el marco de una necesaria relación de aceptación y compromiso, no la confrontación de fuerzas.

La gobernabilidad y las estrategias de poder político asociadas a este enfoque, consisten en buscar apoyos en el entorno antes que instalar un ambiente de confrontación y lucha ideológica. Por ejemplo, las empresas son un importante actor en cuanto a la oferta de empleo y la calidad del trabajo. Y las relaciones laborales son un factor significativo para el reconocimiento de la organización en su contexto. En este cuadro de situación, lo razonable (y deseable) es que las políticas y el poder en lo referido a la ocupación, deben responder a una relación de integración, desarrollo humano e inclusión social y no a una estrategia excluyente, pensada en términos de eficiencia y rendimiento del trabajo. La gobernabilidad implica que la política y el poder están en sintonía con la inteligencia social y ambiental de la organización.

Las organizaciones deben avanzar en un entorno con grupos de intereses y factores de poder diversos, en un contexto con legítimas demandas en cuanto a la protección ambiental y calidad de productos y servicios. Para ello se requiere una visión que excede la lógica del costo-beneficio en las decisiones directivas. Y pensar en objetivos múltiples además de la compensación por los aportes de los socios. Con este enfoque surgen las siguientes reflexiones: a) la gobernabilidad de una organización sustentable implica el mantenimiento de un equilibrio entre los factores de poder reconocidos en su interior como también la aplicación de políticas de responsabilidad social en las relaciones con el contexto, b) las estrategias de poder en las relaciones internas y externas deben basarse en acuerdos sobre proyectos compartidos, no en la relación de fuerzas (poder coercitivo) o los incentivos excluyentes de orden económico (poder remunerativo).

La gobernabilidad implica que el poder político debe atender ciertas condiciones no impuestas, sino reconocidas por la organización y sus participantes. Refieren a la legitimidad y la eficacia. En su estudio sobre la estabilidad de las instituciones, X. Arbós y S. Giner (1996) dicen que dichas funciones deben cumplirse a la vez, con demandas que son contradictorias. “Hay todo un espectro de matices que van desde el gobierno con fuerte consenso y altos logros, con otros considerados ilegítimos e inoperantes”. Los citados matices refieren a que su eficacia incluye medios injustos y los acuerdos de gobierno tienen metas que responden a ciertos grupos de interés minoritarios. “Las medidas de la eficacia del gobierno también están definidas por las expectativas de la sociedad y ello afecta a la legitimidad del poder político”.

También la gobernabilidad es un concepto político que refiere a los modelos de organización que incluyen una dirección pluralista. No solo como una fuerza que desde la cima concentra el poder político, sino como una capacidad que resulta de la integración de posiciones diversas. No es lo mismo que conducir una organización pensando sólo en sus objetivos de rendimiento y crecimiento. La gobernabilidad refiere a formas de gobierno con amplia legitimidad, representación y participación de los grupos que están capacitados y comprometidos con el desarrollo. De modo que las decisiones de política no reflejan solamente el peso de un grupo dominante sino los intereses y objetivos múltiples de la organización. Para desde allí lograr la legitimidad y credibilidad necesarias y superar las tensiones propias de una organización compleja.

## **Capítulo 13. Poder y cambio organizacional**

### **13.1. Poder y cambio no planeado**

La compleja realidad de la organización incluye múltiples relaciones, estados y procesos, no siempre previstos y congruentes, pero que están operando. Con sus aportes y también creando tensiones y dualidades. En el marco de lo pensado y programado, pero también como realidades emergentes que esperan ser consideradas. El poder está presente sosteniendo la estructura cohesionadora, pero también en los participantes defendiendo su autonomía, sus márgenes de maniobra. Generando tensiones y dualidades en la interna de los grupos que buscan posicionarse, avanzar con sus proyectos, incrementar espacios y recursos.

Desde una mirada externa un observador o analista podrá afirmar que la organización si funciona es porque está articulando sus esfuerzos en orden a sus propósitos y capacidades, considerando las demandas del contexto. Pero esta mirada razonable solo cubre los aspectos planeados, las decisiones programables. La realidad que debe construirse en un proceso de cambio incluye aspectos no pensados, la presencia de fuerzas y negociaciones que modifican o adaptan los proyectos a nuevas condiciones y demandas que se expresan en la interacción cotidiana. No son movimientos de fuerza, hay persuasión, transacción, nuevas reglas de juego.

De hecho, la organización dentro de sus planes y proyectos, avanza en múltiples frentes a la vez. Donde el poder actúa a través de la apropiación de recursos, fijación de prioridades, regulaciones y cuestionamientos. Las relaciones y procesos de poder con sus intenciones y resistencias también actúan sobre los cambios emergentes, le ponen límites, los reorientan. Las relaciones de fuerzas operan en el sentido de impulsar nuevos proyectos o revisar los existentes. Estos movimientos confluyen en una dinámica del orden (la continuidad) y el desorden (procesos divergentes), centralización y delegación, prioridades y postergaciones. La gestión de esta complejidad (emergente) incluye decisión, comunicación y poder (controles).

Las actividades de una organización a través del tiempo permiten reconocerla desde dentro y desde fuera como una entidad diferenciada y distinta de otras en su medio ambiente. Pero también hay algo en ella que está cambiando. Se reitera y se reforma a través de sus procesos operativos. La organización es al mismo tiempo la misma (identidad) y también distinta, desarrolla nuevos conocimientos. Un hospital está cambiando porque surgen nuevas ideas y se renueva lo tecnológico. Por caso, los médicos plantean nuevas demandas y se modifica la relación con los laboratorios. Al mismo tiempo, la organización mantiene sus rasgos de identidad como la investigación y el cuidado de la salud de sus pacientes.

Claro que la organización es proactiva. No responde en forma pasiva a estas influencias o determinaciones. Hablamos del cambio que no es previsible en cuanto a sus efectos finales, pero que se produce en el marco de los recursos y las capacidades que operan en la organización. Existen procesos de aprendizaje que llevan a la redefinición de estructuras y procesos. Un cambio que deviene de nuevas ideas y el cuestionamiento al orden establecido. En el plano directivo, replanteos que son efecto de internas políticas, nuevas alianzas, negociaciones y efectos de los juegos de poder.

La diversidad de intereses y el juego de posiciones de poder hacen a la dinámica de la organización, que también enfrenta las perturbaciones que provienen de fuerzas externas. Hay oposiciones que se relacionan con cambios en los puntos de partida, porque se modifican las demandas o se revisa lo pactado en el convenio laboral. También las crecientes presiones de actores externos sobre la organización, como sindicatos, bancos, proveedores. En el juego renovado de apoyos y oposiciones, prevalecen nuevos grupos y retroceden otros. Entender estos procesos requiere considerar las fuerzas, relaciones y mapas de poder y trama oculta.

El sistema de controles se encarga de que esta realidad emergente no se desborde de modo que desorden sea contenido. La versión racional sostiene que las llamadas imperfecciones se resuelvan en el plano de la tecnología de conducción, con nuevos sistemas de información y control, integrados a procesos de aprendizaje y adaptación a las demandas ambientales. Ésta es la racionalidad buscada en el enfoque de los sistemas, la dirección por objetivos o la mejora continuada en los procesos. Se agregan factores que hacen a la subjetividad y los mitos de la conducción: la visión del directivo, su capacidad de motivación y liderazgo, las aptitudes para tomar decisiones en situaciones de cambio.

Existen otros enfoques posibles, además de la mirada sistémica y estratégica del cambio en la organización. La visión llamada estructural nos advierte sobre otros problemas, además de los temas de comunicación, conocimiento y entorno incierto. El enfoque estructural habla de las divergencias, las dualidades y oposiciones que ocurren en el acuerdo constitutivo o en las relaciones (agrupamientos). Esta idea rescata la organización vista como unidad en la diversidad, en un marco de fuerzas. Los dilemas de carácter estructural suman la visión política y de contexto. No solo las medidas de orden tecnológico, los planes de racionalización, las decisiones de cambio en lo productivo o administrativo, que atacan cuestiones de eficacia, eficiencia y sinergismo. La función de gobierno debe considerar las diferencias de intereses y de ideología que están en la base de las relaciones del orden político y los diagramas de poder

### 13.2. Poder en cambios sociales y políticos.

Uno de los dilemas de la racionalización como versión de progreso técnico, consiste en que avanzar en el cambio de métodos de producción, también genera cuestionamientos de orden social y acciones desestabilizadoras en lo político. Porque la presión del orden racional prioriza los intereses y fuerzas que operan en el plano de la producción y los servicios. Privilegia los criterios y relaciones de poder aplicadas a los fines de eficacia y productividad. Posterga o está en tensión con la cuestión de la subjetividad. Cuestión que refiere al impacto de las razones de eficiencia por sobre la motivación, los valores y creencias que son el núcleo de las pautas culturales y sociales.

El énfasis en los resultados y los medios requeridos, como base de la organización y la gestión directiva tiene efectos contradictorios en el marco de un sistema que es socio-técnico, no solo una forma productiva eficiente. Los efectos de la modernidad sobre la cultura organizacional incluyen el avance de las formas de poder sobre el discurso y la tecnología de producción. Se instala en la organización la cuestión de la divergencia o el efecto contradictorio de reconocer como prioridad los objetivos y mecanismos de producción eficientes. Porque ello, bajo el criterio de lo sustentable también debe ser compatible con los objetivos de desarrollo humano y los deseables aportes de la organización a los demandas de los actores sociales en su contexto.

El avance sin límites de la racionalidad económica como condición no discutible o inevitable, lleva también hacia la postergación ética, la desactivación de los principios y valores que refieren a la dignidad del trabajo y la responsabilidad social. El discurso competitivo suele disfrazar la injusticia hablando del "costo del ajuste" o la "crisis de la transición". Es un desvío ideológico que consiste en presentar la desigualdad o la exclusión como procesos naturales o inevitables. En términos más duros, Georg Simmel (1968) escribe sobre la "tragedia de la cultura", o sea fragmentación y el aislamiento que resultan de un sistema productivo basado en la razón económica y la lógica competitiva.

El cambio continuo en un contexto incierto significa ampliar y diversificar la oferta de bienes y servicios, desplazar lo viejo, acelerar los tiempos, romper con las convenciones y tradiciones. Estos avances o progresos ocurren en un marco de conflictos no resueltos. El cambio tecnológico muestra una forma de superación en los instrumentos, los métodos, el diseño. Estas son formas que no atacan el fondo de las contradicciones que aparecen en el propio sistema productivo. Como la dualidad entre la necesidad de creatividad y cooperación frente al ambiente desmotivador del trabajo.

Según afirma J. Sartre (1960) "la dialéctica de los grupos excluye la idea de una madurez de éstos... es un movimiento siempre inacabado de los grupos, una totalización en curso". Una construcción hacia adentro y en sus relaciones con el medio. Por caso, como salida de un conflicto laboral y frente a la crisis económica, los empleados pueden hacerse cargo de la empresa y convertirla en una cooperativa con el apoyo de un banco, evitando la quiebra y la pérdida de fuentes de trabajo. Superan el modelo de empresa individual, terminan con las relaciones de dependencia y en adelante serán socios. Pero deben seguir enfrentando las tensiones propias de operar sin capital suficiente. Deberán discutir con los proveedores y acreedores financieros quienes pedirán que sus intereses sean respetados. Esto es una continuidad, considerando a los grupos en un espacio de fuerzas.

El cambio no siempre es sinónimo de superación. El poder asociado a la racionalización de las relaciones de producción mantiene las fisuras sociales, las bases de un conflicto no resuelto en la relación entre individuo y organización, o entre la tarea y la motivación. En su obra "Todo lo que es sólido se evapora en el aire", Marshall Berman (1984) habla de la dialéctica en los procesos de modernización. Afirma que es: "experimentar la vida personal y social como un torbellino, encontrar al mundo del individuo en perpetua desintegración y renovación; es ambigüedad y contradicción... Ser moderno es hacerse de alguna forma un lugar en ese torbellino, captar y confrontar el mundo producido por la modernización y esforzarse por hacerlo nuestro".

En el marco de los procesos de modernización, el cambio debido al progreso técnico es continuo. Pero ese avance también crea incertidumbre porque las consecuencias se conocen después de los cambios. El costo es afrontado en forma desigual, las cargas no son equitativas. El progreso incluye una mayor oferta de bienes y servicios, pero también provoca marginación y exclusiones no justificadas. Es además una fuente de inseguridad para quienes permanecen en la producción, por el carácter transitorio del empleo o el cambiante humor de los mercados. En un proceso de racionalización sólo por razones de costos se llegan a cuestionar las ideas y valores.

Pensar que el cambio tecnológico es inevitable y se justifica por sí mismo, es una fuente de contradicciones en la organización. Como afirma de A. Touraine (1994): "la crisis de la modernidad marca la separación de aquello que durante tanto tiempo había estado unido: el hombre y el universo, las palabras y las cosas, el deseo y la técnica". La incorporación de las nuevas tecnologías sin otras razones que la productividad o el control de costos, aumenta la distancia entre el mundo de la producción y el mundo del individuo, quien es reducido a un recurso humano. No es un problema de diseño sino una contradicción en la organización: "en la medida que la tecnología se vuelve en su contra, el individuo debe defenderse de sus propias creaciones".

El resultado de los procesos de racionalización es un "equilibrio inestable" entre orientaciones opuestas y complementarias. Por un lado, el avance en el saber y las técnicas creadoras de cambios libera al sujeto de mitos y tabúes que lo atan al pasado. Por el otro, la memoria y la defensa de sus derechos lo protege contra el peligro de ser reducido a un objeto. El individuo enfrenta un doble compromiso: con la empresa y con uno mismo: existe la necesidad de acercarse (pertenecer) pero también de tomar distancia o diferenciarse. Estas dualidades son una expresión de la oposición entre los procesos de objetivación y subjetivación. No son procesos neutrales sino parte de las relaciones de poder. Porque no todos en la organización comparten la idea de ver a los individuos como sujetos, esto es, como actores o constructores de su vida social.

En su obra sobre la dialéctica de la modernidad, A. Wellmer (1993) pone de manifiesto esta contradicción entre el progreso y la represión a las expresiones sociales en la organización. Dicho autor concluye que "en un momento de la historia en que el nivel de las fuerzas productivas haría posible libertad y bienes crecientes, no existen los sujetos emancipados que puedan participar en la riqueza social". Los procesos de modernización son afectados por esta dualidad, aunque no sea lo buscado por el progreso. Crece la productividad con el cambio tecnológico, pero en un marco de creciente desigualdad.

El progreso en las organizaciones implica una tensión en las relaciones humanas y la crítica a las decisiones que se dicen racionales y aumentan las desigualdades. La tensión es dialéctica (una contradicción) cuando la producción genera conflictos que se intentan resolver con nuevas estructuras. El problema suele ser la falta de integración entre los temas sociales y técnicos del cambio. Desde la modernidad se dice que las injusticias se demoran hasta que son resueltas y los trabajadores excluidos hallarán solución en otro empleo. La duda es: hasta qué punto la tensión dialéctica en los procesos de modernización lleva a superar conflictos que ella misma crea?

En el marco de un proceso dialéctico, el criterio de lo nuevo no es suficiente cuando sólo se define como "lo que viene después". En la novedad también hay fuerzas operando. Lo nuevo tanto en lo constructivo como cuestionador tiene que ver con las relaciones y estrategias de poder. En particular, para las organizaciones que requieren consenso o compromiso de sus integrantes, no es posible avanzar ignorando oposiciones, con grupos que están aislados o se enfrentan entre sí. Para trabajar las dualidades y tensiones se requiere una toma de posición directiva, prioridades de política sobre cambios buscados y resistidos. Hace falta modificar el marco del debate, se requiere un salto cualitativo en el análisis de las dualidades. Por caso debatir cuánto hay de mito y realidad en las ideas sobre liderazgo y fuerzas del mercado. No suponer que son factores naturales cuya existencia por sí moviliza y hace crecer a las organizaciones.

El salto cualitativo en el marco de un proceso dialéctico, con fuerzas diversas, es un camino que debe ser construido, que no ocurre en forma natural. En el caso de una escuela en crisis, la superación es tratar que las nuevas tecnologías de educación en algún momento se orienten hacia la transformación de la relación entre maestros y alumnos (en lo que tiene de represiva). Buscar que los procesos de enseñanza y aprendizaje se conviertan en algo liberador y creativo. Se trata de construir un acontecimiento o suceso que conmueva la estructura vigente, que le permita a la escuela superar sus bloqueos mentales, y no sólo que los postergue o exprese en términos más novedosos o actualizados.

### **13.3. Las crisis, renovadoras y disruptivas**

En su trayectoria las organizaciones avanzan en un entorno de estabilidad y cambio. Los procesos de transformación tienen que ver con decisiones planeadas y también con acciones creativas que responden a sucesos o problemas derivados de la contingencia, propios de la interacción con un contexto incierto y cambiante. En ese devenir ocurren momentos de crisis o sea, un estado de cosas donde operan fuerzas que desestabilizan la organización. Los momentos tienen que ver con situaciones imprevistas, como también con fisuras en las relaciones existentes. Las tensiones también vienen del cuestionamiento a la propia estructura de autoridad. Las situaciones de crisis generan inestabilidad, pero son también momentos de decisión.

Ejemplos de situaciones de crisis son, la ruptura en las relaciones con el personal (movimientos de fuerza) que interrumpen la producción. La divergencia entre los socios que impide avanzar con un proyecto vital para la empresa. La presión de un proveedor no sustituible, que pretende nuevos precios y decide suspender sus entregas. La imposibilidad de renovar la tecnología de producción, hecho que deriva en la pérdida de mercados. La desaparición de la figura del fundador y la consiguiente crisis de sucesión y problemas de pérdida de credibilidad en una empresa familiar. Son perturbaciones actuales, pero también amenazan la continuidad de la organización

En su obra sobre crisis y renovación en organizaciones, D.Hurst (1998) describe a la crisis como una fase asociada a un proceso de destrucción creativa, o sea de cambio como parte de un proyecto de renovación. Se trata de una ruptura con el pasado que es necesaria y que irrumpe debido a las propias limitaciones que tiene la organización cuando debe enfrentar divergencias internas y conflictos ambientales, que la perturban o descolocan. Frente a la realidad de las crisis como una situación propia de las dualidades políticas, la dirección adapta también el discurso o explicación. "Usando los conceptos modernos de administración, uno describiría la estrategia directiva como oportunista y emergente en lugar de deliberada y planificada".

La crisis es entonces un momento donde ciertas variables críticas van más allá de sus límites normales y ello afecta la factibilidad de procesos vitales para la organización. Por ejemplo los despidos, caída de producción, cuestionamiento a la autoridad. Crisis porque las acciones de control no son efectivas, no logran atenuar las insuficiencias o las oposiciones de los factores o intereses en juego. En el contexto del presente estudio, frente a estas situaciones se requiere una intervención no rutinaria, como la aplicación de nuevas decisiones de poder y política. Si la crisis tiene que ver con demandas de partes enfrentadas, el mapa de poder y los criterios decisorios también estarán sometidos a cuestionamiento.

Es importante señalar que los movimientos de poder operan en las crisis como un factor movilizador en la medida que están actuando relaciones de oposición o luchas internas por avanzar en espacios de gobierno. La complejidad enseña que al mismo tiempo la dinámica del poder está presente como forma de superación mediante negociaciones o presiones sobre los actores y temas en discusión. Nuevamente, es la idea del poder relativo, en el sentido que debe atender varios frentes a la vez. La superación de las crisis en términos de poder no es solo cuestión de presión y fuerzas. Refiere a decisiones sobre diseño de estructura, criterios para la asignación y apropiación de recursos compartidos. Es decir, hay una lógica política que refiere a intereses y proyectos en juego, no solo el peso relativo de los grupos que intervienen. De modo que la búsqueda de soluciones desde el poder e influencia, incluye replantear temas de la agenda política y la redefinición de estrategias para superar los temas controvertidos

Desde la visión de las oposiciones internas, la crisis se relaciona con las tensiones y el movimiento, no con los episodios o hechos aislados. Son parte de una dinámica basada en la diversidad de ideas y posiciones que coexisten en la organización. Que derivan en el diálogo pero también en el debate o divergencia. La crisis de la organización a veces tiene que ver con sus propias condiciones constitutivas, con aquello que ella misma produce (jerarquías, mapas de poder) pero no controla. Al respecto E. Bloch (1983) afirma que: "toda sociedad existente lleva en su seno los elementos de aquella que ha de sucederla, elementos que representan la contradicción de esa sociedad y que hacen desaparecer su apariencia, cuando esta corteza carece de todo contenido de verdad y realidad".

En las organizaciones preparadas o con potencial de cambio, es posible que a la perturbación o conmoción le continúe un período de crítica y transformación (la crisis renovadora). En el otro extremo, es posible que se produzca el colapso o la catástrofe (la crisis terminal). En el plano de la objetividad estos posibles desenlaces tienen que ver con la magnitud de la brecha y los recursos disponibles, como la crisis derivada de la caída del principal cliente. En el plano de la subjetividad, el problema tiene que ver con la disposición de los integrantes de aunar esfuerzos, la visión y capacidad decisoria de los directivos. En particular cuando la crisis no refiere a los recursos financieros sino con los modos de pensar y la posibilidad de superar los propios esquemas o bloqueos mentales.

Respecto de dinámica de la crisis puede diferenciarse entre el análisis sincrónico (la visión del sistema estable) y el enfoque dialéctico de la organización (las contradicciones y los procesos de cambio). Por lo tanto es posible:

a) sostener que hay un error o desviación (fallas de control) o que la crisis es una fase de un ciclo con oscilaciones, dentro de un proceso de desarrollo de la organización. Esta realidad puede atacarse con políticas de ajuste o medidas correctivas desde la función de gobierno. Se trata de sacar al sistema de su punto crítico y volverlo a una zona de estabilidad o de normalidad. Desde esta visión sincrónica o de sistemas se ve la crisis como una perturbación transitoria. En términos de sistemas de información y control, es una señal o indicador de un proceso a corregir, de variables críticas para el sistema que se alejan de sus valores normales.

b) explicar la crisis como el momento donde se expresa la negación al orden vigente. Los intereses opuestos se ponen de manifiesto a través de las prácticas instituyentes o actividades creativas que son tomadas como crisis, vistas desde el gobierno. Por ejemplo, llamados a asambleas para debatir los planes de producción de la gerencia, o los cuestionamientos a la autoridad. La crisis muestra que orden oficial tiene temas sin cubrir o demandas sin satisfacer. Aparece lo particular o individual, planteos de sectores que se sienten desplazados o postergados. Se exhiben las contradicciones de la estructura.

La crisis implica movimientos críticos. Pero no solo respecto a las posiciones de poder. Tiene contenidos propios, lleva a redefinir e instalar nuevas reglas de juego. Y se deben destacar las diferencias entre restablecer un equilibrio para salvar la continuidad (cerrar el ciclo), que llevar las relaciones a otro nivel (el salto cualitativo). En esta situación I. Prigoyine (1998) habla de "el orden por fluctuaciones". Cuando las relaciones entre los integrantes (individuos, áreas y procesos) se ubican cada vez más lejos del equilibrio y la organización o un área en particular se hace inestable. Y en esa situación (el llamado umbral crítico), una nueva o más intensa perturbación (un conflicto laboral) lleva a una redefinición de la estructura o mapa de poder.

El momento de la crisis también puede exteriorizar la existencia de factores que la estructura está negando como también finalidades o motivaciones que se están dejando de lado cuando se está priorizando un proyecto dominante. Dejar de lado implica que hay una relación de poder. El periódico puede perder sus lectores porque su diagramación no es atractiva o por errores de distribución (problemas técnicos). Distinto es cuando nadie lo compra porque ha dejado su compromiso original y se ha convertido en un vocero del gobierno (crisis de identidad). La crisis advierte sobre la redefinición de las relaciones de poder en el periódico, que no se resuelve actuando sobre los aspectos técnicos.

Esta idea es diferente a los conceptos de evolución, de aprendizaje y adaptación. La evolución supone que hay una fuerza mayor (el orden) desde donde se resuelven los desajustes y transgresiones. En algún punto existiría el saber necesario o programa para construir ese saber. A diferencia de ello, el cambio disruptivo refiere a una construcción imprevista, no programable, que no está en los planes del sistema. La crisis se ve como una forma de enfrentar, desde la organización, aquello que su propia estructura está negando o impidiendo. En un hogar de ancianos, revisar no solo la calidad de las prestaciones sino también los esquemas de control que que impiden a los residentes moverse libremente.

Superar la crisis tampoco significa unidad de criterios, porque las diferencias se mantienen, pero dentro del mismo proyecto. No debe entenderse que tesis y oposición siempre lleven hacia "una" síntesis, como tercer término unificador con el cual desaparece la negación. Eso no necesariamente es así, no siempre funciona de ese modo.

Por ejemplo, veamos el sentido que propone E. Morin (1994) a la síntesis o unidad compleja en la organización: "pienso que si bien se puede superar en ciertos casos la contradicción, hay oposiciones fundamentales o insuperables, que operan como una diferencia irreductible". Se trata de un desafío que dinamiza la organización y permite exhibir las fuerzas en juego. Fuerzas que actúan en diversos niveles de la complejidad. Lo irreductible nos recuerda que la propia organización incluye diversidad de lógicas e intereses. Pero también hay condiciones o acuerdos necesarios. Lo dinámico destaca que también operan capacidades y voluntades sostenidas (desde el poder), que operan sobre dichas condiciones.

#### **13.4. Sustento y oposiciones respecto del poder**

Desde la mirada dialéctica, el poder implica mover fuerzas para avanzar con cambios que consideran intereses diversos, no solo hegemónicos. Es el cuestionamiento como factor movilizador. Un ejemplo básico es la negociación entre empresa y sindicato en el marco de un conflicto laboral por una demanda de aumento en los salarios o revisión de las condiciones de trabajo. También las estrategias de poder (resistidas) desde la dirección para los movimientos de poder desde la dirección. Pero también hay juegos de poder que afectan a grupos diversos en las estrategias de la dirección para cambiar las formas de apropiación de recursos. O los movimientos de sectores enfrentados, defendiendo su participación en el presupuesto de la empresa.

El análisis desde la dialéctica considera de las razones del poder directivo pero también, tratándose de una relación de fuerzas, los argumentos de la oposición o resistencia. Desde el sujeto de poder (organización, grupo, individuo) la voluntad se legitima mostrando conocimientos o capacidades que sostienen e impulsan una acción, decisión o proyecto. En el marco del debate de posiciones, la dialéctica no significa la descalificación, el silencio del oponente, la sumisión. La idea del poder en el marco de una relación constructiva, es considerar las razones y buscar la aceptación de la contraparte. El problema es con las alternativas que se plantean como disyuntivas, que desde el inicio postergan intereses de los destinatarios.

Es posible que una escuela decida avanzar con un nuevo plan de estudios sin tomar en cuenta la situación de los alumnos que trabajan, que no pueden ir a otra escuela ni dejar su empleo para seguir estudiando. El plan no ha sido hecho "contra ellos", pero ese nuevo proyecto que refleja las prioridades de la escuela, los excluye, aunque no sea un efecto deseado. En el campo de las finanzas, también hay intereses confrontados por el impacto de nuevas tasas de interés que han sido definidas pensando solo en el beneficio del banco. Hay en esas decisiones no sólo un razonamiento de negocios, sino que la imposición es factible en el marco de una estrategia de poder que permitirá sostener objetivos y lógicas dominantes.

En la oposición hay cuestiones de forma respecto del ejercicio del poder, factores que hacen tanto a su legitimidad como a los contenidos del orden establecido (prioridades). Es decir se cuestionan tanto la forma de poder como la lógica y contenido de las decisiones directivas. Respecto del discurso directivo, la negación es una crítica al mensaje autoritario, al razonamiento sesgado que el emisor utiliza para llegar a sus conclusiones e imponerlas. La oposición adopta la forma de una divergencia o de una confrontación, donde el objetivo es que sean escuchadas las versiones cuestionadoras. Es una actitud que puede verse negativa en cuanto limita el valor de la afirmación. Pero como método, es también un intento de progresar a través de la controversia.

La negación se presenta como una divergencia expresa, una disparidad de posiciones que fisura la estructura establecida, que cuestiona al proyecto de empresa hegemónico, autoritario, cuya meta es controlar a todos los integrantes. No es que alguien cambia de idea (se hace opositor) sino que las ideas contrapuestas son esperables considerando las condiciones que impone el orden instituido desde el poder (impersonalidad y desigualdad en la estructura de relaciones). Los individuos y grupos afectados intentan recuperar elementos de su libertad personal que la especialización del trabajo, el cambio tecnológico y la estructura jerárquica les han quitado.

Los cuestionamientos tienen razones de orden social, económico y político. En su versión política la negación está asociada con temas que hacen a la continuidad de la organización, con las bases del acuerdo constitutivo, los propósitos de la organización, con las condiciones de los grupos o sectores para permanecer o romper la alianza. En un centro de salud, es el cuerpo médico que rechaza la decisión de los directivos de no atender pacientes carenciados y sólo realizar prácticas que son remuneradas y rentables. Porque dicha decisión implica el salto de la prestación de salud al manejo de un negocio.

Es posible que una escuela decida avanzar con un nuevo plan de estudios sin tomar en cuenta la situación de los alumnos que trabajan, que no pueden ir a otra escuela ni dejar su empleo para seguir estudiando. El plan no ha sido hecho "contra ellos", pero ese nuevo proyecto que refleja las prioridades de la escuela, los excluye, aunque no sea un efecto deseado. En el campo de las finanzas, también hay intereses confrontados por el impacto de nuevas tasas de interés que han sido definidas pensando solo en el beneficio del banco. Hay en esas decisiones no sólo un razonamiento de negocios, sino que la imposición es factible en el marco de una estrategia de poder que permitirá sostener objetivos y lógicas dominantes.

En la oposición hay cuestiones de forma respecto del ejercicio del poder, factores que hacen tanto a su legitimidad como a los contenidos del orden establecido (prioridades). Es decir se cuestionan tanto la forma de poder como la lógica y contenido de las decisiones directivas. Respecto del discurso directivo, la negación es una crítica al mensaje en lo que tiene de autoritario, al razonamiento sesgado que el emisor utiliza para llegar a sus conclusiones e imponerlas. La oposición adopta la forma de una divergencia o de una confrontación, donde el objetivo es que sean escuchadas las versiones cuestionadoras. Es una actitud que puede verse negativa en cuanto limita el valor de la afirmación. Pero como método, es también un intento de progresar a través de la controversia.

La negación se presenta como una divergencia expresa, una disparidad de posiciones que fisura la estructura establecida, que cuestiona al proyecto de empresa hegemónico, autoritario, cuya meta es controlar a todos los integrantes. No es que alguien cambia de idea (se hace opositor) sino que las ideas contrapuestas son esperables considerando las condiciones que impone el orden instituido desde el poder (impersonalidad y desigualdad en la estructura de relaciones). Los individuos y grupos afectados intentan recuperar elementos de su libertad personal que la especialización del trabajo, el cambio tecnológico y la estructura jerárquica les han quitado.

Los cuestionamientos tienen razones de orden social, económico y político. En su versión política la negación está asociada con temas que hacen a los intereses y propósitos, las bases del acuerdo constitutivo, las condiciones a cumplir por diversos grupos y sectores para permanecer o bien para revisar las alianzas en marcha. En un centro de salud, por ejemplo, la negación se expresa a través del cuerpo médico que rechaza la decisión de los directivos de no atender pacientes carenciados y sólo realizar prácticas que son remuneradas y rentables. Porque ellos entienden que dicha decisión implica convertir en negocio la prestación del servicio de salud.

En otros casos las oposiciones no son conflictos abiertos de intereses, sino que muestran la diversidad de criterios de las áreas que coexisten en la misma estructura. Por caso, el debate interno durante la preparación del presupuesto, los criterios para la selección de personal o las decisiones de renovación tecnológica. Desde la resistencia se plantea revisar la desigualdad injusta o la divergencia ideológica con una perspectiva más amplia. Postergar los enfrentamientos personales (negociar), buscar nuevos criterios distributivos de los recursos, o formas de autoridad aceptables. Diferencias en el razonamiento que deben ser resueltas en la práctica asumiendo uno u otro criterio (reducir la jornada de trabajo o disminuir el personal). La oposición es de orden estructural, tiene que ver con las condiciones desiguales en las relaciones de producción.

## **Capítulo 14. Enfoque dialéctico del poder**

### **14.1. Las divergencias estructurales**

En la organización existen valores y creencias que se comparten y actividades coordinadas en el marco de la estructura y las reglas establecidas. Este marco formal es superado en la realidad por los aportes creativos de los individuos frente a situaciones imprevistas. Pero también hay cuestionamientos y comportamientos críticos frente a las desigualdades impuestas, la rigidez de la relación burocrática y la complicada trama de las estructuras y reglas oficiales. Los participantes son afectados por los modelos de organización piramidales que no dejan mucho espacio para los proyectos de desarrollo profesional. Hay también divergencias entre la búsqueda de un ambiente con diversidad de ideas y la racionalidad dominante en las organizaciones.

Las situaciones de oposición entre individuos y grupos respecto de la estructura vigente, tienen que ver con sus reclamos por un ambiente de trabajo respetuoso de las libertades, la justicia y la equidad distributiva. La presencia de fines e intereses grupales, las desigualdades, presiones y tramas de poder no son una desviación o excepción sino parte de la dinámica del cambio. Realidad que incluye actitudes de resistencias como también procesos de negociación y superación de conflictos. Es esta una visión de la organización avanzando en una relación activa entre el orden instituido y la actividad instituyente.

En lo interno la organización dispone de objetivos y funciones que buscan integrar las tareas, pero la diversidad de criterios genera cierto desorden o disociación en una realidad compleja. Un desorden por: a) la ambigüedad entre objetivos múltiples de orden social, económico y político, que lleva a las tensiones y dualidades derivada de las decisiones de política, b) la diversidad de capacidades humanas y procesos tecnológicos y saberes profesionales de difícil integración, c) la oposición de intereses que llevan a relaciones de fuerza y conflictos entre los grupos. Esta realidad compleja se gestiona mediante la comunicación y control, como también la búsqueda continua de acuerdos, estrategias y dispositivos de poder para superar las divergencias.

En este marco se entiende la organización compleja, no como proyecto compartido sino como un espacio de fuerzas internas y externas. Es una visión distinta a la del contrato social o de las voluntades alineadas en la organización, mediante objetivos compartidos. Como espacio de fuerzas, la visión dinámica está más asociada con el pensar dialéctico de las relaciones, no los acuerdos estables. El movimiento basado en la interacción de fuerzas con fines diversos, en las empresas, escuelas, fábricas, hospitales, burocracias. Una explicación que se basa en las oposiciones que emergen en las relaciones y la praxis del poder.

La dialéctica es una explicación que refiere a la tensión en las relaciones entre polos conceptuales o prácticos. Por ejemplo, entre las demandas para lograr autonomía en el trabajo y la obligación de trabajar bajo relación de dependencia. No es una polaridad transitoria o accidental sino recurrente, que está presente en la relación. Por ejemplo, el debate por el nivel de las remuneraciones. La dialéctica tampoco se refiere a un desafío o un obstáculo, como ocurre con la "tensión creativa" (competidores en lucha). Es la disonancia propia de las estructuras y procesos de la organización. En las comunicaciones, la división del trabajo, las relaciones de poder.

Y esta confrontación puede movilizarse en muchos sentidos, no tiene un final determinado. Puede avanzar en un sentido constructivo, a través del cambio disruptivo (por ejemplo el logro de un nuevo convenio laboral). Pero también se pueden sostener o acrecentar las desigualdades, como los cambios que refuerzan el círculo de la pobreza (por ejemplo las políticas de ajuste económico con mayor desempleo). En todo caso, el cambio en un proceso dialéctico no es un disfraz retórico, o una cuestión de apariencias ni se limita a los discursos del poder. Es un cambio en el cual influyen los intereses en juego, las relaciones de fuerza y las estrategias de poder.

La dialéctica de una relación o proceso, hace referencia al movimiento o dinámica que se deriva de las tensiones y contradicciones entre las partes. A través de la relación y sin destruirla (porque se necesitan), las partes intentan realizar su particular visión de la verdad. Respecto de grupos y organizaciones existe oposición permanente entre cohesión y dispersión. Para J.P. Sartre (1960) el grupo social es "una relación recurrente que permite una totalización no acabada, siempre en curso y que busca nuevas formas de cohesión". En estas formas de superación no hay una secuencia necesaria, no van desde las formas primitivas a las sofisticadas. Refieren a momentos o pasos dialécticos. Y el suceso (no lo recurrente o convencional) tiene que ver con los momentos.

Esta visión dialéctica implica la tarea continua de superar los desencuentros (tensiones y conflictos) de orden estructural, que surgen de la imposición de las desigualdades injustas tanto en las relaciones como en los criterios de apropiación de los recursos comunes. La visión dialéctica como proceso de explicitación de las oposiciones y acercamiento de las voluntades divergentes, muestra la organización buscando en el tiempo (dinámica) nuevos acuerdos aceptables. Un proceso con momentos de crítica o negación, considerando las fuerzas e intereses opuestos.

Por caso la negociación de una política de empresa que no termina con la desigualdad de recursos, pero llega a un modelo aceptable de gobierno (mapa de poder) y una apropiación (recursos) legitimada, no resistida, que permite seguir operando a la organización desde un nuevo acuerdo de poderes. Esta dinámica se explica a través del esquema que distingue entre los momentos de afirmación, negación y superación.

La dialéctica es una explicación que refiere a la tensión en las relaciones entre polos conceptuales o prácticas no son diferencias de grado o matices. Por caso, entre las demandas para lograr mayor autonomía en el trabajo frente a los límites que el poder establece por sobre las inquietudes innovadoras. Es la obligación de trabajar bajo relación de dependencia, no una relación puntual flexible. La tensión no es una cuestión transitoria o accidental sino recurrente. Que caracteriza las relaciones de poder. Y se manifiesta, por ejemplo, en los planteos sobre el nivel de las remuneraciones. La dialéctica no refiere a un desafío o obstáculo eventual, tiene factores recurrentes, afirmaciones y negaciones. No es una cuestión retórica o de apariencias.

Respecto del método dialéctico, Lourau y Lapassade (1973) explican que en la unidad inestable de todo grupo social coexisten tres momentos: a) la universalidad, donde el conjunto posee una unidad positiva que se expresa en sus objetivos y función social, como educar o construir viviendas, b) la particularidad, que refiere a la negación desde los grupos o sectores internos, quienes desde su posición social, económica y política, ignoran los fines más generales o los condicionan, y c) la singularidad o superación de las condiciones, momento de construir formas estables de dividir el trabajo y asignar los recursos, como un modo activo de enfrentar las amenazas a la unidad del conjunto.

Las llamadas negaciones, no son luchas sino manifestaciones de las contradicciones y tensiones de la propia organización. Primero por la división o fragmentación interna de las tareas y funciones. Porque la actividad de planeamiento separa la decisión, de la ejecución y del control. Segundo, porque los componentes operan desde su visión parcial y su propia lógica; por caso, los accionistas sólo piensan a partir de los dividendos. La negación permite a los componentes diferenciarse, pero al mismo tiempo los pone entre sí como partes de un proceso de revisión. La visión de la negación pone de manifiesto que el orden genera postergaciones o inhibiciones para individuos y grupos concretos, cuyas necesidades o capacidades no son consideradas en el diseño de las estructuras y los puestos de trabajo.

Por caso, en los proyectos de reequipamiento o mecanización que dejan de lado a los trabajadores manuales. También en los centros de salud donde los jóvenes médicos son marginados de las operaciones complejas porque se exige una experiencia que por este camino nunca tendrán. Al establecer sus líneas de créditos, los bancos conservadores excluyen de sus operaciones a las empresas nuevas o innovadoras porque son de alto riesgo. En las empresas familiares los lazos de sangre prevalecen por sobre el saber profesional cuando se trata de acceder a los cargos directivos. Un nuevo plan de estudios establece condiciones de admisión y permanencia en una escuela. Cuando el diseño se basa en los recursos propios de la escuela ("la afirmación o pensar en sí"), se postergan capacidades y demandas particulares de los aspirantes.

Desde el enfoque dialéctico de la realidad organizacional, los planes, proyectos o estructuras formales fijan un orden con carácter general. Son normas universales, como también lo son, las instituciones del salario, la propiedad privada, el crédito y el interés. Esto tiene que ver con el momento de la universalidad o afirmación desde lo dispuesto por la dirección. Es el momento donde se define la realidad que será tomada como marco de referencia para hablar de lo normal, lo esperado, el orden. En una relación laboral universal es la idea de obedecer la autoridad de los directivos (en abstracto y con carácter general). De esta manera la organización afirma sus límites, establece sus condiciones.

Las normas que se definen en el momento de la afirmación o universalidad, son para articular esfuerzos alrededor de un proyecto o propósitos generales del sistema. Es el momento de la unidad positiva o la positividad en la definición de la organización (hay algo que hacer). El enfoque dialéctico nos dice que en esa misma definición también están los elementos que hacen a su contradicción. Frente a lo general, la negación no es sólo marcar las alternativas que se han dejado de lado en el momento de la propuesta. Es también el movimiento puesto en marcha por la oposición a la decisión tomada.

Todo esquema u ordenamiento general es una definición de lo deseable, pero también significa una ruptura entre lo que se puede hacer y lo negado por la forma establecida (empresa, hospital, escuela). En una empresa no sólo se produce, sino que también se controla y se socializa. En el plano de los comportamientos se ponen límites a las demandas y motivaciones de los individuos. Y esos límites tienen sus razones, pero también son discutidos por quienes buscan conservar sus libertades. Estas oposiciones son las que surgen en el llamado momento de la particularidad o de la negación. Aquí importa la posición que tomamos como observadores. Para quienes miran desde el poder establecido, hay un desorden o incumplimiento. Visto desde los individuos y grupos afectados, hay un avance ilegítimo o excluyente del poder central.

#### **14.2. Momentos en la relación dialéctica**

La dialéctica se refiere a una tensión en las relaciones entre pares conceptuales o prácticos que se manifiesta como una oposición. Por ejemplo, entre las demandas para lograr autonomía en el trabajo y la obligación de trabajar bajo relación de dependencia. No es una polaridad transitoria o accidental sino recurrente, que está presente en la relación. Por ejemplo, el debate por el nivel de las remuneraciones entre lo reclamado por los empleados y lo factible según la empresa. La dialéctica no refiere a una fisura, una brecha o un obstáculo, como ocurre con la "tensión creativa" en el marco de una crisis. La dialéctica es una relación de fuerzas que se expresa en la estructura y los procesos de la organización. En las comunicaciones, la división del trabajo, las relaciones de poder.

Bajo el enfoque dialéctico, el proceso de cambio o el devenir de la organización se puede describir en tres conceptos o momentos relacionados (R. Lourau, 1991): a) de la afirmación o universalidad, que es el intento de establecer un orden general, como una verdad absoluta y predefinida para todos, b) de la particularidad, que refleja la oposición o reacción a ese planeamiento, a las normas o instituciones vigentes y, c) de la singularidad, que refiere a las nuevas formas o estructuras que establecen controles para superar las oposiciones, que inhiben, pero también reconocen o retienen elementos de la negación anterior. Es el momento de la praxis común, de nuevas formas o estructuras concretas, donde las diferencias son reconocidas y no ocultadas o perseguidas.

Esta confrontación puede movilizarse en muchas direcciones dentro de la organización y los grupos desplazados volver al mapa de poder. La oposición implica un conflicto, pero es parte de una dinámica cuyo resultado final no está predefinido. La confrontación puede avanzar en un sentido constructivo, a través del cambio innovador o disruptivo (nuevas reglas y condiciones en el convenio laboral). Pero también en esta realidad inestable se pueden sostener o acrecentar las desigualdades. Por ejemplo los cambios que refuerzan el círculo de la pobreza por efecto de las políticas de ajuste económico. En todo caso, el cambio en un proceso dialéctico no es un disfraz retórico o una cuestión de apariencias. No es un debate sobre las estrategias competitivas que se presentan como capacidades que intentan superarse en el discurso de los mercados.

La dialéctica nos muestra a la organización en sus intentos de superar los límites de su propio diseño. Esto no sólo tiene que ver con los intentos de dominación de los dirigentes o la desigualdad en los recursos. La tensión también es propia de la diversidad de valores y creencias. Pero estas diferencias no son el único argumento explicativo del cambio. No es el único motor del devenir de la organización, pero sí su base constante. Es una visión más real o menos trivial que la explicación del sistema basado en el consenso. En especial en un contexto competitivo o no solidario, donde se acentúan las desigualdades.

En su estudio sobre los posibles diseños (estructuras) de la organización, L. Schvarstein (1998) sostiene que en las organizaciones se establece una dialéctica entre aquello que está especificado y lo que falta especificar (como los juicios éticos) o forma parte de lo obvio. Habla de dos estados extremos del proceso de organizar: el estado especificado y el estado ambiguo. Así, los espacios de la dualidad, indefiniciones y la ignorancia en la especificación de un sistema de información configuran un polo que interactúa dialécticamente, que modifica y completa aquello que ya está definido. "Especificar o no especificar, esa es la cuestión. Lamentablemente no hay una solución totalmente satisfactoria; sólo resta reconocer una paradoja: es imposible especificar por completo, pero no se puede dejar de intentarlo".

En la relación individuo-organización, el análisis dialéctico destaca las desigualdades de orden estructural, no las accidentales o transitorias. Advierte sobre el carácter cíclico o recurrente de las reacciones de los individuos y grupos que están marginados o postergados por el diseño o la estructura. Bajo un enfoque estricto, la dialéctica implica la presencia de intenciones, intereses o fines no complementarios. También requiere de un actor-disparador o de sucesos que pongan en marcha la oposición. La necesaria presencia de una contraparte impide hablar de la "dialéctica con uno mismo", el intento de aplicar el concepto para los conflictos de identidad.

Pero no sólo la intencionalidad. También hay en un proceso dialéctico lo que podríamos llamar "una desigualdad que prevalece". Porque existe una tensión y una asimetría que persiste, que no puede ser compensada en el mismo proceso. La dinámica de este proceso se basa precisamente en la acción continuada de imponer sus decisiones y de resistirlas. Una realidad que puede orientarse en varios sentidos. Una posibilidad frente a la crisis es la intervención deliberada para superar esta desigualdad, cosa que ocurre en forma "natural". Otra posibilidad es la "dialéctica inconclusa": mientras se producen cambios en la superficie (negociación, conciliación), se mantiene la oposición de intereses o los fines no compatibles.

Desde la visión dialéctica, los procesos de poder no operan como una flecha, en un solo sentido, como una determinación. La flecha no es compatible con las situaciones donde la voluntad o la participación de los integrantes es requerida. Entonces el poder es una relación entre la capacidad del emisor y la resistencia del receptor. Ambos fijan condiciones para continuar en la relación. Existe asimetría pero no determinación (dominación). A esta influencia recíproca se refiere "la dialéctica del amo y el esclavo", (F. Hegel, 1816). Una relación donde ambas partes se necesitan. Pero también luchan para cambiar el lugar que ocupan en esa relación activa.

La visión dialéctica es una descripción de los procesos de cambio en la relación, que no trata las oposiciones como un error o desviación. Son un factor movilizador, una explicitación de las condiciones que deben ser superadas para transformar las relaciones. Permite poner de manifiesto las desigualdades que empobrecen o limitan esa relación. Esta relación se da en el plano de: a) las ideas, porque un concepto también excluye a los opuestos, ellos se entienden por sus diferencias. Así, en la idea de apertura también está presente el concepto de límites; b) el discurso, porque hay tanto una afirmación como una postergación de argumentos, c) los procesos sociales, como el ejercicio del poder, cuyos abusos ponen en marcha acciones que rechazan las injusticias y desigualdades.

En el plano de las prácticas y relaciones sociales, a lo largo de esta obra hacemos referencia a diversas oposiciones: a) entre los diferentes intereses de sectores que luchan por llegar al poder pero que también necesitan de la empresa para progresar, b) entre quienes actúan con libertad y quienes están reprimidos por el mismo sistema, o sea, el problema de individuos que quieren desarrollarse en una empresa que los uniforma y les pide obediencia o sumisión, c) entre las diferentes capacidades y distintos recursos de quienes deben enfrentar un contexto de cambio, incertidumbre e inseguridad.

Las oposiciones se dan en la propia estructura o en su relación con las fuerzas del contexto. Siguiendo a J.P. Sartre (1960), es posible distinguir entre: a) una dialéctica del adentro, que se refiere a los problemas de integración entre los individuos y la organización como también a las incongruencias entre los grupos internos, b) una dialéctica del afuera, que nace de las múltiples y contradictorias demandas del contexto. El concepto de dialéctica significa que esas diferencias se contraponen (no sólo coexisten) y movilizan las relaciones en el adentro y el afuera.

No puede decirse en forma trivial que "se solucionan" luego de cumplir un procedimiento, como partes de una representación de momentos para darle la imagen de una secuencia lógica que avala el uso del poder. En la relación dialéctica no hay una programación con final planeado. A lo sumo las oposiciones a lo sumo "se superan" como formas de seguir adelante en una relación crítica. Por ejemplo, la explicación dialéctica de los grupos los muestra como "un movimiento siempre inacabado y su unificación interna es un proceso que no termina en la unidad" (J. Sartre, 1960). Es decir que las actividades no siempre convergen hacia un final predeterminado.

Hay coexistencia o debate entre opuestos, y también exclusión. A la dialéctica de los contrarios (las oposiciones internas), se agrega la dialéctica de los distintos, el problema de los incluidos - excluidos por el sistema social. No sólo se trata de la confrontación entre grupos de interés, sino también la presión y las demandas de quienes están marginados del sistema y luchan por no quedar fuera de la salud, la educación o el empleo. Marginados porque no reúnen las condiciones que desde el orden instituido se establecen para acceder las oportunidades del sistema. Como ocurre con los condenados por la desocupación, los "ciudadanos aparentes", con derechos en el plano del discurso político, pero sin posibilidad de ejercerlos. Ejemplo de las diferencia entre un orden jurídico discursivo y una sociedad que en sus valores opera con criterios de justicia.

#### **a) La afirmación y generalidad**

En el plano de las ideas, el momento de la afirmación o del orden instituido refiere a la organización proyectada y visible, como un hecho establecido. Es la definición del orden instituido, de una verdad que se intenta generalizar. Es la organización como debería ser a la luz de las fuerzas que operan en el momento de su constitución. Esta primera parte no está libre de dualidades. A la afirmación se llega por consensos y divergencias, refleja las oposiciones respecto de la idea del orden, entre quienes hacen el proyecto o diseño. Se discuten las diferencias entre lo deseable, lo posible y lo realizado.

La afirmación tiene un carácter general porque no hace diferencias respecto de los fines de los futuros integrantes (individuos o grupos) que desempeñarán roles o funciones en la estructura proyectada. Si es una escuela, el estatuto o el proyecto establece los requisitos y funciones de los directivos, profesores y estudiantes, pero sin identificarlos o adecuarlos a sus cualidades o deseos personales. Ellos llegarán para incorporarse a ese orden o diseño previo, un orden que es reflejo de los intereses fundacionales y las ideas dominantes (los modelos hegemónicos en ese contexto).

En el momento de la afirmación, operan las fuerzas de las instituciones, como la propiedad privada, el aparato estatal o las relaciones de familia, que atraviesan a la organización proyectada, la condicionan. El orden se integra con otras decisiones dentro de la organización, que también formalizan las relaciones. En este sentido el orden es un encuentro de fuerzas que operan en distintos niveles, tanto desde el contexto como en el interior de la estructura. Ese mismo orden llevará a oposiciones y divergencias en la práctica. Es decir, llevará a la reacción, la resistencia y el debate, en síntesis, a una "actividad instituyente" o de cambio del orden.

Como señala N. Aubert (1993), en la práctica se producirá una intersección de las políticas oficiales con los fines de los integrantes, porque "la afirmación" no opera aislada, sino en un marco de resistencias. Destaca que la autonomía de la organización es relativa. "Las empresas canalizan deseos, imponen prohibiciones, proponen ideales colectivos, modelos de identificación, sistemas de valores y de normas... elementos todos que influyen en el funcionamiento consciente e inconsciente de sus agentes. A la inversa, los individuos contribuyen a producir sistemas de organización que responden a sus aspiraciones y concuerdan con su personalidad".

Esas tensiones vienen del juego de intereses opuestos, la diversidad de demandas del contexto, de problemas de diseño en las estructuras. Porque muchas relaciones se establecen de un modo ambiguo, con libertades para los individuos, pero también con incertidumbres. El enfoque dialéctico de la organización se basa en explicar la realidad organizacional en sus aspectos dinámicos. Considera las desigualdades que movilizan a los actores y procesos en la organización. No es un problema de distintas opiniones o enfoques (de mayor o menor pluralismo) sino que refiere a los avances y retrocesos en un proceso de cambio. Son oposiciones que movilizan las estructuras, por ejemplo, llevando el poder de uno a otro lugar de las organizaciones.

Otras oposiciones tienen que ver con la diversidad de actitudes y creencias de los integrantes. En un hospital, su funcionamiento indica que hay ciertos acuerdos sobre el concepto de enfermedad y salud. Pero también hay puntos de vista propios de los actores (internados, médicos, directivos, proveedores de medicamentos, familiares de enfermos). Como afirma H. Gadamer (1988): "todo el mundo sabe que la identidad carecería de significación si en la mismidad no estuviera también implicada la diferencia. La identidad sin diferencia no sería absolutamente nada". El concepto de hospital se construye también con sus oposiciones, pacientes que no se aceptan, las enfermedades que no se tratan y otros límites fijados para la atención médica. La dialéctica es más que las diferencias, lleva a considerar también las oposiciones y las exclusiones.

En la organización existen valores y creencias que se comparten, esfuerzos en conjunto y normas que se cumplen. Hay racionalidad en las acciones de sus integrantes. Pero también existen procesos y relaciones que son antagónicas o no complementarias. Por ejemplo, entre la definición del rol en la estructura y las libertades de los individuos. Esa definición oficial, formal e impersonal, pone en marcha una acción opuesta de los integrantes. Ellos no aceptan los límites que les impone la estructura, las normas, la división de las tareas que son contrarias (se oponen) a su motivación o sus fines personales. Esa falta de aceptación puede verse como una negación a los planes o decisiones del gobierno, una contradicción.

La idea es que frente al orden instituido (estatutos, reglas, procedimientos) los integrantes de la organización (individuos y grupos) reaccionan con una actividad instituyente (por caso, las prácticas informales). La acción de establecer un orden, también genera un movimiento en dirección opuesta (lo instituyente). Pero esta negación a su vez es filtrada y procesada desde el orden (la autoridad, la dirigencia). Por este camino se establecen nuevas normas que permiten considerar aspectos particulares antes ignorados. Esas nuevas reglas y normas son expresiones de los procesos de institucionalización, que neutralizan viejos conflictos, los desactivan.

### **b) La oposición o particularidad**

El concepto de la dialéctica refiere a uno de los esquemas que explican la dinámica de las ideas, decisiones y acciones en las organizaciones. El orden estructural y los esquemas de comportamiento en las organizaciones, se pueden entender como un estado inestable al cual se llega por un proceso de oposiciones sucesivas entre fuerzas que operan en la realidad compleja. Las oposiciones refieren a múltiples factores del comportamiento, incluyendo las divergencias en las razones, los intereses, los fines, expectativas que, entre otras posibilidades, llevan hacia las relaciones de influencia y poder.

El análisis dialéctico focaliza en las tensiones y reacciones a la estructura, respecto de la jerarquía burocrática, las reglas y procedimientos impersonales, los roles formalizados. No es un enfoque sólo destructivo o negativo de la realidad, porque al cuestionamiento le sigue alguna forma de síntesis superadora, aunque no definitiva. En los sucesivos momentos las ideas y hechos pasan desde las posiciones originales hacia las reacciones contrarias (se derivan unas de otras). Por este análisis de los opuestos, se intenta llegar a una perspectiva más amplia o renovadora, a un salto cualitativo en los conceptos y en la aceptación de las relaciones en la organización.

Las oposiciones reconocen distintas fuentes y se manifiestan de distintas maneras. Por caso, la ambigua relación entre los motivos de los individuos y los roles que ellos deben desempeñar según el orden establecido. O la contradicción entre el discurso (lo que corresponde decir) y la acción (práctica que hay que cumplir). Respecto de las relaciones de poder hay que destacar el carácter estructural de las dualidades, su conexión con el diseño de la organización y no solo la voluntad del directivo. Por caso, la resistencia que crea la especialización de las tareas, al limitar la creatividad y los desarrollos individuales. La oposición en el análisis dialéctico refiere a una reacción en un orden estructurado.

En las organizaciones siempre hay problemas de elección entre diversos caminos o de criterios para la decisión. No todos piensan igual, ni pretenden lo mismo. Pero estos no son casos de oposición o negación, sino problemas relacionados con la incertidumbre, los costos alternativos. . Por caso, si ingresan jóvenes profesionales se posterga la experiencia. En la escuela cuando se prepara un plan de estudio hay materias que se dejan de lado. En el hospital, el tratamiento con drogas crea adicción. Nuestro tema no son los costos de la decisión o efectos no intencionales, la incongruencia o falta de consistencia lógica. La creencia en un acuerdo de base y objetivos comunes, no refleja la realidad compleja. En ella operan múltiples múltiples grupos con fines e intereses diversos y por lo tanto, también con presiones contradictorias.

Entiendo que se debe considerar la realidad compleja en lugar de simplificar el análisis y suponer que las oposiciones se deben a errores en la conducción o la comunicación. Tampoco se trata de la lucha de clases, sino de la confrontación por la diversidad de intereses y pretensiones. También pesan los límites impuestos a la organización por las presiones externas. En su obra sobre el costo de la excelencia en empresas, N. Aubert (1993) dice que "podríamos definir la gestión y la gerencia como tentativas de mejorar los procesos de mediación, generando dispositivos que permiten ordenar el sistema y evitar que las contradicciones se conviertan en antagonismos abiertos, que de otro modo bloquearían el sistema".

Me refiero a las oposiciones que tienen que ver tanto con la complejidad del contexto socio-económico como con las lógicas internas o la racionalidad dominante. Como ocurre con las relaciones de poder en un ambiente competitivo, agresivo y cambiante. O las comunicaciones entre personas que entienden la realidad desde puntos de vista opuestos. O la necesidad de seguir objetivos comunes aunque ellos no reflejan motivaciones personales. O la asignación de recursos siguiendo el criterio de eficiencia, sin pensar las posibilidades de cada uno en su lugar de trabajo. O el hecho que es imposible en la empresa decir la verdad cuando se quiere ser creíble. O la excesiva presión de tareas (la sobrecarga) que los lleva a vivir tensionados y en cautiverio.

No se trata de crisis transitorias sino de oposiciones recurrentes que tienen que ver con factores constitutivos de la organización. Son las contradicciones entre la lógica económica, las relaciones sociales, las pautas culturales, las tecnologías. No debido a una conjura o algo oscuro o violento. No es la lucha de clases sino el enfrentamiento entre diversos grupos profesionales, de opinión e interés, por ampliar sus espacios. También la presión para imponer un proyecto de empresa frente a los empleados que se resisten a aceptarla. En este contexto, las fuerzas que movilizan y hacen crecer la producción y servicios de la organización, también traen desigualdad y malestar para sus integrantes.

En este sentido es posible citar el caso de las libertades que los alumnos van logrando mediante su cuestionamiento manifiesto al régimen basado en el pensamiento único o la censura ideológica. Son situaciones donde la oposición y la resistencia operan como factores primordiales en la explicación del cambio endógeno. En otros casos, las oposiciones pueden activar y poner en marcha capacidades latentes en la organización. Este "despertar" o potenciación es algo positivo para la organización, como ocurre con los sentimientos de solidaridad frente a una nueva tecnología que hace peligrar (poner en crisis) lazos sociales y culturales en la fábrica.

### **c) La superación y síntesis**

Como parte de un proceso dialéctico, la superación significa una búsqueda de unidad entre la teoría (como abstracción) y la práctica o praxis de la organización en un lugar y tiempo determinados (lo concreto). La teoría refiere a los principios que sustentan el modo de pensar en la organización, los modelos y esquemas mentales que se aplican a la hora de explicar la realidad o definir lo deseable. La praxis refiere a las prácticas cotidianas, a las formas y relaciones de producción. Entre lo abstracto y lo concreto, hay una relación continua, aunque cambia el foco de atención. La superación de un conflicto no es sólo atender demandas puntuales (el interés de un grupo en un momento), sino también enmarcarlas en definiciones de política (mantener el empleo, mejorar la producción) criterios que también pueden estar sujetos a revisión crítica.

La relación dialéctica implica una ruptura o quiebre en el modo de pensar de quienes son parte de la oposición. Es como salir de un encierro y correr los límites del pensamiento. Pero ello no arrastra la organización, no significa su disolución, porque la superación debe darse "dentro" de un marco que le da sentido. Rige la idea de la transformación, como ser el "empezar de nuevo". Se produce el cambio en las estructuras o en la relación de fuerzas, pero siguen operando actores con capacidades e intereses diferentes (no enfrentados). El propósito es terminar con los antagonismos, pero ello no implica la uniformidad o concentración, no significa terminar con las diferencias (justas o lógicas). Por ejemplo, en el marco de un conflicto salarial, se abandona la remuneración por tiempo para pasar a un sistema más amplio que también considere los aportes, las capacidades y las necesidades de los individuos.

En la visión de la dialéctica de F. Hegel (1816), el concepto de superación ("aufheben") significa a la vez, suprimir (la oposición), conservar y elevar. La superación, como momento y decisión, no es una salida arbitraria o una expresión de la autoridad, sino que es producida en el marco de las fuerzas de afirmación y negación. La superación no ocurre en abstracto, no es la sola crítica, significa un cambio hacia adelante, para ciertos actores a partir de un lugar y tiempo determinados. Puede ser una nueva forma de pensar, pero se expresa en la resolución de una realidad externa. En un hospital la contradicción de incorporar profesionales nuevos al tiempo que se les niega su capacidad para tomar decisiones. Avanzar es debatir si el poder será compartido o si queda en manos de los más antiguos

Las ideas abstractas tales como libertad, propiedad o producción en el momento de la superación se expresan considerando las condiciones históricas, las particulares necesidades o demandas de los grupos e individuos. Lo concreto no es hablar de la fuerza de tra- bajo, sino de los trabajadores con sus relaciones y formas de producción en un sector de la fábrica. Lo concreto es también la forma de ampliar, de pasar de la teoría a la praxis. En la relación individuo-organización, es avanzar hacia la delegación del poder, el trabajo en equipo o la mayor flexibilidad en la definición de roles (lo permitido). Avanzar en lo concreto no es abandonar las ideas básicas. Así, en la discusión por el repertorio o sobre quién debe dirigir una orquesta, no se olvidan las misiones del conjunto y la libertad de los músicos para permanecer o irse del grupo.

El devenir de lo abstracto a lo concreto, es también salir de las apariencias o la ambigüedad en el discurso, para pasar hacia las decisiones transparentes y la explicitación de las fuerzas en pugna respecto de problemas concretos. Este devenir hacia lo concreto no significa que la organización (escuela, sindicato, cooperativa) vaya a pasar a un estado más perfecto o de mayor racionalidad técnica. Desde afuera se dice que el grupo está cambiando y "superando" sus conflictos internos, saliendo de la inoperancia o la confusión . Y pasando a la acción en el marco del nuevo proyecto. En términos políticos puede decirse que el cambio es que la oposición se hace "constructiva".

El análisis dialéctico no toma la organización como un sistema determinado desde afuera, sin alternativas. Considera que los impactos externos se procesan (se resisten, se aprenden) en función de capacidades internas. Lo que parece un obstáculo se procesa como desafío y oportunidad de cambio. La dialéctica con "el afuera" (con el orden instituido) requiere modificar el nivel del análisis y ver la organización como parte activa en relación con otros actores sociales. La organización ayuda a construir el medio y también es construida por él. Un hospital al educar o vacunar a la población también cambia futuras demandas de atención médica. La dialéctica aparece con los laboratorios que sólo ven a los ciudadanos como clientes para sus medicamentos.

El análisis dialéctico entiende el cambio como un proceso, examina sus fases o momentos y las interacciones de las partes. Explica como los individuos y grupos se trabajan a sí mismos sin cesar en el marco de la organización, a la vez que hacen intercambios y transforman su medio ambiente. Decimos "sin cesar" porque el análisis dialéctico no toma los accidentes o la coyuntura sino las relaciones circulares basadas en posiciones antagónicas. Es el caso de los aspectos represivos de las relaciones de poder donde los directivos para mantenerse necesitan ejercer una fuerza creciente y ello produce resistencias también mayores. El concepto de superación tiene que ver con el desarmar estas tramas, consciente que otras (constructivas) ocuparán su lugar.

Desde la dialéctica, la transformación en procesos y estructuras no son el resultado de una estrategia o de planes predefinidos. Es un esfuerzo de síntesis a posteriori, para superar los factores que están en la base de las crisis y conflictos. No es tanto la búsqueda de un orden más efectivo (la reingeniería) sino el cuestionar al orden como factor limitante de la creatividad o innovación. Corresponde diferenciar entre: a) el cambio planeado, como producto de propósitos y decisiones programadas, y b) el cambio que emerge de las relaciones de oposición y de las resistencias que surgen en las relaciones de poder. Resistencias que no son impulsos emocionales, tienen razones y lógicas, no solo se trata de una fase de la lucha por el poder.

Lo concreto también refiere a las "condiciones objetivas de la producción" o de las relaciones en el trabajo. Condiciones en el sentido que son más determinantes que determinadas por las partes. En el origen de estas condiciones están los acuerdos o cláusulas contractuales que establecen las obligaciones del rol, las formas de retribución, la dependencia respecto de las normas formales, la obediencia hacia la autoridad oficial. Además de estas disposiciones contractuales (y sus desigualdades), también son "condiciones objetivas" las exigencias o la presión cotidiana en el trabajo, la forma en que los individuos son tratados, la posibilidad de ayudarse o la necesidad de enfrentar a los demás para alcanzar las metas

En las oposiciones de la vida cotidiana en la organización juegan tanto las cláusulas abstractas de los estatutos y contratos de trabajo, como (más en concreto) las ataduras o los mecanismos de opresión. La posibilidad de perder el empleo en un contexto de desocupación es también una condición objetiva, una presión que debe ser superada. Los reglamentos en un hogar de ancianos nos enseñan que el cuidarlos también significa (de hecho) mantenerlos en cautiverio. La relación abstracto-concreto se manifiesta en el dilema de los límites de la libertad. Simone Weil (1995) define las condiciones objetivas como fuerzas impersonales que se interponen entre la voluntad de los individuos y los resultados de sus esfuerzos.

La búsqueda de una síntesis requiere el debate abierto, salir del dogma y del encierro. Hemos visto que las contradicciones no se dan en abstracto y esto significa entenderlas en su contexto temporal y en sus determinantes. Por caso, cuando ni los estudiantes ni los docentes quieren entrar al aula para discutir sus diferencias. La dialéctica (en los procesos sociales) puede verse como una forma de "ascenso" desde lo abstracto (idea de educación o enseñanza), a lo concreto (puestas en el aula de cierta escuela).

La dialéctica en la organización no es una política o estrategia de dirección. Es una visión de la realidad apta para entender las dualidades y ambivalencias. Es comprender el cambio en sus fuentes racionales e irracionales (simbólicas, emocionales). El cambio no como una decisión directiva, pero tampoco como algo imprevisible. Es comprender que el poder no va en un solo sentido, que el orden no es aceptado en forma natural y que genera rechazos (que son creativos). Es ver el cambio como un proceso recurrente donde se relacionan el orden (la afirmación), el desorden (negación) y la reconstrucción (superación). La llamada resolución dialéctica expone las condiciones de este proceso (las contradicciones) en la medida que esas oposiciones son propias de la organización, de su diseño, de sus propósitos, de sus esquemas de autoridad.

La superación del conflicto no es de una vez para siempre, vale para un contexto determinado. Es encontrar una nueva articulación de intereses y propósitos que permite la continuidad de la organización. La superación es el momento de lograr una síntesis para transformar las relaciones conflictivas. Requiere ubicarse por encima de los límites anteriores o intereses de sector. Síntesis porque pone las relaciones en un marco más comprensivo, no sectario. En su obra sobre diseño de la organización, L. Schvarstein (1998) dice que las tensiones se deben a múltiples racionalidades que actúan y no son siempre complementarias (como la visión social, económica, política y cultural). La especialización vista desde lo social es un factor limitante del desarrollo individual, pero enfocada desde lo económico permite una mayor productividad.

Este momento de síntesis se caracteriza porque las partes (tanto quienes han programado la estructura, como quienes resisten el diseño uniformante) resuelven revisar las condiciones de la estructura original, para superar las omisiones y los conflictos que ese diseño ha generado. Y para evitar que la organización termine en la disgregación (situación que no es deseada). En una organización laboral esta síntesis puede consistir en la decisión conjunta de revisar las condiciones vigentes en los contratos de trabajo, en el sistema de recompensas y sanciones o en las exigencias del rol (por ejemplo, las órdenes contradictorias o sobrecarga de tareas).

La transformación se produce a través de la praxis o acción tanto sobre las propias estructuras como sobre las relaciones con otros actores sociales en el contexto. En el plano de lo manifiesto significa pasar del debate a la acción, a nuevas prácticas. Por ejemplo, agotar la discusión en el marco de un conflicto para pasar a la firma de un nuevo convenio laboral. O darle a los proveedores la posibilidad de ser socios de la empresa y así sumarlos al proyecto. Claro que la superación requiere un nuevo discurso o esquema conceptual sobre las relaciones en el futuro. El debate (en el marco de un proceso superador), no se agota en las oposiciones internas sino que también consiste en la búsqueda de formas más justas de relación entre las demandas del medio y las respuestas de la organización (su responsabilidad social).

El hecho de la crítica o el chocar contra los propios límites de una relación, no son por sí solos ejemplos de un proceso dialéctico. El hecho que un banco reconozca que no puede hacer nada que no signifique un ingreso financiero, no hace dialéctica su relación con los clientes. La oposición aparece cuando el cliente se enfrenta con el dilema de pagar sus deudas financieras o cerrar la empresa. No basta reconocer la contradicción interna en una relación, sino también mostrar las fuerzas y el interés de los actores que están en posiciones opuestas. Pero la actitud crítica (conocer los límites) es parte de un proceso dialéctico. Muestra el peso de las propias ataduras que impiden a los actores entender sus diferencias básicas y no sólo sus expresiones. La superación no es una imposición, sino una salida trabajada o debatida de la crisis, de los estados de parálisis o inoperancia. La apertura implica el debate sobre la justicia, la libertad y equidad en las relaciones, pero también sobre la misión social de la organización.

### **14.3. Poder ambivalente. Valores en conflicto**

Desde un enfoque ético de gobierno, el camino de la superación no pasa por impulsar nuevas formas autoritarias, por instalar un nuevo dogma o construir un mito unificador. El camino ético pasa por tomar conciencia de los límites de cada propuesta o proyecto. Y de los límites de los códigos o convenciones que son el marco en el cual dichos proyectos se construyen. La conciencia crítica para entender la negación y las oposiciones que conlleva cada proyecto, no como un ejercicio reflexivo o intelectual, sino con el propósito de reducir sus consecuencias no deseables en la praxis. No es ético pensar que las contradicciones son funcionales a los procesos de cambio, porque es olvidar que junto a las oposiciones hay individuos y grupos que están siendo marginados o excluidos.

La pregunta ética es sobre los principios y valores que deben ser consultados en el momento de enfrentar las dualidades o el doble discurso en la organización. Reflexionar sobre los esquemas mentales que sostienen al orden, por lo que el orden tiene de impuesto. Para quienes han llegado al poder, lo ético es la capacidad de pensar si sólo están tratando de mantenerse, o también los preocupa la legitimidad de sus posiciones. En este sentido el enfoque ético es razonar sobre "el deber ser" (en el marco de los valores sociales) y no sólo sobre lo que funciona. Es pensar en términos de convicciones, y no de conveniencias o contraprestaciones.

Lo ético es tomar decisiones fundadas, pensadas en términos de libertad, justicia, equidad, solidaridad o el respeto a la dignidad humana. Que no son relativizados, no son procesados desde las conveniencias o la oportunidad. Son entendidos como bases, como criterios para la adecuación o justificación en términos de la buena voluntad, no factible en una realidad complicada. Lo ético implica seguir principios más allá de la presión de las circunstancias o de los fines específicos de cada decisión.

Los valores a considerar son múltiples y sujetos a la apreciación humana ("la subjetividad"). Estamos en el campo de la subjetividad y no de la objetivación de las relaciones. El enfoque ético se manifiesta en un contexto de dudas o dilemas respecto de qué valores priorizar. Por ejemplo, en la decisión de reducción del personal, qué criterio priorizar para definir quienes quedarán sin empleo. Ver si la justicia pasa por la antigüedad, las cargas de familia, el nivel de conocimientos, el estado de salud u otros razonamientos que buscan la equidad.

En el contexto de un proceso dialéctico, con oposiciones que lo sustentan y lo movilizan, la ética se refiere al reconocimiento de los límites y las contradicciones del proceso. La responsabilidad de reconocer la fuerza, la presión o la autoridad que los propios actores están incorporando al proceso. La conciencia sobre nuestra observación de la realidad, sobre las pautas o códigos que condicionan nuestra mirada. Pero también sobre las actitudes que llevan a postergar o reprimir las necesidades o convicciones de los demás. Por ejemplo, lo ético no acepta la desigualdad o la exclusión como un componente "natural" o "inevitable" de las relaciones de producción. De manera crítica, esa exclusión "debe ser" considerada como un efecto indeseable de las actuales relaciones de poder.

El enfoque ético en el proceso de superación o síntesis refiere a las convicciones y juicios de valor de los gobernantes, tomando posición como actores responsables, no limitados a cumplir un rol de estructura. Lo ético no se define como una estrategia o como un manejo del poder desde el gobierno. Eso sería una falsedad. Lo ético requiere autenticidad y transparencia en las decisiones. Qué significa "requiere"? Significa que sólo así constituye un enfoque "superador" en una organización que debe basarse en acuerdos y consensos. Decimos "debe" pensando desde los valores sociales, pero también desde la integridad de los individuos (ser auténticos).

En el marco de un proceso dialéctico, el enfoque ético destaca las dualidades de la realidad organizacional, por ejemplo buscar el cambio pero necesitar certezas. También porque los actores deben avanzar en una realidad que los inhibe, pero que ellos mismos han construido (aunque sus aportes son desiguales). Desde el punto de vista del conocimiento, los individuos entienden esa realidad conflictiva a través de códigos y convenciones que les han enseñado (socialización) o que ellos mismos han definido. Esto dificulta su mirada crítica sobre lo bueno y lo malo. Lo ético no es sólo tratar de superar las oposiciones actuales, sino también hacer la crítica de los acuerdos o contratos originales. Los directivos afirman que la organización "funciona", pero sus resultados pueden ser injustos en términos sociales. No es ético esperar que la tensión por sí sola provoque cambios, como tampoco imponer salidas desde el poder.

Lo ético es un análisis desde principios y valores sociales, que se consideran deseables como fines en sí mismos (libertad, equidad, justicia, igualdad, solidaridad, transparencia). Pero una posición ética tiene que superar los límites de los esquemas mentales vigentes y que han llevado a las posiciones antagónicas actuales. El juicio ético tiene que reconocer y mostrar las ataduras de la propia organización, sus modos de pensar y sus acciones ambivalentes. El enfoque ético pone de manifiesto esta realidad dual, las máscaras (falsedades), los encubrimientos. No sólo como un acto virtuoso o bondadoso, sino como parte del proceso de superación. Es una lectura crítica en términos de valores como la justicia, igualdad y solidaridad.

El problema en las decisiones de la organización es hasta donde pueden sus integrantes salirse del sistema, ver sus propias limitantes e intentar pensar fuera de los códigos y convenciones vigentes. Porque esos códigos nos hacen entender la realidad de un modo determinado. La actitud ética no es sólo el ideal de justicia o actuar según principios (integridad, honestidad). Es también tomar conciencia de los límites que condicionan los juicios. Es la posición de L. Wittgenstein (1926) en su Conferencia sobre Ética. Allí dice que: "hablar de ética, del sentido último de la vida o sobre lo absolutamente bueno... mi único propósito es arremeter contra los límites del lenguaje. Este arremeter contra las paredes de nuestra jaula es perfecta y absolutamente desesperanzado. Es pretender ir más allá del mundo, lo cual es lo mismo que ir más allá del lenguaje significativo".

Es posible extender esta referencia de L. Wittgenstein también a los códigos, las pautas o convenciones vigentes en una organización en la medida que ellos están presentes en la interpretación de las relaciones conflictivas. Lo ético es intentar salir del círculo y de la trampa que pueden significar las ideologías y esquemas mentales vigentes. Por caso el prejuicio respecto de "un orden" que debe ser respetado, o hablar de los empleados como un "recurso" humano. Rescatamos la idea ética de "ir más allá" de estas determinaciones y presiones uniformantes.

Bajo este enfoque, la relación entre la actitud ética y la decisión de superación es la necesidad de tomar conciencia y explicitar los esquemas que están condicionando esa decisión. Esquemas que están presentes por tratarse de códigos compartidos, prejuicios, supuestos o premisas que no se discuten, y se toman como dados. En su obra sobre la construcción significativa del mundo social, A. Shutz (1932) hace referencia al "mundo que se da por sentado" y está presente en las decisiones. Considero que en un sentido ético esos supuestos "no deberían" tomarse en forma acrítica o determinante. Cuando esos esquemas (o la subjetividad) operan como condicionantes y están en la base de las oposiciones (ejemplo, en la discriminación), lo ético es analizar los márgenes de acción disponibles o que pueden lograrse en esa realidad social

La actitud ética tiende a cuestionar los procesos de socialización porque también uniforman los pensamientos y de esa manera limitan las libertades. En este sentido, Ortega y Gasset (1970) dice que las reglas de comportamiento constituyen un verdadero mapa de nuestras posibilidades e imposibilidades. Definen nuestro modo de ser, que nos parecerá el único posible, aquello natural. Los modelos sociales profundos, como las creencias y valores no son ideas que tenemos, sino ideas que somos". Y esto es aplicable a los modos de ser o carácter de los grupos sociales.

Quizás el enfoque ético en el proceso de superación no logre terminar con la exagerada presión disciplinaria y uniformante, porque toda organización implica una búsqueda de certeza en el sentido de buscar orden y previsibilidad. Pero el análisis ético nos enseña que no todo da igual, que no debe dejar de pensarse en la dignidad humana. Y que no es cierto que "no existen alternativas". El orden, las reglas y las estrategias de poder limitan las libertades y ello no puede tomarse como algo natural o inevitable. Puede enfrentarse con las formas de trabajo solidarias o cooperativas.

Entonces, el enfoque ético en el momento de la superación tiene que ver con la construcción de un ambiente de trabajo libre de la presión o la violencia irracional (sin temores o ansiedades). La superación no debe adoptar la forma de una nueva estrategia de poder o el avance de una cultura represiva. En sus reflexiones sobre las causas de la libertad y de la opresión social, Simone Weil (1995) ha escrito: "se dice a menudo que la fuerza es incapaz de doblegar el pensamiento, pero, para que eso sea verdad, es necesario que haya pensamiento. Allí donde las opiniones irracionales sustituyen a las ideas, la fuerza lo puede todo. En realidad, es la ausencia de pensamiento libre lo que permite la imposición por la fuerza de doctrinas oficiales desprovistas de significación".

No estamos haciendo referencia a la existencia de propósitos que son ocultos o incompatibles, y que por lo tanto "deberían" ser declarados. Hablamos de las pautas culturales, las creencias o significados compartidos en lo implícito, y en cuyo contexto se plantea y se entiende el conflicto que las partes están intentando superar. Desde lo ético corresponde analizar esas premisas para ver qué hay en ellas de impuestas y que no dejan pensar en libertad. O también para demostrar que corresponden a un tiempo que no es el actual y ya no tienen sentido. Esto no niega los mitos y tradiciones, sino que incorpora estas ideas de manera explícita en el análisis de las contradicciones. Completa la tendencia de la superación a trabajar sobre los aspectos manifiestos del conflicto.

El enfoque ético es una visión que muestra los límites de los intentos de maximizar la racionalidad instrumental o técnica. La ética marca el sinsentido de los modelos de gestión que sólo piensan en aumentar la eficiencia y la eficacia más allá de lo razonable. El problema son los propios límites de lo razonable, hasta donde el pensar en términos de medios a fines resuelve problemas, y en qué medida también los crea. La dialéctica señala esta ambivalencia. Por ejemplo, el dilema de especificar tareas en un contexto incierto, cambiante y conflictivo (la tensión entre rigidez y flexibilidad). Los modelos eficientistas piden a los individuos que sean creativos e innovadores pero también los sancionan cuando intentan salirse del rol asignado.

Es razonable pensar que la organización no puede dejar de estructurar las tareas, porque los roles y la autoridad requieren ser definidos. Pero desde la ética la pregunta es cuánto hay en esas definiciones de inevitable y cuánto de intereses creados, en especial cuando se eligen los criterios para dividir el trabajo o asignar autoridad. Porque en esas decisiones también juegan las estrategias de poder, como el interés de formalizar las tareas para aumentar la productividad o para controlar y sustituir a los individuos.

La valoración ética analiza la realidad organizacional desde los siguientes pares de conceptos: a) lo aceptado (legitimado) por individuos y grupos, frente a lo impuesto desde afuera (el grado de autoritarismo existente), b) lo justo frente a lo injusto, que pregunta por la igualdad de oportunidades para los individuos, la equidad en la distribución de las cargas y en la apropiación de los ingresos, c) el peso de las apariencias frente a lo sustantivo, o sea analizar cuánto hay de transparencia o bien de ocultamiento en el discurso de la dirección y en las medidas de gobierno.

La superación desde la ética no significa pasar de la dualidad a una situación de certeza. Es analizar el conflicto en sus varias dimensiones. Introduce el debate sobre las necesidades sociales o psíquicas que no se satisfacen y las formas de enfrentar de manera equitativa los problemas derivados de la flexibilidad y la incertidumbre en el trabajo. En su estudio sobre los problemas de la modernidad F. Crespi (1995) habla de "ética de una edad sin certezas". Considerando el carácter ambivalente de la modernidad, define lo ético "como la capacidad de negación de lo codificado y lo determinado, como apertura hacia lo no dicho e indeterminado". Por caso, la apertura en un periódico es romper el silencio, dar lugar a quienes fueron discriminados. Escribir sobre temas censurados y mostrar los fines políticos o económicos hasta allí no declarados.

La idea de la superación nos lleva desde la posición crítica a las propuestas para transformar la organización. Propuestas que buscan integrar las dimensiones de lo económico, social, cultural y político. Esas dimensiones no confluyen hacia un solo modelo de gestión o "la mejor" organización. Según el momento histórico de la organización aparecen prioridades distintas. Pero frente al problema de la desintegración y el vacío ético es necesario atacar las cuestiones de fondo, dualidades y contradicciones. Como la creciente brecha entre las necesidades psicosociales de los individuos y los procesos de objetivación derivados de las medidas de "ajuste" económico. Las ideas-fuerza para la transformación refieren a la búsqueda de consenso sobre la base de relaciones equitativas, legitimación de la autoridad, mayores márgenes de libertad en los roles, formas crecientes de participación en el poder y transparencia en las decisiones.

#### **14.4. El poder continuado y en transición**

Las relaciones y praxis del poder muestran procesos que refuerzan y cuestionan sus rasgos e interacciones. Por caso, la desigualdad de fuerzas entre el emisor y receptor. Una visión externa muestra la desigualdad, pero también la negociación en marcha para atender las resistencias que operan tanto en lo manifiesto como en lo no visible. En esta realidad compleja de las tramas y relaciones de poder, hay cierta invariancia y cambio. Se producen momentos de expresos de dualidad y tensión. En este marco inestable, el poder en transición implica que se mantienen códigos, pero también existen señales de renovación asociadas a cambios en la voluntad, recursos y contexto.

La mirada sincrónica del poder refiere a la articulación de las decisiones presentes, en el marco de la trama vigente, que está funcionando. Pero visto en el tiempo, en la trayectoria de las relaciones está bajo presión, en eso consiste el poder relativo. Distinto a la dominación sin margen, la sumisión. Las relaciones no están enmarcadas en un proceso de programación y control sino de fuerzas en alguna medida enfrentadas, lo cual afecta la efectividad de las estrategias de poder. Desde la complejidad no hay una necesaria congruencia entre las razones y capacidades que están actuando en ambas dimensiones temporales del poder. Hay una dinámica o transición en el poder, en el sentido de continuar la relación en un campo de fuerzas cambiantes.

La lectura y comprensión de la dinámica del poder implica reconocer un modelo de avances y retrocesos, porque requiere actuar en distintos frentes a la vez. Ocurre una transición donde operan fuerzas actuales para mantener el sistema, junto con acciones de reconstrucción e innovación. Dualidades que reflejan también la brecha conceptual entre matriz vigente (núcleo de poder) y estrategia de posicionamiento del sistema en su contexto. Es también la diferencia entre los juegos de poder internos y el sistema como conjunto operando en su ambiente. La matriz refiere al anclaje y las fuerzas que otorgan continuidad a la estructura. La estrategia incluye una actitud negociadora detrás del proyecto en un entorno competitivo. Y la gestión de gobierno aplica prioridades referidas a la participación y la relación de fuerzas.

La transición es un momento, una mirada aplicada a la descripción y al diseño de las relaciones y procesos de poder. Pero no es análoga al concepto de la ruptura o lo discontinuo. Es cierto que durante la transición entre modelos o formas de poder hay novedades que crean dudas sobre la continuidad de la relación desigual. Por caso, en la transición de la relación de poder personal a una mediatizada por los sistemas de información o la comunicación a distancia. En este caso se discontinúa el diálogo o la reunión personal. Surgen aspectos transitorios en el formato de la relación de poder. Pero continúan la desigualdad, los pagos y sanciones, cierto nivel de crítica y rechazo.

Siendo el poder relativo, en la relación influyen el margen de tolerancia y la resistencia que presenta el receptor. La transición implica entonces una adecuación razonable en los términos de la relación, por ejemplo los cambios en el formato del poder acompañando nuevas tareas o jerarquía de los actores. La transición del poder implica la independencia o autonomía, es hacia otras tareas y modos de comunicación. El poder en transición sigue siendo una trama con límites, parte de una relación estructurada. Manejar la transición es también preservar la asimetría de la relación.

## **Capítulo 15. Poder político y gobernabilidad**

### **15.1. Poder y niveles de politización**

Las relaciones de influencia, poder y autoridad, en sus distintas versiones, tienen estrechos contactos con el dominio de lo político en la organización. En particular cuando dichos procesos ocurren en un espacio de fuerzas enfrentadas, con las partes defendiendo proyectos propios o enfrentados al sistema. Vemos allí una politización de los movimientos y decisiones en sentido que es inevitable la toma de posición de los actores frente a realidades que los impactan de distinto modo. Una derivación problemática es la polarización de esas posiciones. No como error, sino porque ciertas partes entienden y actúan en el espacio laboral como lugar de confrontación de ideas y proyectos. No es que deba ser así, es uno de los escenarios posibles, que se origina y debe ser analizado en términos del conocimiento político.

Es importante llamar la atención sobre la intensidad, sentido y oportunidad de dichos movimientos pensando en la estabilidad y continuidad de la organización (el interés común). En la medida que el poder implica cierta imposición o aceptación condicionada y genera o enfrenta resistencias, es parte de una realidad política. En una versión extrema, la relación ocurre en el marco de la crítica a las formas de gobierno establecidas, una expresión de crisis en la organización. En una versión razonable la politización que refiere al poder e influencia actuando en el marco de una negociación sobre la diversidad de fines y opiniones. Es el poder y la influencia, actuando en la persuasión y comunicación buscando acuerdos superadores.

Los juegos de poder afectan la gobernabilidad entendida como el control sobre las fuerzas que operan en la organización. La inteligencia política es necesaria en la organización, sus estructuras y procesos. Pero la realidad también muestra la existencia de luchas internas destinadas a imponer intereses sectoriales o apropiarse de ciertos espacios y recursos en disputa. Las desviaciones en los procesos políticos, desestabilizan la organización cuando las relaciones de poder enfrentan y excluyen ideas y actores.

Ello ocurre con el uso del doble discurso, las intrigas de palacio, las prácticas autoritarias, el sectarismo, la intolerancia, el poder en las sombras, la discriminación ideológica, el abuso de autoridad, la protección de intereses ocultos mediante redes de impunidad, la complicidad en las sociedades de silencio, la imposición del pensamiento único.

La creación y difusión de centros de influencia y poder no siempre se relaciona con los planes de la organización. Según P. Pfeffer (1993) "uno de los problemas que se nos presenta con la dinámica del poder es que se requiere tiempo, energía y esfuerzo para manipular la influencia en todo el ámbito de la organización; esfuerzos que pueden ser interpretados como una desviación en la aplicación de recursos que está planeada con fines productivos". Para contestar esta crítica desde la dirección es posible recurrir a diversos procesos correctivos. Por ejemplo atacando las razones de los individuos y grupos, o bien cambiando las formas de apropiar o adjudicar los recursos que genera la organización.

En la medida que las relaciones de poder se focalizan en dirimir las oposiciones y no en buscar acuerdos, mayores son los daños colaterales a la organización. Para que los dispositivos de poder e influencias sean constructivos se requiere que las discusiones estén orientadas hacia el logro de objetivos y políticas comunes, la equidad en las relaciones y los proyectos compartidos. Según S. Milgram (1994), "el tiempo y el esfuerzo consumidos en actividades de influencia representan recursos con utilidades alternativas valiosas. En la medida que las actividades de influencia persigan el cambio en la distribución entre los miembros de la organización, de los beneficios de las decisiones, dichas actividades serán capaces de aportar a la organización una mejora de eficiencia que llegue a compensar los costos incurridos".

El razonamiento económico o basado en la eficacia productiva de la empresa, parece un análisis objetivo sobre la necesidad de cambio. Pero también implica una confirmación o revisión de las estrategias de poder. La realidad indica que el cambio en las organizaciones tiene que ver con nuevos proyectos que surgen de la negociación de prioridades, finalidades e intereses legítimos de los actores. Respecto del contexto esto incluye las necesidades de nuevos acuerdos y alianzas con los actores externos. Podemos decir que la dinámica del poder en el dominio de la política tiene que ver con la necesidad de considerar ciertas prioridades y equilibrios en el mapa de poder y el diagrama de fuerzas. Desde el marco de la organización sustentable, implica razonar a favor de las formas pluralistas y participativas en el gobierno.

En un sentido amplio el concepto de dinámica y construcción del poder se entiende en el marco del conocimiento y práctica política en la organización. Una lectura que refiere, entre otros factores críticos, a la búsqueda de acuerdos de base, el análisis de las implicancias ideológicas, la articulación de proyectos (prioridades), el logro de alianzas colaborativas, el arbitraje en conflictos de intereses y controversias grupales. O sea, la consideración de los soportes del poder coherentes con la política y las estrategias de gobierno en la organización. Esto implica disponer de las capacidades apropiadas para la negociación y concertación en un entorno de diferencias y divergencias, para articular los propósitos de conjunto.

La construcción política incluye un análisis crítico de las formas hegemónicas de poder en las funciones directivas y el gobierno de la organización. Es problema del análisis organizacional no reconocer la diversidad de opiniones y expectativas que coexisten en la organización y más aún tomarlas como una debilidad o desorden (destructivo). Es probable que frente a la necesidad del cambio, en la evaluación del proyecto operen fuerzas que representan la continuidad de la estructura y el alineamiento de las ideas. Desde la política sustentable o la gobernabilidad, el pensar diferente debe considerarse un aporte innovador y no una posición opositora o actitud desestabilizadora. Debe recordarse que ello ocurre en una realidad compleja, donde operan no solo razones colectivas sino también los intereses sectoriales.

La concentración es una versión extrema de la dinámica del poder y la política. Una versión asociada con la primacía de las fuerzas burocráticas o de sectores amurallados. La reducción del espacio o atribuciones para las posiciones críticas implica un control exagerado que lleva a la uniformidad de ideas y la simplificación del problema. Una gestión que ignora la diversidad como potencial creativo o aporte de alternativas. La actitud de cierre (pensamiento único) limita la interacción y conexiones con el entorno incierto y cambiante. En la realidad compleja de la organización, las situaciones de crisis expresan esta contradicción. Desde la función de gobierno, corresponde considerar las crisis no como desviación sino un momento adecuado para revisar modelos de organización y gestión dominantes. Es tema de macro política, porque la revisión también implica la necesaria crítica del propio gobierno visto en su contexto.

## **15.2. Política, poder y modelos de organización**

La realidad compleja del poder en la organización, genera tensiones y dualidades en cuanto a sus efectos sobre los comportamientos de individuos y grupos. Hemos visto que el poder es una capacidad, relación y estrategia que opera activando y fijando condiciones, en un marco conocido de recompensas y sanciones. El control desde el poder es necesario para resolver la existencia de fines e intereses diversos. También de de objetivos múltiples no congruentes. La relación de poder busca cierto orden y también lo cuestiona, por las acciones de resistencia. . La existencia de proyectos compartidos no resuelve la diversidad de fines e intereses en juego. No alcanza el marco normativo centralizado, porque también se requiere innovación.

En esta realidad compleja, mejorar las relaciones ambientales y los procesos, no resuelven la cuestión de fondo que es el trabajar bajo libertad condicionada, por el peso del control sobre las relaciones. En cuanto a las normas contractuales, con derechos y obligaciones para las partes, ellas refieren a un modelo de contrato, con lo predecible y lo planeado. Dentro de un marco jurídico definido en forma impersonal, con cláusulas de orden público. Es normal que en ese contrato presiones la necesidad de empleo, en forma desigual. Y en la operación cotidiana, aparecen las exigencias de la supervisión, de las metas de producción y la presión continua de las tecnologías impersonales. Un marco objetivo con cierto margen para negociar, pero también escrito desde el poder condicionante, no desde el consenso. Un marco desigual en el cual los participantes buscan un razonable convivencia entre aportes y retribuciones.

La referencia a las fortalezas y debilidades, nos permite también enfocar la relación del poder directivo como parte de un movimiento estratégico, aplicado sobre los grupos de interés y los distintos fines de participantes en el sistema. El poder, no con la intención de someter, sino para establecer reglas de juego que permitan la acción conjunta de diversidad de actores, con sus propios fines e intenciones. La organización requerida en cuanto a las decisiones sobre planes y procesos necesarios, desde una mirada racional de conjunto, no de intereses particulares. El poder como capacidad aplicable a la superación de la inestabilidad y dispersión que proviene de las fuerzas en tensión, en particular por la dualidad individuo-sistema. Y en la gestión, las tensiones entre los procesos de integración y diferenciación, de continuidad y transición, de autonomía y concentración, de innovación y programación.

La explicación sobre las razones y recursos del poder, que lo sostienen y legitiman, se entiende en el marco de los diferentes modelos de organización adecuados para generar resultados y sostener la necesaria interacción con el sistema social en su entorno. Los modelos incluyen diversos esquemas de poder, con sus respectivas formas de aceptación y también de la resistencia esperada desde los participantes. Los esquemas básicos que buscan relacionar fuerzas diversas, son:

- a) el modelo de actividad productiva, basado en la eficiencia del esquema insumo-producto. El poder y la autoridad se explican por la búsqueda de racionalidad en las decisiones y el logro de objetivos de la organización. El poder está definido por la posición y función en la estructura oficial.
- b) el modelo de individuos y grupos integrados en un sistema social sobre la base de acuerdos voluntarios para el logro de objetivos compartidos. El poder basado en la legitimidad y no la imposición. El poder requerido para el logro no de intereses sino de un proyecto de conjunto.
- c) el modelo de la organización como campo de fuerzas, donde actúan diversidad de actores y grupos de interés, con sus recursos y capacidades, pero aceptando operar bajo las condiciones y reglas establecidas por el sistema que comparten. La desigualdad procesada a través de reglas de juego, estímulos y sanciones.

En el primer modelo las relaciones de poder están basadas en los roles y posiciones definidas en la estructura. Y las condiciones del poder se basan en factores de orden económico, exigencias de eficiencia y productividad. El poder se aplica a sostener el equilibrio entre los aportes de los actores y las retribuciones que ellos reciben, para sostener la organización en su espacio de posibilidades. Lo factible, bajo demandas y condiciones, está en la base de la operación racional de la organización. Según March y Simon (1980), el poder y la voluntad de aceptación son variables críticas, en un entorno de información, normas y recursos limitados.

En el segundo modelo se destaca el poder como relación aceptada en función de motivos y proyectos compartidos. Es para cohesionar los grupos, preservar su identidad, superar las diferencias en las comunicaciones. Puede verse en la obra sobre sociología de la organización de Ch. Perrow (1991). El tercero destaca la cuestión del poder dual en la organización. La necesidad de superar tensiones entre el individuo con su autonomía, frente a la organización. Crozier y Friedberg (1990) han aplicado el análisis estratégico para entender el poder en esta relación del actor con el sistema.

Reconocer la idea de campo de fuerzas en el cual operan grupos de intereses, no siempre coherentes entre sí, es un concepto que destaca realidad compleja. No como un error de la gestión sino como resultado de la diversidad de aportes que la propia organización requiere. Es reconocer la existencia de dualidades y tensiones, que las políticas (con poder y entre sí) enfrentan y deben superar. Dualidades no solo por las resistencias propias de la relación de poder entre las partes involucradas, como el área financiera presionando sobre la fábrica. Sino también por los impactos de las políticas de empresa sobre las autonomías (márgenes de maniobra) de las áreas y funcionarios en su entorno (los gerentes operando en los mercados).

Entender la lógica de esta tensión, es también comprender que el ejercicio y las relaciones de poder no son temas personales sino que se sostienen en las reglas de juego que le dan continuidad a la organización. O sea, reglas aceptadas en la relación de los actores con la organización, de la cual forman parte. Esto no implica reconocer la lucha de posiciones entre los grupos de interés, pero tampoco ignora los intentos de los grupos para ampliar sus espacios y recursos. La realidad de las tensiones y conflictos, explica la importancia de la función de gobierno, no solo fijando políticas sino también negociando límites.

Esa visión compleja advierte, sobre los límites de proponer la organización solo como un campo de fuerzas, con rumbo cambiante. El sistema funcionando requiere acuerdos y proyectos de conjunto. Pero en el marco de la diversidad, la transición, la contingencia. El sistema desarrolla políticas y condiciones, pero con tensiones que llevan a la “gestión de la complejidad”. A esta realidad y sus modelos de gestión refieren Crozier y Friedberg (1990), como el escenario de las relaciones entre los actores y el sistema. Ellos proponen el análisis estratégico de la organización. Destacan la dinámica del poder, el rol de las negociaciones entre actores, con avances y retrocesos, en espacios limitados, bajo reglas de juego conocidas.

Hemos visto que el concepto del poder como relación, implica la resistencia en los destinatarios. Pero también advierte que los actores tienen sus márgenes, se mueven en ciertos espacios de informalidad más allá de lo dispuesto en la estructura y las regulaciones oficiales. Espacio que no necesariamente debe expresarse como una oposición a las normas o proyectos oficiales. Pero que es parte de la cuestión de la dualidad en los juegos de poder. Al respecto, el llamado modelo de análisis estratégico de la relación entre los actores y el sistema es importante como una de las visiones para ver la dualidad y la dinámica del poder. Muestra a los individuos con su margen de maniobra en la organización a pesar del marco estructural y el poder que los limita.

El análisis estratégico, presenta ciertos interrogantes. Las cuestiones son: cómo se utiliza el margen de maniobra que disponen los actores? . Es para hallar decisiones superadoras o solo para construir poder y mejorar la posición negociadora?. La lectura estratégica, desde el poder de los actores, moviliza también capacidades (márgenes de libertad) con sentidos diversos, no contemplados en los planes de la organización. El problema a superar es que la función de gobierno y la sustentabilidad son conceptos que contienen una necesaria dosis de centralización en lo referido a las políticas de empresa. Al respecto, una respuesta puede hallarse en los criterios de política. En un punto anterior hemos visto como la realidad muestra de la relación imperfecta entre el poder y las condiciones de gobernabilidad en la organización.

### **15.3. Poder, racionalidad y ambivalencia**

La política como tema, refiere a las realidades organizacionales donde los actores están analizando, debatiendo o resolviendo ciertos temas prioritarios: alcance de los objetivos y proyectos comunes, las reglas de conjunto, los criterios de apropiación de recursos, las formas de resolver divergencias y posturas ideológicas (las internas), el acceso a posiciones de conducción, los criterios selectivos para integrar grupos de interés, la presión de la estructura sobre la autonomía de los actores, las interacciones con instituciones del contexto. Estos temas requieren prioridades políticas frente a posiciones diversas o encontradas. Y allí la macro política aparece como definiendo el método prioritario para la superación de temas controvertidos en el gobierno. Y la micro política actuando decisiones puntuales, en la relación entre individuos, en grupo.

Los conceptos de poder y política (asociados) explican parte de las macro decisiones en la organización. Son las funciones de gobierno, aplicadas a la articulación de fuerzas y propósitos múltiples. Y también la superación de los conflictos emergentes a través de la praxis o arte de gobernar, en un ambiente de demandas múltiples y cambiantes. Arte en el sentido que el tratamiento de los temas de gobierno requiere tanto enmarcar como negociar posiciones e intereses diversos. Implica el tomar posición (decisión de política) frente a las dualidades, como respetar las autonomías y ponerle limitaciones (la libertad condicionada). Arte en cuanto a que el gobernante opera construyendo una decisión considerando la interacción entre lo social, económico y político. No es la mera imposición de una racionalidad dominante.

En las organizaciones que avanzan en un contexto de competencia, es posible que los directivos recurran a estrategias persuasivas, a imágenes que distraen la atención sobre la realidad, con intereses en juego no declarados. El discurso oficial dice (promete) una cosa, plantea prioridades razonables pero a la hora de resolver situaciones concretas, se decide con criterios contradictorios. Predican objetivos comunes (el interés general) pero en el momento de la elección concreta son presionados por intereses dominantes, no los fines de conjunto. En estos ejemplos de dualidad estratégica, no sólo hay ambivalencia sino también intencionalidad. Y las consecuencias de la dualidad son impuestas, no consensuadas o resueltas en conjunto con quienes son afectados.

La doble valoración entre lo anunciado y lo realizado, responde a situaciones diversas, por ejemplo la duda o ambigüedad en una misma realidad donde se plantean condiciones o demandas contradictorias. En el dominio del poder, el directivo desde su posición resiste a los avances de otras áreas, pero también, realiza alianzas y supera resistencias en el espacio propio. Podemos calificar esta realidad de ambivalencia emergente. En otras situaciones hay una estrategia, una elección de maniobrar para beneficio propio, a pesar de compromisos o acuerdos preexistentes. Es el cambio de una a otra posición, desde unos valores a otros (de equidad a injusticia) debido a presiones y conveniencias. El resultado es que no se puede tener expectativas respecto del compromiso declarado por el discurso del poder. Esta es la versión pragmática, en el mundo de los negocios.

Por ejemplo, es previsible la posición ambivalente de la dirigencia respecto del poder. En este sentido, J. Pfeffer (1992) en su obra sobre los procesos de política e influencia en las empresas, exhibe encuestas donde los directivos afirman que para hacer carrera y subir en la estructura se debe practicar la negociación y el poder. Pero ellos también reconocen que las organizaciones más felices son las libres de la lucha política entre intereses sectarios. Vemos como se hace la crítica de ciertas relaciones y actividades (la fuerza), de las cuales luego no se puede prescindir por razones de supervivencia.

La ambivalencia también la vemos en la reflexión de la gente sobre los hechos, los sucesos. Es una señal de incertidumbre ante la existencia de realidades contradictorias en la organización. Qué hacer respecto de los llamados al compromiso y la lealtad que formula la dirección?. Porque un ambiente de desconfianza y recelo, termina por enfermar a los participantes. Pero ellos también saben que llegado el caso, la empresa (los accionistas) van a privilegiar los resultados por sobre las emociones. Hay un pedido de colaboración, pero los integrantes saben que ello no significa que será reconocida o recompensada, porque los resultados dependen de múltiples factores no controlables.

La ambivalencia también tiene que ver con el análisis situacional. Cuando las personas ponen en contexto al problema, allí toman nota de qué corresponde hacer. Y no siempre es recomendable la misma actitud. Por ejemplo, la relación con el cliente. Hasta dónde se lo considera como parte interesada en la empresa (stakeholder), y hasta dónde se lo ubica afuera de ella. En estos casos la actitud variará según intereses cambiantes por ejemplo el cumplimiento del cliente con sus pagos y la necesidad de ventas de la empresa. Pero aquí lo interesante no es la actitud del vendedor sino ver cómo la empresa está cruzada por lógicas diferentes.

Respecto de la comunicación, los integrantes por un lado desean saber lo que ocurre en la empresa, para no estar desinformados y tomar mejores decisiones. Pero también el saberlo todo los hace parte o los incluye en una realidad sobre la cual es poco lo que pueden hacer. El tener información crea responsabilidad sobre lo conocido, no se puede alegar ignorancia sobre los hechos y se deben asumir los errores como propios. Debido a ello, mucha gente opta por preguntar sólo lo indispensable, y saber sólo lo vinculado con su tarea inmediata. Esto no es cuestión de posiciones personales, tiene que ver con factores de orden estructural y estratégico en el nivel de la organización. Entonces, hay una discrepancia entre la lógica de la responsabilidad y la lógica de la información.

Respecto del concepto de ética (relacionado con el poder) en el contexto globalizado y competitivo, G. Lipovetsky (1992) ha señalado la presencia de dos lógicas antinómicas del individualismo frente a la realidad organizacional. "Por un lado, el individualismo unido a reglas morales, a la equidad y al futuro. Por el otro, el individualismo de cada uno para él mismo o sea: después de mí, el diluvio". En esa coexistencia de razonamientos, vemos la dualidad de lo responsable contra lo irresponsable, y alrededor de estas posiciones, dentro de un conflicto estructural, se juega el porvenir de la democracia". Este análisis nos advierte sobre la ambivalencia en cuanto a los valores éticos que deben aplicar los directivos. Porque esos mismos valores se hacen contradictorios llevados al extremo, en caso de aplicarse en plenitud. Por ejemplo cuando se otorga a los jefes "la mayor libertad" para hacer frente a las exigencias del deber, en condiciones cambiantes.

#### **15.4. Política, dispositivos y legitimación**

La actividad política en la organización tiene que ver con la construcción y promoción de objetivos compartidos, la definición de formas de gobierno y de criterios legitimados para la apropiación individual y grupal de los recursos que genera el trabajo de conjunto. En el plano de los métodos, lo político refiere a la difusión de ideologías que sustentan a los proyectos compartidos, las alianzas de fuerzas, la instalación de dispositivos para intervenir y superar los conflictos entre los diversos grupos de interés e influencia que coexisten en la misma organización.

Los procesos, las relaciones y estrategias de poder, son realidades siempre presentes en las acciones sociales para superar diferentes fines, opiniones y capacidades para llegar a resultados que la mayoría (en alguna medida y por diversas razones) necesitan. Las relaciones y estrategias de poder constituyen y atraviesan el dominio de la política en la organización, tal como se ha definido en el párrafo anterior. El poder entendido como: a) construcción deliberada para el acceso de individuos y grupos a espacios de gobierno y posiciones de decisión, b) proceso para impulsar proyectos que requieren integrar esfuerzos de diferentes grupos dentro y fuera de la organización.

Los dispositivos políticos incluyen los procesos de construcción y confrontación de poder. Procesos que consisten en influir sobre las conductas, buscar acuerdos de base, apoyos y coincidencias grupales, negociaciones para fijar el rumbo de la organización desde posiciones dominantes o de gobierno. En este ámbito, las tácticas de poder tienen que ver con lograr puntos de contacto, enlaces o acuerdo de voluntades entre fines diversos con el convencimiento que esa diversidad puede ser contemplada en los objetivos más amplios o inclusivos de la organización. La táctica política incluye hacer campaña (de apoyo o crítica), el debate público, la confrontación de ideas.

En el plano del juego de intereses y posiciones de poder, los dispositivos de política ofrecen apoyos y recursos con fines de defensa y para la protección de los derechos de individuos y grupos. También se dan los movimientos buscando no quedar aislados y para acceder a las actividades propicias para el desarrollo personal y grupal. El dispositivo político implica un diálogo y comunicación con asimetría de fuerzas, donde el emisor de poder necesita de otros actores para consolidarse, para legitimarse y lograr representatividad en la organización.

Desde la perspectiva del poder, los dispositivos de la política implican negociar y hacer alianzas para sostener al grupo convocante en una posición de conducción. Permite constituir y ser parte de un grupo dominante, desde donde promover proyectos en interés de los integrantes. Como vemos la racionalidad del poder en la política implica tiempo y esfuerzos aplicados a buscar acuerdos, construir consenso, cuestionar y debilitar a los adversarios, definir consignas e ideologías, movilizar a los adherentes, promover figuras o referentes con capacidad de convocatoria para actuar como representantes del grupo e influir sobre los objetivos de la organización.

Los dispositivos relacionados con la política y el poder son útiles para buscar consensos, encauzar las demandas por situaciones de injusticia, enfrentar y superar situaciones conflictivas. En el plano de la conducción, para la renovación de los objetivos y la democratización en las formas de conducción. Esto, en cuanto a los aspectos positivos. Pero al igual que en otros dispositivos ya vistos, las luchas de poder para someter voluntades, lograr privilegios o reforzar intereses tienen derivaciones no deseables que llevan a los movimientos de resistencia y desestabilizan la organización.

Las estrategias de poder relacionadas con las decisiones de orden político (objetivos) tienen una condición que las limita en cuanto a la evaluación ética de las prioridades. El ejercicio del poder en su versión autónoma (el poder en sí mismo), está asociada con la condición que los fines de conservación justifican los medios utilizados. Considera como bueno o deseable que la elección sea funcional a la supremacía existente. Se priorizan los resultados, pero la condición es también reforzar el poder existente. Dice N. Maquiavelo (1510): “el gobernante que intente ser bueno todo el tiempo terminará en la ruina ante la cantidad de hombres que no lo son. Por lo tanto, un Príncipe que quiera conservar su autoridad debe aprender a no ser bueno y usar ese conocimiento o prescindir de ello, según las necesidades existentes”. El poder está para continuar y ello limita su aporte constructivo o superador. La dualidad es: movilizar y condicionar.

En este punto los autores de política han propuesto múltiples consignas para obtener, conservar y desarrollar el poder. Como moverse en las negociaciones para obtener los resultados buscados o ganar voluntades para un proyecto. Pero no pueden tomarse como condiciones invariables sino entenderse en el marco de una relación de fuerzas, en un contexto también determinado. Las propuestas que vienen de la política tienen como límites el arte de la guerra. En las relaciones sociales o de trabajo no cabe el razonamiento de la destrucción. El poder se construye asociado a códigos. Y en el plano de lo sustentable se aplican ideas de diversidad y colaboración, no de exclusión.

Respecto a ello, al escribir sobre las bases de lo que llama dominación, Max Weber (1991) ha destacado la importancia de la legitimación o justificación social en las relaciones de poder. En sus escritos sobre La Política como Profesión señala que “la dominación en las instituciones se basa en la creencia en la legalidad, en lo establecido legalmente y en la competencia funcional de los directivos, basada en reglas creadas racionalmente. De modo que en una organización voluntaria (no prisión o lugar de cautiverio) los medios cuentan, hay en la dirección una evaluación de lo correcto y no solo lo eficaz”.

Es parte de la política definir los límites aceptables de la desigualdad. La cuestión es “desde donde” se definen y construyen los propósitos y acuerdos entre las partes. Si desde el poder desigual, bajo un interés excluyente, como la llamada racionalidad dominante. O desde la visión de la organización sustentable (pluralista y equitativa). La idea de lo sustentable implica que la voluntad de todos los grupos o integrantes es parte de los complejos acuerdos constitutivos de la organización. Y ello tiene que ser reflejado también en los alcances de la estrategia del poder en la función de gobierno.

Bajo la concepción de la legitimación y aceptación (como base de los acuerdos constitutivos), la política no se ubica al servicio del poder. Las atribuciones o capacidades del poder pasan a ser relativas, están enmarcadas por las condiciones de legitimidad. Esta visión política niega la presencia del poder y las diferencias de recursos que intervienen sobre la cohesividad en las relaciones sociales. Pero resalta la importancia del diálogo y la negociación de los actores para avanzar con un proyecto compartido. En este sentido se entiende la legitimidad como el poder del consenso.

El enfoque y la racionalidad política en un entorno pluralista y democrático se aplican para buscar un equilibrio razonable y para controlar las tendencias hacia la desigual “acumulación de poder” en grupos y funciones de la organización. De modo que ciertos principios y valores sobre la libertad y equidad en las relaciones deben ser respetados. Esta ponderación y mirada responsable impiden que las finanzas, la tecnología o las fuerza impersonal de los mercados puedan imponer sus condiciones por sobre las relaciones humanas, la calidad de vida y la responsabilidad social de la organización.

Cuando el proyecto de organización, la racionalidad dominante o el modelo de gobierno es autoritario y además refleja la hegemonía de ciertos actores, el poder ya no será ponderado o responsable. En ese entorno no se aplican los recursos ni se atienden las necesidades con un sentido equitativo, crecen las tensiones y conflictos. Las libertades serán marginadas y la organización disciplinada, imponiendo el control de las conductas por sobre la creatividad. La concentración y la recursividad del poder (considerado como fin en sí mismo) lleva al aislamiento de la organización respecto de las necesidades humanas en su contexto y la deslegitima socialmente.

La conclusión invita a una reflexión desde la perspectiva de los valores y el capital humano. Las organizaciones sociales, constituidas sobre la base de acuerdos y proyectos de conjunto, necesitan de la actitud innovadora y comprometida desde sus integrantes. Y sus estrategias de poder deben promover y ser congruentes con este ambiente de creatividad y colaboración. Esto no se logra cuando las relaciones se establecen sobre la base de la sumisión de los individuos a la racionalidad directiva. El respeto a la libertad y la diversidad de ideas, el pluralismo y la participación efectiva son prioridades éticas. Estos valores y principios también deben reflejarse en la aplicación de la inteligencia política en una organización sustentable.

Se requiere replantear el significado de la relación entre la realidad y el orden político como marco de la gestión del poder en organizaciones sustentables. Al respecto de la Política, Hannah Arendt (2013) señala: “la participación de ciudadanos en el gobierno, en cualquiera de sus formas, es necesaria para la libertad porque es el gobierno quien dispone los medios para ejercer la violencia, y debe ser controlado en dicho ejercicio por los propios gobernados. Se comprende pues, que en la definición de una esfera -como siempre limitada- de acción política aparece un poder que debe ser vigilado para proteger la libertad”. Lo que se entiende por nivel político o gobierno es un espacio limitado y controlado respecto a sus poderes y el uso de la violencia pensando en sus gobernados. El sentido de la política se entiende por la relación de política y libertad. La política es una función y capacidad y la libertad su valor superior. Las formas de poder se consideran legítimas en tanto incluyan este sentido de fondo.

### **15.5. Organización sustentable y poder responsable**

En el marco conceptual del poder y la política hemos visto la diversidad de caminos, sus alcances y limitaciones, en los temas de la gobernabilidad de las organizaciones. Y la destacada influencia de las estrategias de poder asociadas con dicho proyecto. Así como existe la inteligencia política aplicada a las funciones de dirección y gobierno, también hay tendencias a la visión de la organización como un campo de fuerzas, considerando a los participantes como grupos de interés en lucha. Nos hemos ubicado en la posición de explicar las premisas para construir una organización sustentable. Viendo a los directivos y el nivel político tomando decisiones acordes con proyectos responsables en el sentido de lo social. Evitando los esquemas de confrontación que llevan a un ambiente conflictivo.

Las políticas en la organización deben ser de unidad en la diversidad buscando acuerdos de mínima y la conducción basada en una actitud de comunicación y participación. En un estudio sobre los procesos políticos en las organizaciones (J. Etkin, 1998) he señalado las posibles desviaciones en las estrategias y relaciones de poder. Como desviación y actitudes criticables he destacado: el doble discurso, las intrigas de palacio, las prácticas autoritarias, el sectarismo, la intolerancia, el poder en las sombras, la actitud discriminatoria, el abuso de autoridad, las redes de impunidad, las sociedades de silencio (complicidad). Como también las estrategias de dirección y políticas que utilizan como factor decisivo la disposición del poder en el sentido de la racionalidad dominante. Que es una forma de referir a los intereses en el gobierno.

Sobre este tema, al escribir sobre las bases de lo que llama dominación, Max Weber (1991) ha destacado la importancia de la legitimación o justificación social en las relaciones de poder. En sus escritos sobre La Política como profesión señala que “la dominación en las instituciones se basa en la creencia en la legalidad, en lo establecido jurídicamente y en la competencia funcional de los directivos, basada en reglas creadas racionalmente”. En una organización voluntaria (no prisión o lugar de cautiverio) los medios cuentan, definen los rasgos de la relación social y laboral. La función directiva debe evaluar lo correcto y no solo de lo eficaz.

La cuestión es “desde donde” se definen y construyen los propósitos y acuerdos entre las partes, considerando la diversidad de actores y la presión de las demandas del contexto. Si la elección se hace desde el poder desigual y cierto interés excluyente o desde la visión de la organización sustentable (pluralista y equitativa). La idea de lo sustentable implica que la voluntad de todos los grupos o integrantes es parte de los complejos acuerdos constitutivos de la organización, y que ellos enmarcan las estrategias de poder (que no son hegemónicas). Bajo la concepción de la legitimación y aceptación (como base de los acuerdos constitutivos), la política no está simplemente al servicio del poder. Las atribuciones o capacidades del poder pasan a ser relativas, definidas y practicadas en el marco de las condiciones de legitimidad..

El enfoque y la racionalidad política en un entorno pluralista y democrático se aplican para buscar un equilibrio razonable y para controlar las tendencias hacia la desigual “acumulación de poder” en grupos y funciones de la organización. De modo que ciertos principios y valores sobre la libertad y equidad en las relaciones estén en condición de ser respetados. Estos equilibrios impiden que las finanzas, la tecnología o las fuerza impersonal de los mercados puedan imponer sus condiciones por sobre las relaciones humanas, la calidad de vida y la responsabilidad social de la organización.

Cuando el proyecto de organización, la racionalidad dominante o el modelo de gobierno es autoritario y reflejan la hegemonía de ciertos actores, el poder ya no estará equilibrado o enmarcado o ponderado. En ese entorno no se aplican los recursos ni se atienden las necesidades con un sentido equitativo, sino que crecen las tensiones y conflictos. Las libertades serán limitadas o marginadas y la organización disciplinada, imponiendo de este modo el control de las conductas por sobre la creatividad. La concentración y la circularidad del poder (como fin en sí mismo) llevan al aislamiento de la organización respecto de las necesidades de la gente y la deslegitima socialmente.

La idea de gobierno en el marco de la organización sustentable incluye políticas y estrategias sobre el desarrollo social aportando a las necesidades de la comunidad. La gobernabilidad requiere que la organización mantenga un rumbo responsable en sus prestaciones, evitando desviarse hacia los resultados solo financieros y de corto plazo. Las políticas de empresa deben priorizar la vigencia del poder responsable, participado y compensado. Esto implica evitar los riesgos de la concentración de recursos críticos y del poder en grupos de interés cuya finalidad es imponer proyectos sectarios o particulares. El poder compensado refiere al equilibrio de fuerzas en el mapa de poder de la organización, con proyectos que contemplan la diversidad de objetivos y las demandas del contexto. No solo la presión de los grupos dominantes.

Las macro políticas y las estrategias de poder asociadas, tienen que ver con criterios y prioridades que los directivos consideran correctas para intervenir en las situaciones de crisis y los conflictos de posiciones e intereses. Situaciones propias de la diversidad y dualidad de fines, decisiones y lógicas, en una realidad compleja y cambiante. La gobernabilidad implica la unidad en la diversidad, considerar a los actores con sus diferentes posiciones, no impulsar el alineamiento con una visión directiva centralizada y excluyente. Frente al conflicto, evitar que la divergencia derive en rupturas o fisuras en las relaciones, y avanzar con los procesos de negociación. El criterio es llegar a propuestas superadoras, no excluyentes, que reconozcan la diversidad de posiciones y demandas. Superar conflictos tiene que ver con la comunicación, ideologías y razones. También con estrategias de poder que sobre bases de legitimidad.

La conclusión nos lleva a una reflexión desde la perspectiva de los valores y el capital humano. Las organizaciones sociales, constituidas sobre la base de proyectos y acuerdos de conjunto, necesitan una actitud innovadora y comprometida por parte de sus integrantes. Las estrategias referidas al ambiente de poder deben promover y ser congruentes con estas condiciones de creatividad y colaboración. El cambio se inhibe cuando las relaciones laborales se establecen sobre la base de la sumisión de los individuos a la racionalidad directiva. El respeto a la libertad y la diversidad de ideas, el pluralismo y la participación no solo son cuestión de valores. Los códigos y principios también deben reflejarse en inteligencia de la política y el poder, aplicadas en el proceso de construir modelos de organización y proyectos de gobierno sustentables.

Punto 15.6. Grafica 4. Poder y proceso dialéctico

## PARTE V: CONCLUSIONES

### Capítulo 16. Aportes y desarrollo

De acuerdo con el marco teórico enunciado en la Metodología, he orientado y ubicado el estudio del poder en el marco de la dimensión política de las organizaciones e instituciones. Ello refiere a las capacidades, relaciones y estrategias de poder que operan en el nivel directivo y de gobierno de las organizaciones complejas.

La caracterización de lo político pasa por: *a) definición de proyectos de conjunto y el marco ideológico asociado, b) debate sobre formas de gobierno representativo c) interpretar y resumir las posiciones de partes diversas y grupos de interés en un proyecto compartido, d) acordar las formas de legitimar las decisiones para su comunicación y aplicación, e) la negociación para integrar posiciones, en lo interno y externo, f) criterios para reconocer referentes en los grupos de interés diferenciados, g) la búsqueda de acuerdos sobre criterios para asignar y distribuir recursos colectivos, h) superación de conflictos laborales y otros intereses, i) puesta en agenda y priorización de temas controvertidos .*

Son temas que, en la organización y su gobierno, conectan con poder con política. Ello, en lo referido a construir y conducir un proyecto de conjunto en la organización, asociado con su marco ideológico, la comunicación y estrategias decisorias. Como resultado de la investigación, el encuadre y abordaje del poder en lo político, surgen temas que considero relevantes. A continuación, avanzo en su definición, desarrollo y conclusiones.

**1. El mandato del poder y su interpretación desde un receptor a la vez individual pero plural.** El poder no es una praxis uniformadora si se lo piensa como una relación compleja. **El individuo plural** implica que la relación es desigual y también refiere a diferencias de criterio entre las partes. Respecto a lo considerado como razonable, requerido o practicable. Son diferencias que muestran las tensiones internas o de orden personal que condicionan al receptor del poder, frente a las órdenes de la organización y sus directivos. Posiciones diversas desde el orden objetivo y subjetivo respecto de los temas que hacen a la relación de poder. La cuestión es que los mensajes del poder no operan sobre una mente uniformada sino sobre un receptor que tiene sus propias posiciones sobre el mensaje. El salario puede verse como un costo o como valor incorporado al producto. La autoridad como imposición o como fuente de saber para ser consultada. La resistencia es más que una actitud negativa. Expresa la diversidad de razones y sentimientos sobre cuestiones que busca resolver el poder. La idea de diversidad interna, en lo individual, sostiene las opciones de interpretación que dispone el receptor. La subjetividad está planteada en la obra de F. Nietzsche (1898) La voluntad de poder.

**2. La idea de los pliegues del poder, el adentro del afuera.** El poder se mueve en varios niveles que están conectados. El pliegue refiere a las fuerzas internas recursivas, relacionadas con la conservación del propio poder. Además de sus aplicaciones y de las intenciones declaradas. Hay un núcleo de fuerzas en el nivel de lo requerido pero no expresado. Pero que mantiene el mensaje directivo. No opera solo una estrategia sino también las razones de fuerza que la sostienen. Por caso, la decisión de despedir un operario por su discusión con el jefe en la fábrica. No es solo una sanción externa, también refiere al sustento del poder directivo. El pliegue refiere a las acciones que permiten sostener la relación desigual. También hay un refuerzo en las resistencias y negociaciones. Esto es parte de la lucha referida a los términos de la relación, hasta donde llega. No es la discusión sobre el tema de agenda, sino saber quién lo fija. El pliegue refiere al poder como fin en sí mismo. Es la visión autónoma del poder. La política reconoce el pliegue como la construcción continuada del poder. Y respecto de su dinámica, el poder tiene su despliegue cuando se extiende como fuerza en la organización. Es una visión basada en la naturalidad del poder tal como explica G. Deleuze, en El Pliegue (1989).

**3. La dialógica en el poder**, que refiere a los criterios duales que son afectados por la misma decisión directiva. Realidad que no refiere a errores de razonamiento sino a la complejidad de las organizaciones. Ello se debe a que existen demandas contradictorias para el desarrollo de la organización, condiciones de mínima que no son “compensables” o “costos” sino necesidades. Por ejemplo, definir los límites (fronteras) de la organización, pero también mantener la interacción (apertura) con su contexto. O conservar el saber construido pero también actualizarlo y renovarlo. Esto es visible en el caso de las **tensiones entre los criterios** de autonomía y gobernabilidad. La tensión refiere a que la dirección limita el margen de movimientos y programa las acciones para asegurar un rumbo compartido. Pero a la vez, el peso de los imprevistos, las contingencias (no programables) requiere delegar, otorgar facultades para que los actores apliquen sus capacidades en situación. También el poder orientado a la eficacia decide por los incentivos a la productividad como base de la remuneración. Pero ello afecta las condiciones de calidad que el propio poder establece. La dialógica señala la importancia de la política como marco más amplio donde se discute sobre las prioridades de los criterios, o se los dispone en una nueva secuencia. Ello permite postergar o reprogramar, no eliminar otros cursos de acción también significativos. Los conceptos de tensión y dialógica están explicados en la obra de Edgar Morin (1964) *Pensamiento Complejo*.

**4. El peso del discurso del poder** en la significación de la acción encomendada, por el marco de controles y sanciones asociados a la relación. Se trata de códigos y mensajes que deben entenderse en términos de la orden o mandato, que está en la comunicación. Su versión más dura es la llamada “bajada de línea”, esto es, la necesidad de alinearse con las políticas de la dirección. La versión blanda es una llamada al acuerdo. En el marco del poder y la política el discurso no es solo una descripción sino el apoyo a una acción activadora o inhibidora. Asociada a consecuencias sobre las formas de pensar y hacer requeridas en el marco de una relación de poder. Para que ello sea efectivo, se requiere un marco significativo compartido, no sometido. La práctica del discurso del poder, opera sobre la voluntad de los destinatarios, no es solo información sobre una decisión. La declaración de una huelga no solo avisa sobre una medida de fuerza. Es parte de los medios para movilizar a los actores. En ese sentido, la comunicación del poder incluye la búsqueda de efectividad. En el marco de una relación compleja (no sometida), el discurso no es excluyente. En el proceso también juega la resistencia y los límites incorporados por los receptores (sus respuestas). El discurso (y su crítica) es uno de los factores en la relación, pero vital para el entendimiento y la legitimación. Ideas que se conectan con la obra de P. Watzlawick (1981) *Teoría de la comunicación humana*.

**5. Las estrategias de poder** en cuanto a su aplicación en un marco de posiciones discutidas que quieren ser superadas con la figura del proyecto compartido. La estrategia es la referencia al proyecto y ciertos fines considerados (de las partes). El poder en su práctica manifiesta, en lo referido a la fuerza implicada, no se exhibe en plenitud sino en lo requerido por la relación. Hay una combinación de exhibido-oculto, que es estratégica, no una contingencia de la relación. La complejidad implica también una puesta en escena del poder, una adaptación y una economía de recursos. Una intencionalidad también presente en las formas de resistencia o crítica. O sea, que los rechazos también tienen sus intereses no declarados. Los grados de visibilidad son parte del juego político, del manejo de fuerzas, recursos e intereses. En el poder político hay movimientos, no un marco de naturalidad como en las relaciones socio-culturales. Entre las partes o del grupo respecto del contexto es posible la simulación, la representación. Opera en lo manifiesto y lo simbólico, como la imagen de la institución cohesionada. Pero los juegos de poder en el tiempo requieren consistencia, para ser una relación sostenible (recursos). O sea, el ejercicio del poder complejo no es unilateral, como relación y juego tiene convenciones. Pero no es solo imagen hay una visibilidad “requerida” para la aceptación. Ideas que se relacionan con la obra de G. Jhonson y Scholes K. *La dirección estratégica* (2009).

6. Existe el poder en el nivel de la institución, que refiere a las decisiones de política que son centralizadas, marcan el rumbo y fijan condiciones para los miembros de la organización en su conjunto. Es el poder operando en el orden instituido. Allí actúa la **microfísica del poder**, que no es una desviación informal, sino una parte conocida de las relaciones construidas en el funcionamiento de la organización, o sea, de la actividad instituyente. Más allá de los objetivos y propósitos oficiales. Tienen que ver con las capacidades y vinculaciones personales no con las rutinas o roles oficiales. La microfísica refiere a la trama que resulta de los grupos de interés y poder que atraviesan la estructura, con sus propias áreas informales de influencia y control. Refiere al poder que no depende de la línea jerárquica o de mando. Lo relevante es que constituye tanto una fuente de apoyo como de actualización de las políticas. No es un frente único, representa la diversidad y la textura del poder en la realidad compleja. Con la fuerza de incluir individuos que manejan recursos y conocimientos que son requeridos, no superficiales. A esta textura refiere la frase del poder “en” la organización. Que opera en brechas y disfunciones del poder “de” la organización. La microfísica importa no solo como un espacio complejo, sino también porque dinamiza la organización. Es una reacción al orden instituido, fuente de inestabilidad pero también de aportes frente a los límites propios de la acción organizada o planeada. Este tema se trata en M. Foucault (1992) *Microfísica del poder*.

7. La noción de poder como un componente de la **dialéctica de la organización**. Es decir de la dinámica derivada de la diversidad de intereses que operan en el sistema, y que lo movilizan. Más allá del cambio planeado o programado. Este enfoque sobre el rol del poder en la realidad de la organización viene a ilustrar un aspecto de la dinámica de la organización que consiste en los movimientos asociados con las fuerzas orientadas hacia el cambio no planeado. Demandas que plantean una transición en los métodos y recursos del poder y la política. Es un análisis que incorpora la contradicción como una variable presente en las relaciones aún cuando se trate de organizaciones con propósitos que se declaran compartidos. Y la idea del conflicto como un momento donde el mismo poder, su alcance, está en discusión. La dialéctica tiene su tema, por caso el salario, pero también está en cuestión el poder que lo sostiene. En la dialéctica se está buscando un nuevo equilibrio en cuanto a las fuerzas. El análisis del poder es una lectura puesta en la oposición, no solo en la dirección. Es el poder en su expresión política, negociado. La capacidad del poder (junto con factores de orden ideológico) para superar las fisuras en las relaciones de los actores puestos en oficialistas y opositores. Dialéctica no es análoga a descontrol, sino a la explicitación de fuerzas que pasan de la tensión a la resistencia activa. Tema conectado con la obra de R. Lourau (1970) *El análisis institucional*.

8. **La visión de los juegos de poder** asociada con la estructura y las formas de gobierno en la organización. La relación y praxis del poder tiene códigos y acuerdos que lo sostienen como parte de la acción organizada. Acuerdos en los cuales operan consideraciones de política. Esta visión enmarca y explica los movimientos de poder como realidades conocidas en el marco de la gestión de la organización, además de la autoridad y los procesos formalizados. No como imposición sino parte de relaciones previsibles y necesarias para la acción organizada, bajo condiciones de razonabilidad, no de fuerza o irracionalidad. Desde esta perspectiva la cuestión de las relaciones de poder entraría en el concepto de movimientos de conjunto, no como campo de fuerzas o imposiciones de orden personal. La visión de lo racional **basado en códigos o convenciones** pone límites a la posible represión o imposición. No es el poder como una desigualdad resistida sino parte de una gestión compleja, negociada. Al crecer en la estructura, los actores disponen de una gama de alianzas posibles para resolver divergencias internas. El poder no está siempre asociado con la ocupación de espacios o el avance sobre recursos y capacidades humanas. Es una visión relevante para los análisis de sociología y política aplicada a la organización sustentable. Puede verse en la obra de Xavier Arbós (1996) *La gobernabilidad*

## Capítulo 17. Entrevistas y cuestionario

### 17.1. Bases y alcances del cuestionario

La presentación de los datos resultantes de las entrevistas a directivos en posiciones clave de organizaciones complejas, responde a una metodología de orden cualitativo. En el presente capítulo se transcribe, por cada pregunta, una síntesis relevante con la información y criterios expresados por los diferentes entrevistados, sobre la experiencia concreta desde su función directiva. Ello, en directa respuesta a los temas concretos del cuestionario. El investigador ha incorporado, una consideración o comentario sobre el tema, previo a la respuesta de cada entrevistado. El entrevistado (directivo) se identifica con una letra, que corresponde a su organización. En cuanto a la identificación de las respuestas: la letra corresponde a cada entrevistado en especial. Luego se utiliza un número para diferenciar la pregunta y respuesta

El presente formato ha considerado las características propias de la metodología de estudio aplicada a un análisis de orden cualitativo, no estadístico, según la distinción de Eisenhardt y Graebner (2007). La idea es obtener información que aporte a la narración sobre situaciones concretas. El marco corresponde a organizaciones en funcionamiento, con rasgos de complejidad. Y su aplicación en las historias o casos de estudio, según la obra de Mintzberg y Waters (1982). Como marco de referencia respecto de la relevancia del análisis, se han aplicado en la presente investigación los criterios de calidad definidos por E. Guba e Yvonna Lincoln (1989) que son: (1) credibilidad, (2) transferibilidad, (3) seguridad, y (4) confirmabilidad. En lo básico consiste en aplicar criterios equivalentes al de la validez interna. Esto incluye la tarea de evaluar tanto el resultado de las entrevistas como el proceso aplicado en el mismo. E involucra un control continuado del método utilizado en la realización de las entrevistas.

Los informantes claves han sido consultados en función de su relevante experiencia en cada organización, acreditando el razonable conocimiento del área de estudio. Ellos disponen de la experiencia que requiere la investigación, en el sentido que comparten la realidad respecto de la cual han sido consultados. Las preguntas han sido formuladas por el investigador sobre un cuestionario conformado. La comunicación se ha mantenido en presencia de un grupo de estudiantes, en el aula universitaria, como parte de su proceso de aprendizaje sobre temas de dirección y política en organizaciones. Se utilizó una agenda de temas, semi-estructurada con un esquema previo que luego fue actualizado en la dinámica del intercambio.

Los directivos entrevistados se desempeñan en distintas organizaciones, pero en todas, con una fuerte relación entre el poder y la complejidad. Por la presencia de dualidades y tensiones y oposiciones. Las organizaciones encuestadas, con las mismas preguntas, son: a) una fábrica textil, b) institución bancaria, c) centro de salud, d) escuela secundaria pública, e) cooperativa agropecuaria, f) publicación semanal (revista). La diversidad de organizaciones permite una aproximación a las estrategias de poder considerando el entorno, los productos y actores. Ellos realizan su aporte en el marco de la investigación sobre el poder directivo y gobernabilidad en las organizaciones complejas. Camino a la construcción de nuevos modelos de sustentabilidad.

La base del cuestionario es la necesidad de entender el **poder ambivalente y la organización compleja**. El enfoque conceptual es la Gestión de la Complejidad (J. Etkin, 2003). Dicho poder es aplicado en un ambiente de orden y desorden con dualidades y contradicciones, pero negociables. Ello debido a la realidad propia de la organización compleja, con diversidad de capacidades requeridas y la presencia de fuerzas e intereses que también implican el peso de las demandas enfrentadas. Que no están condenadas al conflicto, porque también crecen bajo un proceso de aprendizaje en el tiempo (Argyris, Chris, 1999). Las propuestas, tendrán que ver con un ambiente de diversidad, de negociación y superación. La búsqueda de respeto sobre bases de mínima, no excluyentes, considerando la legitimidad de las demandas en juego.

## 17.2. Las preguntas a directivos

Los informantes claves han sido considerados en función de su experiencia en cada organización, acreditando el razonable conocimiento del área de estudio. Ellos disponen de la experiencia que requiere la investigación, en el sentido que comparte la realidad respecto de la cual ha sido consultado bajo estudio. Las preguntas han sido formuladas por el investigador. La comunicación se ha mantenido en presencia de un grupo de estudiantes, en el aula universitaria pública, como parte de su proceso de aprendizaje sobre temas de dirección y política en organizaciones. Se utilizó una agenda de temas, semi-estructurada para los entrevistados, con un esquema previo de mínima y actualizado en la dinámica de la entrevista

Las preguntas han sido:

### 0. El Poder y los enfoques de dirección

Considerando los objetivos y rasgos de su organización : ¿cuáles son las razones y consecuencias del poder, vistos desde el enfoque que usted aplica en la gestión directiva?

#### 1. Poder externo e interno

Cuáles son las diferencias conceptuales básicas entre el poder **DE la** organización en su contexto (mirada externa) y el **poder EN** la organización (mirada interna). Cuáles son las consecuencias de esas diferencias sobre las relaciones en la propia organización?

#### 2. Formas de poder

Considerando el poder como una capacidad personal y profesional incluida en la función directiva: cuáles son las estrategias y formas de poder que usted considera que predominan y son pertinentes a la realidad de su organización ?

#### 3. Las dualidades del poder

Considerando la realidad compleja y propia de su empresa. Cuáles son las distintas dualidades de comportamiento y lógicas en tensión, que también están presentes en el ejercicio de su función directiva? .

#### 4. Formas de superación

Formas de superar los efectos contradictorios positivos y negativos en las relaciones de poder. Cuáles son a su entender las prioridades en las estrategias de gestión que permiten superar las tensiones en las decisiones directivas.

#### 5. La informalidad del poder

Desde su rol de directivo en la empresa, que piensa sobre la existencia de referentes o centros de poder que se normalizan sin estar previstos en la estructura. Que razonabilidad les asigna y qué límites deberían tener ? .

### 17.3. El marco de las respuestas

La presentación de los datos resultantes de las entrevistas a directivos en posiciones clave de organizaciones complejas, responde a una metodología de orden cualitativo. En el presente capítulo se transcribe, por cada pregunta, una síntesis relevante con la información y criterios expresados por los diferentes entrevistados, desde su experiencia concreta desde una función directiva. Ello, en directa respuesta a los temas concretos del cuestionario. El investigador ha incorporado, una consideración o comentario sobre el tema, previo a la respuesta de cada entrevistado. En cuanto a la identificación de las respuestas: la letra corresponde a cada entrevistado en especial. Luego se utiliza un número para diferenciar la pregunta y respuesta

El presente formato ha considerado las características propias de la metodología de estudio aplicada a un análisis de orden cualitativo, no estadístico, según la distinción de Eisenhardt y Graebner (2007). El entrevistado (directivo) se identifica con una letra, que corresponde a su organización. Al inicio de cada entrevista se incluye una presentación sumaria del investigador. La idea es obtener información que aporte a la narración sobre situaciones concretas. Y su aplicación en las historias o casos de estudio, según la obra de Mintzberg y Waters (1982).

Los directivos entrevistados se desempeñan en distintas organizaciones, pero en todas, con una fuerte relación entre el poder y la complejidad. Por la presencia de dualidades y tensiones y oposiciones. Las organizaciones encuestadas, con las mismas preguntas, son: a) una fábrica textil, b) institución bancaria, c) centro de salud, d) escuela secundaria pública, e) cooperativa agropecuaria, f) publicación semanal (revista). La diversidad de organizaciones permite una aproximación a las estrategias de poder considerando el entorno, los productos y actores.

La idea base del cuestionario como aporte a las conclusiones posteriores, es la necesidad de entender el **poder ambivalente**, actuando en un contexto incierto y cambiante en lo externo. El marco es la Gestión de la Complejidad (J. Etkin, En lo interno como ambiente propio que presenta dualidades y contradicciones reiteradas, pero negociables. Ello debido a la realidad propia de la organización compleja, con diversidad de capacidades requeridas y la presencia de fuerzas e intereses que también implican el peso de las demandas enfrentadas. Que no están condenadas al conflicto, porque también crecen bajo un proceso de aprendizaje en el tiempo (Argyris, Chris, 1999). Las propuestas, tendrán que ver con un ambiente de diversidad, de negociación y superación. La búsqueda de respeto sobre bases de mínima, no excluyentes, considerando la legitimidad de las demandas en juego.

### 17.4. Respuestas por tema

#### Respuestas a pregunta 0

### Entrevistado A. Fábrica Textil

Según expresa el informante, el nivel político refiere a objetivos amplios y la dirección define metas de gestión, cohesiona y cubre conflictos laborales. El poder ocupa espacios no previstos.

*.....Mi visión del enfoque aplicado es el de la dirección por resultados, de modo que a los directivos corresponde definir los lineamientos de política, la estructura y presupuesto. Y la línea de mando está a cargo de las operaciones. Las decisiones de política se centralizan en la dirección, definiendo metas e indicadores para guiar las operaciones. El enfoque incluye un nivel de política (directorío), un nivel de dirección general y luego las gerencias operativas. Yo veo el poder como una relación que surge en los grupos como parte de un lazo social, pero también de intereses en juego. Mi enfoque prioriza el orden en las conductas, no para dominarlos sino para hacerlas complementarios respecto de objetivos más generales. Pero también en la empresa hay lugares de poder con decisiones importantes, para el mantenimiento de los procesos. Entonces veo al poder como parte de la aplicación de la autoridad que avanza sobre aspectos no considerados en los planes y que requieren una decisión directiva para cubrir cuestiones no previstas, los conflictos laborales.*

### Entrevistado B. Institución bancaria

Según el enfoque del informante, la prioridad del enfoque de poder es la del control corregir las desviaciones, restablecer el orden, cubrir los vacíos. No hay lugar para las contradicciones

*.....El poder asociado a la posición y funciones que ocupa el directivo le permite dirimir conflictos o situaciones ambiguas. El poder analizado en un lugar concreto como el Banco, no es arbitrario o intuitivo, está asociado a las condiciones profesionales de los ejecutivos. Sobre todo para fijar prioridades, enfrentar situaciones de crisis. El poder analizado en un lugar concreto como el Banco, no es arbitrario o intuitivo, tiene que ver con las condiciones profesionales de los ejecutivos. El desorden no es parte de la organización, es una desviación. Cuando el poder contradice la estructura y los lineamientos de política, es un exceso sobre el cual operan los sistemas de control. En el banco lo que está fuera de los parámetros de control, en conductas y resultados, debe revisarse. Los directivos operan con el poder de la organización para objetivos de conjunto. En el plano de las relaciones laborales la autoridad se aplica a mantener las normas y procedimientos. El poder es necesario y se ejercita frente a las crisis cuando no hay respuestas previstas, y tampoco es posible postergar las decisiones. El poder evaluado en función de las necesidades y la continuidad de la empresa.*

### Entrevistado C. Centro de salud privado

La exposición de este directivo nos advierte sobre lo crítico que es decidir sobre la salud, por sus implicancias sociales internas y externas. Es enfoque de poder con prioridad responsable.

*.....La idea básica es que la prestación de salud requiere la complementación de capacidades y conocimientos de forma organizada. Mi enfoque no es reducido. No se limita a la eficiencia y eficacia en la aplicación de recursos. No prioriza solo indicadores objetivos, como cantidad de pacientes atendidos. La prioridad es la calidad de la salud, que incluye el trabajo y la consulta en equipo. La gestión incluye no solo cuestiones de autoridad y funciones en la estructura, sino también en las redes sociales, grupos informales y relaciones de comunicación que surgen y se instalan en la organización. Esto incluye los liderazgos derivados de las capacidades, experiencia y reconocimiento de profesionales que no son jefes formales pero tienen influencia. La figura del poder se relaciona con la capacidad de ciertas unidades y profesionales que son reconocidas no solo por la autoridad o cargos que desempeñan. Ellos logran influenciar decisiones sobre otros colegas. Las competencias profesionales son no solo una cuestión de conocimiento sino también una forma de presión, por sus efectos. El poder no siempre es compatible con las políticas del centro, surgen críticas. Las opiniones se tienen en cuenta en tanto no sean posiciones políticas o intereses. En estos casos, el poder lo vemos como una disfunción o una desviación.*

### Entrevistado D. Escuela de nivel secundario

Al respecto, este informante rescata la diferencia entre relación humana y fuerza como forma de relación. La realidad del poder en la educación, con la dualidad entre la libertad y el orden.

.....La búsqueda sistémica de integrar diversos actores internos y externos, con distintas demandas (familias) pensando en el objetivo educativo. Por caso, buscar equilibrios entre la libre expresión y la necesidad de cumplir con métodos y planes de estudio. Al tomar decisiones considero que los planes, programas y normas deben asociarse con la permanente búsqueda de acuerdos para integrar los diversos fines en la escuela. Pensar en el gestionar a base de poder como imposición es contradictorio con la naturaleza de una institución educativa que busca unidad con respeto y consideración de la diversidad. Dentro de este enfoque, creo que el poder es la forma de relación que aparece en los momentos de tensión entre la disciplina y las libertades y motivaciones personales. Veo al poder en un lapso de transición, como una inestabilidad en tanto se reconstruyen lazos que están cuestionados. En este sentido el poder viene a preservar la continuidad no a resolver a través del ejercicio de la fuerza. Esto ocurre en las situaciones de conflicto entre actores (supervisores, docentes, familiares, alumnos) en los distintos ámbitos de la escuela (aula, administración, recursos, relaciones institucionales). Y además entiendo el poder en sus versiones más persuasivas que coercitivas”

#### **Entrevistado E. Cooperativa agropecuaria**

El entrevistado destaca que el enfoque de poder debe coexistir con los principios de igualdad equidad, solidaridad. Y limita la legitimidad del poder en el modelo de la gestión cooperativa.

.....Como directivo mi enfoque (compartido) de la gestión considera lograr la cooperación de los asociados, la vigencia de las formas democráticas de integrar ideas diversas y los métodos de representación y participación en las decisiones críticas que hacen a la continuidad de la cooperativa. La dirección responde a los principios de igualdad, equidad y solidaridad como rasgos distintivos. Estos principios cooperativos se expresan en criterios que prevalecen (por acuerdo) en la toma de las decisiones directivas. En particular las decisiones de política y las medidas de gobierno. El enfoque está fuertemente relacionado no solo con el desarrollo de la cooperativa sino también con sus aportes al bienestar de la población y las instituciones. La dirección no es una posición de privilegio sino competencias profesionales que la organización requiere. Las críticas tienen el límite (respetado) de su impacto negativo sobre la continuidad del modelo cooperativo. Existe una inteligencia política en la función directiva. Y en este marco yo entiendo las relaciones y procesos de poder. Poder social que deriva de las diferencias en capacidades necesarias. Los principios de cooperación limitan las tramas y conductas basadas en posiciones egoístas. La cuestión del poder, es el tema de los límites.....

#### **Entrevistado F. Publicación semanal**

El entrevistado señala que la propia gestión del medio es una forma de poder y tiene que ver con grupos de interés. Pesa la objetividad y la imagen pública. Es la figura del poder político. Una conexión compleja entre profesión, posición ideológica, reacción de lectores y avisadores

.....Es la idea siempre presente del poder mediático. No solo hay un ejercicio profesional sino que hay efectos no previsibles ni deseables, pero reales. La información genera reacciones, afecta las relaciones internas (posiciones, intereses). El poder externo no solo de informar sino también de movilizar opiniones o favorecer un ambiente crítico, que lleva a nuevos cambios. Conociendo esa trascendencia o impacto, los periodistas pensando (entre otros factores) en su imagen, plantean al interior de la publicación sus inquietudes sobre los temas a difundir. Y se mueven para que su criterio sea aceptado. No solo cumplen instrucciones ni se someten al orden, porque se sienten actores, no solo relatores o comentaristas. La revista es una organización con planes, códigos y controles, pero atenta y abierta a las novedades y demandas ambientales. Las relaciones y movimientos de poder son parte de la conducta en la redacción. Se trata de juegos de poder, para lograr adhesiones, avanzar con una ideología o explicación, más los hechos a difundir. Con este movimiento se busca ganar posiciones sobre la línea editorial.....

### **Respuestas a pregunta 1**

#### **Entrevistado A. Fabrica textil.**

*La respuesta destaca la función del poder de intervenir para decidir prioridades y superar conflictos. En el entorno enfrentando los desafíos de la competencia y condiciones del mercado.*

*..... Veo el poder como una capacidad requerida para que las decisiones se ejecuten en el marco de lo planeado y estructurado.un plan y la estructura. y se respete la autoridad. El poder legitimado o reconocido tiene que ver con la necesidad definir prioridades, tratar conflictos y controlar comportamientos. Ciertos temas están centralizados en la dirección superior, como la inversión en tecnología, el presupuesto, la estructura, las políticas, procedimientos y sistemas. Como directivo veo la complicación por superposiciones y luchas internas por escalar en la estructura. En lo informal hay influencias destinadas a favorecer o sancionar a ciertos proveedores o clientes. Se trata de responder las amenazas de competidores y fuerzas de los proveedores monopólicos. Hacia dentro evitar los avances de los intereses o prioridades de orden personal o grupal. Preservar la empresa como conjunto, con un poder coordinado y centralizado detrás de políticas. En particular las líneas que acuerda el comité gerencial, que incluye a los gerentes de producción, comercialización, finanzas y personal. Se define la agenda de temas prioritarios para la empresa., Como directivo participo en las tareas de negociar y acercar posiciones ante situaciones conflictivas, que requieren un manejo político.*

#### **Entrevistado B.** Institución bancaria

El informante destaca la existencia de coaliciones, acuerdos y también presiones que deben atenderse en lo interno. En el contexto las demandas de diversos actores y contratos laborales

*.....El poder directivo en la gestión del banco se manifiesta en las decisiones sobre propósitos, políticas, estructuras y sistemas. En lo externo el poder se ejerce mediante las negociaciones y estrategias respecto de los actores como ser clientes, inversores, competidores, proveedores, gremios. Creo que el poder del Banco debe ser centralizado, con lineamientos fijados por la Dirección que dan consistencia orientación a las operaciones. Como institución, el Banco define tasas activas y pasivas y límites en los préstamos, garantías para las operaciones, que expresan las políticas que hacen al núcleo del negocio. También hay relaciones de poder en las luchas entre niveles gerenciales para ampliar sus roles, defender su dotación, actualizar la tecnología o mejorar sus presupuestos. Hay allí una posibilidad de presiones, coaliciones, acuerdos no oficiales, que reflejan los juegos de poder en el Banco. No son luchas destructivas sino parte de las relaciones en una institución con diversidad de actores y motivaciones personales. El poder directivo respondiendo a demandas del mercado y accionistas. El poder de los operadores pensando en condiciones laborales y la calidad del trabajo.*

#### **Entrevistado C.** Centro de Salud.

El directivo destaca las relaciones humanas como objetivo institucional y condición de las prestaciones. Ello enmarca las cuestiones sobre libertad y presiones en las prácticas de poder

*.....El concepto de poder en el centro de salud como institución interviene para resolver las diferencias sobre la calidad atención, la superación de las posiciones diversas, entre colegas y respecto de los pacientes. Son políticas que enmarcan a los profesionales, fijando condiciones y prioridades que deben respetarse en las prestaciones. En el marco de la relación de salud, hay límites lógicos para la voluntad de pacientes e internados, que deben seguir las instrucciones de sus médicos y las normas de la institución. En la relación con los internados, los profesionales deben reconocer a las personas y sus demandas. Los pacientes perciben la influencia personal de los médicos y auxiliares, en el consultorio. En estas relaciones surgen demandas y situaciones de desigualdad que la Dirección debe resolver en términos de políticas de prestación. En lo externo hay diferencias con las posturas de los prestadores contratados, en convenios que ayudan pero también ponen condiciones rígidas al centro y los internados. El cuerpo médico y los auxiliares de medicina presionan para moverse con libertad profesional en la relación con el paciente. Como institución, el centro interviene sobre estas presiones y resistencias, en las negociaciones referidas a las políticas sobre calidad de atención.*

#### **Entrevistado D.** Escuela de nivel secundario

El informante destaca los procesos de poder vinculados con la aprobación de planes de estudio frente al ministerio. La coexistencia de la persuasión y poder en la relación docente-alumno.

*.....El poder de la escuela tiene que ver con las diferencias en las relaciones que surgen respecto de la definición y aceptación de los planes y contenidos de estudio, estructura de funciones, contratos y condiciones laborales y decisión sobre la asignación de recursos. En el nivel de los actores y sus presiones pesan las relaciones con los familiares de alumnos, la docencia en cuanto a los derechos y condiciones laborales y la relación con los supervisores de los ministerios. Cuando la escuela es parte de procesos de negociación o de acreditación de nuevos planes, actúa con el poder de la institución en su conjunto. En el nivel de la acción, en el trabajo docente, es visible que hay acuerdos pero también surgen diferencias de opinión y posturas pedagógicas con sus particularidades según las cátedras y materias. Diferencias que llevan al armado de grupos de influencia o afinidad ideológica que tratan de avanzar con sus enfoques para adecuar los planes existentes. Los maestros se esfuerzan por la convivencia y el control en sus cursos. En esos espacios están presentes la influencia y persuasión pero también el poder o la fuerza de la institución fijando reglas discutidas. Pero también decisiones que los docentes toman considerando las realidades del aula y sus propias convicciones sobre la calidad de la educación puesta en práctica.*

#### **Entrevistado E. Cooperativa agropecuaria.**

El entrevistado recuerda los necesarios límites al poder frente a principios de cooperación. Y la necesidad de negociar frente a los grupos externos competitivos, desde el interés compartido.

*.....El poder de la cooperativa va de la mano con la responsabilidad social y el respeto a principios solidarios en relaciones internas y externas o comunitarias. El poder de la cooperativa respecto de otros componentes se basa y justifica en buscar proyectos compartidos, no en intereses locales o individuales. El nivel directivo no concentra el poder sino que lo representa por delegación de las bases. Y las decisiones de política, se discuten con la participación de los distintos equipos y grupos de asociados en las reuniones periódicas que fijan los estatutos. En cuanto al poder al interior de la cooperativa, en todas sus áreas nosotros sabemos que surgen referentes o líderes en distintos sectores que en la medida que son reconocidos disponen de canales de comunicación propios. Pero sabemos que la organización y el respeto a reglas convenidas son esenciales para el crecimiento. Aún como cooperativa tenemos las divergencias internas y en ellas alguna forma de poder está presente. No utilizamos una mirada indiferente frente a los movimientos de las fuerzas competitivas en el entorno. Ello implica una política activa de difusión ideológica y de propuesta de cambios en las reglas de juego en los mercados.....*

#### **Entrevistado F. Medio de comunicación**

El entrevistado destaca la necesaria discusión y debate en la publicación. También el necesario respeto a la libertad de ideas. Trabajar en una trama de diferencia, negociación y superación .

*.....El poder de la organización en general está orientado a enfrentar las posturas externas frente a nuestra posición e ideología. Las amenazas a la libertad de expresión. En lo interno existen discusiones y por lo tanto necesidad de superar diferencias. Sobre la elección de las fuentes de financiamiento, en la orientación de los titulares, en la categoría de lectores hacia los cuales se dirige, en los criterios utilizados para las alianzas con otros medios, en el margen de maniobra de los redactores, incluyendo el lenguaje (semántica) preferido para la comunicación, en la fuerza que se aplica a defender la libertad de expresión, en los anuncios que se aceptan o rechazan. En lo interno la diversidad cuenta. Los periodistas en sus respectivas secciones tienen diversidad de posiciones que los diferencian como profesionales, lo cual lleva a una continua discusión sobre la prioridad de las notas. Una discusión en la cual está presente la capacidad de imponer ideas propias o del grupo que el comunicador comparte dentro de la revista. El poder se aplica buscando reconocimiento, tomando posición como referente sobre temas de orden político, y ampliando los espacios de difusión. El tema de la libertad de expresión y respeto a las opiniones fundadas es un clima que pone límites a los manejos oscuros o intrigas en la organización.....*

#### **Respuestas a pregunta 2**

### **Entrevistado A.** Fabrica textil.

El informante señala la importancia del poder como forma de controlar la aplicación del plan de negocios. Y luego para manejar imprevistos, los errores y las desviaciones en las acciones.

*.....Tomo como marco y prioridad lograr el Plan de negocios y producción. Nuestro modelo de empresa implica un manejo de recursos centralizado, y las distintas áreas deben aportar al plan rector. Las decisiones deben convertirse en acciones congruentes y de allí la importancia del poder movilizador y superador de las posiciones individuales. En los hechos surgen en la fábrica desvíos a lo programado y de carácter técnico que afectan a varios procesos y ello hay que resolverlo. El poder se aplica para hacer práctico el control sobre las decisiones y acciones. Por caso, una demora en los procesos por los atrasos en el proveedor, o discusión en la fábrica. No basta con mirar que está fallando. El poder directivo tiene que solucionar fisuras en las redes de comunicación, superar diferencias sobre las órdenes o evitar que las prioridades personales sometan a los intereses de la empresa. En mi ejercicio del poder directivo, frente a presiones para el cambio, veo cuánto hay de político y de profesional en las fuerzas internas. La visión del poder y control entiende la empresa operando bajo un orden establecido.....*

### **Entrevistado B.** Institución bancaria

El entrevistado destaca la relevancia del control de gestión y el poder es el recurso. En especial para preservar la autoridad, objetividad y racionalidad técnica en las decisiones gerenciales

*Como miembro de la Alta Dirección del Banco, veo la empresa como sistema regulado, que opera bajo estrictas condiciones jurídicas, auditorías externas y reglamentaciones públicas. Las restricciones cuentan tanto como la metas. Y el poder decisorio opera en dichos límites que son externos. En lo interno hay un margen de maniobra entre las tasas activas y pasivas, donde opera el poder directivo, considerando las capacidades y demandas de los clientes e inversores. El poder deriva del manejo de recursos escasos. En particular por las necesidades y urgencias de la demanda de fondos. El disponer de esa capacidad decisoria influye sobre el poder implícito (reconocido) al interior del banco. Respecto del personal, la autoridad está volcada a preservar la objetividad en las elecciones gerenciales, para que operaciones se muevan dentro de las líneas de acción (financieras) autorizadas. En el plano de las relaciones humanas el dirigir grupos nos plantea una preocupación por la capacitación profesional, comportamientos transparentes y modos de colaboración e interacción en los equipos y proyectos. Las políticas controlan que las relaciones de poder informales no avancen sobre el manejo de fondos*

### **Entrevistado C.** Centro de salud privado

El entrevistado advierte sobre la importancia de la relación y dignidad humana sobre la atención al paciente. La tensión refiere a la consideración anexa de la libertad profesional.

*.....La atención de salud implica prioridad de la relación humana y una mirada integradora del paciente. Creo que el poder en lo que tiene de fuerza es contradictorio con el trato humanitario. La prestación de la salud con la participación de profesiones diversas requiere priorizar y buscar acuerdos desde las funciones directivas y los jefes de los servicios. En este modelo de organización sanitaria importa la comunicación, la atención de necesidades humanas, la responsabilidad social. Entiendo el concepto de autoridad legítima incluye la capacidad profesional y voluntad de ayuda, no pasa por la imposición o dominación. Aplico la dirección sobre un sistema de prestaciones que está al servicio de los pacientes, integrando capacidades médicas. En nuestra institución el poder desde y en la organización debe atender los márgenes de autonomía o libertades en el ejercicio de la profesión médica. El poder basado en el saber y aprecio de los pares, no el control o sanciones. La forma de poder utilizada tiene que ver con la credibilidad. Tanto en la relación con los colegas como en el trato con otras entidades públicas, cuidando también la relación médico-paciente. Desde la dirección intento el poder responsable.*

**Entrevistado D.** Escuela de nivel secundario

El directivo marca que las relaciones de poder están limitadas por el respeto a la diversidad y la inclusión. La importancia del contenido humanista en las relaciones y la necesidad de diálogo.

*.....Por tratarse de un centro educativo el poder razonable o pertinente debe basarse en el conocimiento, el entendimiento y la aceptación. No es producto de la supremacía por sobre las unidades y funcionarios dependientes. No ejerzo literalmente el poder del educador, pero tampoco el del burócrata impersonal encerrado en su función administrativa. El poder en la estructura es un modelo de división de la toma de decisiones, por disciplinas y funciones. Como director no permito el autoritarismo, el sectarismo o la exclusión ideológica como poder razonable. Tanto para el desempeño de cargos de estructura, como el trabajo en los equipos docentes o las relaciones en el aula. Es allí donde desde la dirección de la escuela y su equipo debemos intervenir no "poniendo orden" sino buscando puntos de encuentro. Asociando la orientación humanista, con contenidos de orden tecnológico y prácticos para las salidas laborales. El poder es cierta insuficiencia del diálogo o consensos ante las expectativas y disímiles necesidades de los directivos, maestros, estudiantes y sus respectivas familias.*

**Entrevistado E.** Cooperativa agropecuaria

El informante destaca que la cooperativa tiene por su naturaleza presente la representación política de sus diferentes asociados. No se para limitar el poder sino para hacerlo colaborativo

*.....Bajo este modelo de organización cooperativa el poder se construye sobre acuerdos de base, no es un atributo excluyente de la función directiva. Importan los acuerdos constitutivos que marcan los propósitos y condiciones no negociables. Existen órganos colectivos de control de la gestión y asambleas societarias que establecen orientaciones y fijan límites al poder decisorio de los gerentes. Las formas de conducir están atravesadas por los principios del enfoque cooperativista. Tengo en claro que en las decisiones directivas el fin (resultados) no justifica medios injustos, en particular en las relaciones humanas afectadas por el poder. Como directivo también me preocupo por la integración a la comunidad y la responsabilidad social de nuestros proyecto Por mis conocimientos y compromiso frente a los requisitos de la actividad que debo cumplir. Aún en un contexto ideológico, trato de no quedar atrapado en un estado deliberativo o el discurso militante. El poder es criticable pero también necesario para superar situaciones conflictivas. Desde la dirección trato que las diferencias de opinión no deriven en luchas internas. Busco la discusión de ideas, pero evitando el riesgo de la dispersión del poder.*

**Entrevistado F.** Medio de comunicación.

El entrevistado señala que el clima político del medio hace también aporta a las discusiones ya códigos internos. La diversidad y tensiones como base de las relaciones, alianzas y posiciones.

*.....Nuestra organización para ser sustentable en su entorno, debe operar en base a valores de verdad, credibilidad, transparencia, respeto a derechos humanos, libre expresión. La estructura y la gestión deben promover el pensar crítico sin someterlo a las demandas de la burocracia administrativa que razona en términos de eficiencia y formalización. Si bien la revista tiene una posición y códigos profesionales sobre lo publicable, ello no anula la subjetividad (declarada) en las notas. El poder directivo en las decisiones internas de un medio de comunicación debe cuidar que la subjetividad (convicción) no se confunda con los datos. Pero el trabajar en un contexto político, hace que las realidades de alianzas, negociaciones, estrategias y luchas por el poder, que ocurren en lo externo se lleven a la cultura interna de la revista. Desde la Dirección el movimiento de fuerzas es hacia la estabilidad y sentido compartido de las relaciones, al cuidado de la fuente de empleo para todos. La idea es que, en un sentido constructivo, los grupos de influencia e interés al interior de la organización no desplacen las prioridades de la línea editorial y los proyectos compartidos en la organización.*

**Respuestas a pregunta 3**

### **Entrevistado A. Fábrica textil**

El informante, frente a las dualidades del poder se propone alinear la diversidad de fines. Y de esa manera resolver tensiones cuyo origen son los criterios de decisión y los intereses locales.

*.....Desde mi posición directiva me toca tratar con cierto tipo de problemas que derivan de la dualidad de criterios decisorios que utilizan los niveles de administración y operación. Son diferentes a las demoras burocráticas o las dudas que surgen por falta de información actualizada. Se originan en el juego de fuerzas internas. Desde el poder directivo mi función es articular la diversidad de posiciones entre áreas de producción, finanzas, personal, comercialización, compras, relaciones institucionales. Frente a la realidad de las dualidades me propongo alinear los comportamientos de los diferentes sectores cuando ellos buscan imponer sus preferencias o intereses locales. Por caso, en la decisión de inversiones o decidir el presupuesto de la empresa. Resolver desde la dirección sobre situaciones que afectan al conjunto pero no elimina las tensiones o crisis. Son situaciones complejas con decisiones que llevan a impactos múltiples, no coherentes. El poder limita las autonomías y afecta las motivaciones de los empleados que presionan en el sentido de ampliar su margen de maniobra.*

### **Entrevistado B. Institución bancaria**

El entrevistado marca los rasgos duros de la actividad, en particular por los efectos del poder desigual en las transacciones. Y lo financiero como criterio expansivo sobre las relaciones

*.....En el marco de la estructura, decisiones y transacciones del banco, hay un dominio de la lógica del costo-beneficio. La dirección se orienta hacia metas cuantitativas. De modo que la elección de las formas de poder es congruente con estos criterios. Respecto del personal, hay una tendencia por medir los aportes al negocio, antes que las capacidades y valoraciones de orden ideológico. Decisiones de otorgar préstamos, tomar inversiones, abrir o cerrar cuentas, transferir fondos, ofrecer operaciones en la bolsa de valores. El poder importa para las situaciones con dudas o conflictos, pero son claros los objetivos finales. El campo de fuerzas en juego es desigual y refiere al nivel de tasas activas y pasivas. En este contexto de transacciones financieras. El poder opera sobre factores financieros, y en las relaciones humanas hay dualidades por efectos no pensados. Pero es la naturaleza del negocio. Las condiciones estrictas (intereses punitivos) llevan a veces a una situación de insolvencia. El disponer de poder exagerado sobre el deudor pesa sobre las relaciones. Y esta es una dualidad y una asimetría inevitable. En la base de las relaciones está pesando el poder de orden financiero, dentro y fuera del banco.*

### **Entrevistado C. Centro de salud privado.**

El entrevistado refiere al concepto de política no como acumulación de poder sino como medio para encontrar puntos en común y definir los márgenes de autonomía en la profesión

*.....La atención de la salud implica una prioridad por la relación humana y una mirada integradora del paciente. De modo que el poder en lo que tiene de fuerza y asimetría o desigualdad contradice el trato humanitario. El concepto de autoridad y poder se basan en conocimientos y voluntad de ayuda, no es dominación. Tratándose de la salud las decisiones desde mi posición no las preparo ni aplico mediante la presión, las exigencias, las amenazas o pensando en intereses personales. Soy consciente que el trato con los profesionales y auxiliares de la salud se transmite a la relación con los pacientes, al modo en que ellos se sienten en el proceso de atención. Una cuestión prioritaria es que el trato personal es parte de prestación, de la curación, de la satisfacción. De manera que debemos hablar de un poder humanizado no de exigencias y el cumplir órdenes directivas. La cuestión política del poder desde la dirección no es negociar para imponer prioridades sobre el tipo de atención o medicamentos. Política no para acumular poder en la conducción sino hallar puntos en común respecto de la salud humana. En nuestra institución la cuestión del poder tiene que ver con los márgenes de autonomía en el ejercicio de la profesión médica.*

### **Entrevistado D. Escuela pública secundaria.**

En el marco de la entrevista surgen aspectos del poder y la política en la enseñanza. Como en las tecnologías y métodos están pesando criterios de influencia y poder en las comunicaciones.

*.....Como director en la escuela debo enfrentar tensiones que requieren decisiones de política en cuanto a ejercer el poder fijando prioridades ante demandas de distintos actores que presionan al mismo tiempo pero en sentidos diversos. Las situaciones duales están latentes, no son errores o discusiones personales. Tienen que ver con la diversidad de objetivos y métodos de enseñanza alternativos que plantean grupos informales enfrentados con el régimen educativo y tienen sus reclamos sobre la libertad y métodos de enseñanza. Tensiones que son propias de una relación humana atravesada por el poder y las resistencias a la autoridad que existen en los procesos de enseñanza. Es difícil mantener la escuela con divergencias activas, porque en el aula las acciones pedagógicas requieren el compromiso de alumnos y docentes. No solo de la racionalidad en términos de los proyectos educativos sino también de respeto a derechos humanos. En la realidad informal de la escuela, hay grupos y centros de poder como reuniones de docentes creativos y alumnos cuestionadores del orden, que buscan influir sobre las políticas actuales para renovar programas y métodos educativos porque los consideran desactualizados.*

#### **Entrevistado E. Cooperativa agropecuaria.**

En las ideas del entrevistado, el poder visto como una capacidad y voluntad, no el control de recursos escasos. La posibilidad de la discusión, negociación y superación de las diferencias.

*.....Como directivo de una cooperativa priorizo los acuerdos por sobre los juegos de poder para superar las divergencias entre asociados. El acuerdo básico refiere al desarrollo conjunto de la cooperativa y su gente, bajo principios de equidad, igualdad y solidaridad. Pero en la actividad cotidiana surgen diferencias y tensiones respecto de las decisiones que son problemáticas cuando se las compara con el marco estricto de dichos principios. En la función de dirección me toca enfrentar situaciones donde existe una presión (no cooperativa) desde los factores de la economía (los impuestos), desde los proveedores (suba de precios), los bancos (tasas exageradas) o bien de nuestros competidores en el mercado. Realidades no previstas que plantean exigencias no solo técnicas sino que también que afectan nuestras políticas y estrategias como cooperativa. Por caso, frente a la necesidad de utilizar agroquímicos para obtener rendimientos que permitan sobrevivir y crecer a la cooperativa. De modo que la superación pasa por sostener un poder participado, legitimado por los apoyos que surgen desde el debate transparente. Para la superación intentamos que las opiniones no se expresen como grupos de presión que prevalecen en sus opiniones. El poder en su versión socializada, como capacidad y reconocimiento, no impuesto.*

#### **Entrevistado F. Publicación semanal.**

El informante destaca que el poder emergente es también cierta limitación en las ideas. Y que ello es grave en la redacción pluralista. Piensa en el poder razonable y el equilibrio de fuerzas

*Como director de un medio de comunicación entiendo que brindamos información sobre la realidad, pero también operan la subjetividad y las relaciones de influencia en lo interno y externo. La línea básica es mantener la autonomía ideológica de la publicación respecto del gobierno, sin desconocer las presiones que existen. Los principales anunciantes, como actores externos, no quieren comprometer su imagen con notas agresivas o poco confirmadas. En la tarea interna hay diferencias en tanto deben coexistir diversas secciones sobre temas de gobierno, partidos, economía, empresas, sindicatos y notas de los lectores. Hay diversidad de percepciones y opiniones en los redactores. Las decisiones sobre la publicación no se toman sin considerar sus impactos en el sentido que frente a un reclamo judicial podemos respaldarlas. El problema es que no se pueden contemplar todos los intereses a la vez. Otra dualidad y tensión es la búsqueda de la novedad, lo emergente, pero también en un marco de respaldo suficiente a las noticias. Y tener que dirimir cuando es suficiente, lo cual es cualitativo y por ende con alguna arbitrariedad. Pero ello es básico para la credibilidad de la publicación. Como director además de negociar debo ejercer un poder razonable y mantener un equilibrio de fuerzas.....*

#### **Respuestas a pregunta 4**

##### **Entrevistado A.** Fabrica textil.

El entrevistado informa que la función directiva debe reducir las realidades en tensión. Y ello requiere mejorar el orden administrativo, para que las correcciones políticas sean la excepción.

*.....Desde mi posición directiva analizo y enfrento las tensiones no resueltas en la empresa, tanto en la fábrica como en la administración. Considero que persisten las tensiones por errores y ausencia de poder. Veo las tensiones como espacios que no se han terminado de ordenar o que la estructura no alcanza debido al peso de las contingencias. Operan fines de ciertos actores y formas de poder que se superponen a la estructura establecida. Son realidades marginales, no desvían a la empresa de sus metas principales, pero son factores de inestabilidad y desorden que debemos corregir desde la dirección. Las tensiones requieren varias decisiones, como perfeccionar el poder de control, los dispositivos de sanciones y recompensas. Para mantener el modelo de organización, pensando en las formas de poder, es necesario perfeccionar las medidas que ordenan, controlan y sancionan las divergencias. Las dualidades de criterio deben resolverse en el sentido del orden establecido y la estructura establecida, no dar lugar a dudas. Aquí cuenta el poder de la empresa por sus recursos, sus sistemas y como institución. Buscar cambios en los términos de la negociación y ofrecer mejoras en la transacción, que también aporten a los intereses de la empresa.....*

##### **Entrevistado B.** Institución bancaria.

En su aporte el entrevistado destaca distintas tensiones que llevan a la gestión del poder. De allí surgen otras dualidades, debido a la relación impuesta. Es la idea de la fuerza requerida.

*.....Nuestra orientación desde la dirección es mantener una gestión por resultados basada en la tecnología y el desarrollo del capital de conocimiento que permita integrar las tareas y profesiones diferentes, incluyendo la tecnología informática actualizada. Ello implica atender demandas diferentes. Pienso en la necesidad de una gestión con la fuerza requerida para enfrentar varios intereses y objetivos múltiples, dentro y fuera que presionan al Banco. También los problemas de gestión tienen que ver con la diversidad de funciones en la estructura. Es la tensión entre la autonomía y la gestión centralizada. Atender las demandas del personal en cuanto a la posibilidad de acceder a capacitación continua y operaciones más desafiantes, con margen de creatividad, en lugar de solamente ser ejecutores de rutinas y controles, meros procesadores de datos y dependientes de los sistemas. Creo que para enfrentar estas demandas del personal la superación requiere que en las unidades exista el poder suficiente para dirimir tensiones. Entiendo que se deben esclarecer los cruces entre la autoridad de las unidades y servicios centralizados con el poder de las unidades de negocios o proyectos diferenciados.*

##### **Entrevistado C.** Centro de salud privado.

El informante señala la existencia de efectos contradictorios en la decisión de poder. La idea es salir de las presiones y fuerzas para pasar al debate de razones y legitimidades

*..... En el centro de salud coexisten profesionales de distintas especialidades, experiencias y edades. En el cuerpo médico hay expertos que ingresaron en el inicio de la empresa y se encuentran ahora trabajando junto con jóvenes residentes de reciente incorporación y otros auxiliares y asistentes de la salud como enfermeras, expertos del laboratorio, radiólogos. Es lógico que existan distintas percepciones de lo mejor para el centro y también diferencias en sus expectativas y proyectos de desarrollo. Con el tiempo algunas de estas diferencias se expresan y actúan como fuerzas o presiones o demandas respecto de ciertas decisiones de conservación o de innovación en cuanto a formas de atención o inversión en nuevo equipamiento o también en los criterios de distribución de los recursos entre los distintos sectores o servicios. La existencia de fuerzas refiere a referentes (líderes) y lugares de poder que se mueven tratando de defender los proyectos que priorizan su área y los intereses de sus componentes, incluso su relación con actores externos. La estrategia superadora es salir del contexto de presiones y llevar el debate al plano de las razones y la evaluación de los intereses sobre la calidad de las prestaciones.....*

##### **Entrevistado D.** Escuela de nivel secundario

El entrevistado destaca que la elección del poder razonable tiene que ver con la consideración de los intereses y fines afectados. Es buscar una decisión que atienda la diversidad de lógicas.

*.....Como directora debo actuar sobre las tensiones, puestas en contexto. Como marco de referencia o definición política, la forma de superación no debe crear en la escuela un clima de obediencia debida. El clima pertinente a la escuela es de respeto, consideración y credibilidad para todos los actores. En los procesos de enseñanza-aprendizaje ello implica relaciones de comunicación basadas en la transparencia, el diálogo y el razonamiento, antes que el saber establecido por la fuerza. Una forma de superación que tenga visión de futuro, no solo salir del problema en lo inmediato (la interna) pero creando hipotecas hacia adelante (imagen y control público). En lo personal mi experiencia indica que como directivo de la escuela debo tener posición sobre los dilemas críticos de la educación, que refieren a pares dialógicos: a) voluntad de cambio- conservación, b) uso del poder- acuerdos, c) hegemonía-diversidad cultural, d) modelo cooperativo- competitivo, e) normas de grupo-subjetividad. f) la copia acrítica- la comprensión, g) el saber oficial-vocación. La comunicación es vital y frente a tensiones debemos buscar acuerdos significativos sobre conceptos controvertidos. No para fijar la versión oficial sino para aportar a la cultura interna y evitar obstáculos en la relación entre los actores.*

### **Entrevistado E. Cooperativa agrícola**

El entrevistado destaca las tensiones entre los principios y requerimientos de generar recursos con la productividad. Las dualidades entre principios, los mercados y la racionalidad técnica.

El hecho de basarse en principios no evita que en la cooperativa se formen grupos con posiciones distintas sobre los modos de integrar los fines sociales y la necesaria eficacia en los procesos. Las diferentes posiciones entre asociados, llevan también a la construcción de poder al interior de la organización, que son el sustento de liderazgos informales. Pero las tensiones entre criterios existen, espacios de disconformidad en la cooperativa. Con una actitud crítica sobre decisiones directivas. Las tensiones se expresan por caso, en la discusión sobre las prioridades para la reinversión de beneficios. Otras tensiones tienen que ver con la utilización de agroquímicos en el campo, con sus riesgos para la salud pública y también por la contradicción con los principios de preservación ambiental. La tensión entre principios e ideologías frente al utilitarismo de la realidad competitiva de los mercados, se justifica y pensando en la continuidad de la cooperativa. Hay cierto relativismo en las transacciones por reglas externas no propias. Se requiere seguir la transparencia y legitimidad en las operaciones, las relaciones con proveedores y clientes. La rendición de cuentas es básica para superar tensiones con asociados.

### **Entrevistado F. Medio de comunicación.**

La entrevista permite recordar cómo en ciertas organizaciones los códigos y juegos de poder conectan con los propósitos. Y los directivos deben intervenir transparentando, no ocultando

*.....Los actores reproducen al interior de la revista pautas propias del dominio de la política y estrategias de poder. Hay grupos de opinión que se diferencian no solo por los contenidos temáticos, sino también por sus creencias sobre la importancia de las noticias, el tratamiento y la necesidad de su publicación. Hay una construcción de la noticia y también una construcción del poder necesario para priorizar su publicación y sostener la revista. Visto desde mi posición de editor responsable, enfrente tensiones entre distintas posiciones y también entre personas. Pero como directivo debo lograr una línea editorial que distinga a la revista, asegurando la pertinencia de las fuentes respecto de la información publicada. En particular que las formas de expresión y su contexto no puedan asociarse a una amenaza. Sobre esta decisión operan influencias internas y presiones externas, como formas de poder. Tensiones que derivan de noticias con su lado positivo pero también su tono crítico. Para superar esta disonancia, cuidamos la semiología, con sentidos que atenúen la connotación negativa del mensaje. En lo interno, como director veo los juegos de poder en la estructura informal. Hay cierto atractivo profesional en ser parte de las intrigas de palacio en el propio lugar de trabajo.*

### **Respuestas a pregunta 5.**

### **Entrevistado A. Fábrica textil**

El informante señala que es crítica la existencia de centros de poder no formalizados. De allí derivan reglas de juego emergentes, no oficiales. Y es función directiva, corregir la desviación

*.....Tenemos distintos sectores de la fábrica donde surgen medidas de fuerza por el plan de incorporar nueva tecnología para racionalizar los costos. Estos procesos conflictivos en la base están orientados a defender el nivel de empleo. Son casos de poder informal, presiones que van en el sentido, no declarado, de frenar los planes de cambio. Como directivos no podemos ignorar las demandas, pero tampoco negociar con quienes intentan tomar roles que la empresa no reconoce. Sería perder el control reconocer dualidades de poder con las líneas oficiales de mando, comunicación y control. Estos centros de poder informales también muestran que las reglas de juego no se cumplen, como también alguna incompetencia de los jefes y supervisores designados para ordenar las tareas en el marco de la estructura y los contratos de trabajo. Las tensiones no deben afectar el control de la fábrica. Como política, no aceptamos referentes informales. Las negociaciones son bajo códigos o pautas, como en los temas de seguridad o los convenios de trabajo. El poder informal es desorden, y nuestra actitud oficial es reforzar los canales de mando. Ello no implica desconocer los grupos informales que son fuente de consulta e información.*

### **Entrevistado B. Institución bancaria.**

El informante destaca la posibilidad de influencias en el plano informal, pero no son la autoridad, no son previsibles. El poder tiene cierta versión informal, pero no es legitimada.

*.....La empresa opera sobre el recurso monetario, lo cual implica que el personal ejecutivo está en constante relación con el mundo de los negocios, pero siempre desde los objetivos de nuestro banco. Esta relación con el financiamiento y las inversiones, hace que el saber profesional les permita a ciertos gerentes disponer de influencia en las relaciones con los clientes, ser consultados. Y entiendo que ello es algo cercano al concepto de poder, pero visto desde el banco hacia el mercado. Esta realidad externa está en el medio entre lo formal e informal, es difícil de discernir. Pero está claro que no debe utilizarse para fines personales. Porque entonces habría un problema de desviación, además de emergente. Lo informal, sea el poder, las decisiones o las comunicaciones, no solo refiere a lo no programado sino también a sus aspectos de no regulados. El poder en el banco está asociado con la idea del control, la auditoría, las normas, los límites, la documentación probatoria, las garantías y otros documentos de respaldo que corresponden. La informalidad es la subjetividad, no obliga al deudor. Hay otro límite importante a la informalidad que es su efecto sobre la privacidad de la información del banco, sus operaciones y cuentas de clientes. Además lo informal aún cuando aparece cubriendo vacíos de lo normalizado, es también responsabilidad adicional, no implica un poder legitimado.*

### **Entrevistado C. Centro de salud**

Puede verse como la influencia en el plano informal es parte de la realidad, no la desviación. Y como la relación de política y poder deriva en estrategias efectivas, más allá de lo declarado.

*..... Para un centro de atención médica, el pensar en la existencia de referentes que dispongan de un poder no formalizado es muy riesgoso, está en juego la salud de los pacientes. Hay aspectos de orden simbólico y otros más tangibles, de orden logístico y material. Por caso profesionales que logran por su capacidad o imagen, horarios flexibles, mejor equipamiento, consultorios más amplios, o facilidades para participar en proyectos de capacitación e investigación. Si bien esta forma de influencia no es una estrategia declarada, tiene efectos emergentes y manifiestos. Aquí hay cierta relación entre lo informal y lo reconocido. No son manejos ocultos sino evidencias o razones que son explicables para la dirección, no arbitrarias o supuestas. El manejo del presupuesto es otro caso de posible centro de poder, en la medida que hay profesionales que se interesan tanto en las finanzas como en la medicina y establecen relaciones cotidianas con la administración. En cuanto a los actores externos, hay aspectos informales en las alianzas y negociaciones que derivan en contratos con las empresas de seguro médico y obras sociales. Influencias informales pero que se orientan a defender los intereses de afiliados y asociados.*

### **Entrevistado D.** Escuela de nivel secundario.

La idea es que el poder actúa en la relación orden y desorden, de lo formal y emergente. En lo informal, las acciones educativas que conjugan puntos programáticos y temas actualizados.

..... *La existencia de referentes informales en la escuela tiene que ver más con las influencias aceptadas que con un poder impuesto. Respecto de las relaciones informales, no burocráticas, en ellas hay liderazgo y persuasión que surgen del trabajo cotidiano, no de los organigramas. En la escuela hay espacios de interacción, ateneos o reuniones interdisciplinarias, comisiones para la revisión de metodologías, la junta asesora docente de la Dirección. Son espacios aptos para el desarrollo de liderazgo, buscar acuerdos y coincidencias. La desviación sería que estos ámbitos lleven a un poder paralelo a la estructura oficial. Cuando estas reuniones son efectivas, no hay lugar para el poder en las sombras. Es natural que la escuela sea un ambiente donde se expresan y debaten ideas. Hay prácticas informales o flexibilizadas en cuanto a horarios, control de asistencias, métodos de enseñanza, las comunicaciones, el cumplimiento de programas. Lo informal no equivale al desorden o lo improvisado, también son las acciones creativas, como las clases donde cierto contenido que emerge y despierta interés, desplaza a lo programado. En este caso lo informal tiene connotación de auto-construcción.*

### **Entrevistado E.** Cooperativa agropecuaria.

En la relación cotidiana, emergen influencias no planeadas, pero son efectivas, reconocidas. La tensión es entre lo planeado y lo auto construido, por sus factores no previsibles, autónomos.

..... *La gestión de la cooperativa incluye atender lo planeado pero también lo emergente, en especial cuanto resultan afectados los principios. Lo informal en la realidad de las relaciones y fuerzas sostenidas en la organización, no es algo negativo. Es posible que aparezcan algunos liderazgos en los grupos, con intenciones innovadoras. Poder fáctico que no viene de una designación sino de una relación que funciona, a veces con espíritu solidario y otras por algún interés conflictivo que enfrenta al ideal cooperativo. También puede emanar de las diferencias respecto de las decisiones de política, cuando son discutidas por los asociados. Surgen grupos informales críticos a la gestión, que logran ocupar espacios en el mapa de poder de la organización. Y lo ideológico es relativo cuando hay que salir a defender los precios del conjunto en un mercado competitivo. Creo que es necesario encontrar un marco organizacional para las relaciones renovadoras, evitando que la informalidad en los liderazgos emergentes genere inestabilidad en los cuadros directivos. Como directivo, mi posición es evitar que el debate ideológico vaya más allá de la comunicación y derive hacia la instalación de alguna forma de poder fáctico fuera de control o no legitimado*

### **Entrevistado F.** Publicación semanal.

El entrevistado señala la importancia de las figuras que emergen en la redacción e influyen de hecho. Es una realidad creativa y corresponde a los directivos orientarla en un sentido positivo.

..... *Como directivo trato de evitar que el poder opere en su versión de voluntad impuesta o el control de recursos en forma discrecional. Como directivos debemos evitar que la relación comunicativa, dentro y desde la publicación hacia el contexto, esté afectada por formas de sectarismo, amenazas, censura o inhibiciones. Los excesos del poder, cuando existen, no suelen darse en el plano de lo visible sino en el llamado poder oculto o no declarado, que es uno de los aspectos de la informalidad no deseada. En un marco de apertura, hay diferencias personales que marcan las relaciones laborales. Me refiero a los periodistas que desempeñan un rol de liderazgo, pero que no intenta ser dominante (excluyente). Creo que la función del periodista no es la transmisión acrítica de hechos porque redactar implica interpretar y dar sentido a la realidad para llegar al lector. Como director debo balancear presiones de modo que el resultado no implique una desviación respecto de los valores compartidos. Desde la dirección, la tarea no es perseguir influencias sino explicitar y transparentar las presiones que vienen de esta relación entre el poder legítimo y también las relaciones de influencia construidas y aceptadas en la tarea cotidiana.*

## Capítulo 18. Conclusiones generales

### 18.1. Temas prioritarios.

Entre los posibles enfoques sobre organización y dirección, la presente investigación ha tomado como referencia teórica la perspectiva de la complejidad como realidad diversa y cambiante en la cual operan las organizaciones. Entorno que se extiende a la gestión del poder y la política en la organización compleja. Y en particular respecto de la problemática de la gobernabilidad del sistema. He considerado las organizaciones en un sentido amplio, como grupos humanos que articulan sus capacidades para el logro de objetivos múltiples en un entorno inestable, como una continuada transición. La organización desde su función de gobierno tiene actividades políticas que atienden esta relación con el orden instituido externo.

Una primera observación es que las organizaciones no tienen dispositivos de estabilización en el sentido del equilibrio. Porque la condición de existencia no es el consenso o las mismas prioridades. La estructura funcional no es un diseño compartido. Hacia afuera opera un ambiente negociado con mercados e instituciones y las demandas de la población. Hacia adentro la relación laboral implica una negociación continuada sobre la calidad y remuneración del trabajo. En un entorno complejo, hay dualidades y tensiones. Una parte se supera por la necesidad compartida respecto de la continuidad del sistema. Pero queda la desigualdad en la estructura y la apropiación de recursos. Es distinto en una asociación civil o sin fines de lucro, pero allí subsisten temas ideológicos y vinculados con la escasez de recursos.

Lo complejo como paradigma explicativo, refiere a realidades donde operan variables no siempre congruentes o armónicas. El estar en una organización no convierte a un componente en organizado o cohesionado. Sí en parte de una estructura donde cumple una función. Ello tiene que con la ambigüedad de objetivos múltiples con sus demandas contradictorias, los actores con sus intereses, la diversidad de capacidades y entendimientos respecto de la misma actividad, la influencia de metas particulares mezclada con fines colectivos, la construcción continuada de acuerdos y alianzas para acceder a mejores posiciones en la estructura.

En este marco, las principales hipótesis que he planeado en la investigación refieren a la existencia continuada en la misma organización, de ciertas tensiones y dualidades de carácter estructural, no transitorias. Tensiones entre fuerzas que responden a intereses y políticas que tienen y conservan su lugar en la organización. Por ejemplo la política de aplicar el desempleo para ajustar los costos de funcionamiento. Al tiempo que el discurso directivo (y su poder) refiere a las relaciones humanas y el cuidado de los equipos de trabajo. De allí también las dualidades y conflictos que son estructurales, sostenidos por las dualidades de la Dirección.

He analizado y ponderado evidencias conceptuales y prácticas de las dualidades y tensiones que llevan a crisis y conflictos de poder e interés en las organizaciones, tal como explica A. Etzioni (1965). No solo el conflicto por oposición, sino por la diversidad de criterios que operan en la organización, con fuerza desigual. En lo interno las hipótesis refieren a la vigencia de formas de autoridad, influencia, poder y otras relaciones, que, en un marco de desequilibrio de fuerzas, llevan a posiciones sostenidas por condiciones de necesidad, no de entendimiento.

La explicación tiene que ver con la realidad de ciertos pares dialógicos (en el sentido de Edgar Morin, 1994), criterios exigibles al mismo tiempo, pero no sumables, en los procesos decisorios y operativos. Entre ello he destacado: la centralización-delegación, hegemonía-participación, estructura-estrategias, presiones duales de lo inmediato y los resultados sostenibles, conservación-adaptación, valores (principios)-eficacia (resultados), invariancia y cambio. Esta realidad compleja exige una función directiva que priorice con criterios compartidos, no el poder orientado a mantener el control de los comportamientos. La investigación refiere al poder actuando sobre la racionalidad dominante o sea los criterios desiguales, pero que son sostenidos desde la función de gobierno de la organización.

He reunido y valorado conceptos que provienen de la perspectiva social y política sobre organizaciones. Y también sobre las formas de poder que le dan factibilidad y efectividad a las decisiones directivas. En el marco de una realidad compleja, con incertidumbre en el contexto y ambigüedades, tensiones y dualidades en lo interno. Como los estudios mencionados en la investigación y las referencias a situaciones concretas, el poder en las organizaciones no está necesariamente concentrado por que la delegación y la diversidad de capacidades también son una condición de desarrollo.

He puesto a prueba estas hipótesis, consultando distintos modelos de gestión y obteniendo evidencias sobre las organizaciones y sus directivos. Que operan en un ambiente de diversidad y dualidades, pero como estado de transición, no como elección o estrategia razonada. La diversidad de fuerzas como una condición del contexto, que lleva a la negociación. Pero ello no cambia la realidad inestable, no predecible y por lo tanto con problemas de predicción. Esta idea de transición y transitoriedad es el argumento de gestión para mostrar que la decisión refiere al uso del poder para imponer o resistir condiciones. En todo caso para disponer de un marco controlable sobre el cual gestionar. La complejidad no coincide con los modelos ideales de la armonía entre objetivos que se logran en el marco de un sistema en equilibrio acordado. No solo es irreal, tampoco opera como modelo o propuesta, no es aplicable para gestionar.

De modo que la investigación ha buscado, procesado y ofrecido conocimientos fundados, que confirman las hipótesis de la organización compleja como un espacio diverso, más allá de los procesos de planeamiento y control. En dicho espacio operan proyectos, contratos y obligaciones que permiten cierto grado de programación en las actividades, el alineamiento y capacitación del personal y su orientación hacia metas de desarrollo. Pero, donde también existen centros y equipos que construyen o disponen de un poder emergente, cuya presencia se expresa y dimensiona en el marco del mapa o diagrama de fuerzas. Que operan en la organización, que coexisten y funcionan dentro de un marco de posibilidades. Que no es improvisado sino resultado de los procesos de negociación y acuerdos internos de poder. Cubriendo en alguna medida los requerimientos de gestión más allá de los planes declarados.

Los espacios del poder interno, con sus códigos y recursos, operan dentro de los límites de racionalidad de la organización en su relación con los participantes y factores de contexto que fijan límites y condiciones. La tarea profesional de los directivos en un entorno de diversidad y tensiones lógicas y conflictos emergentes, es avanzar con criterio negociador, para enmarcar dichas relaciones de fuerza y lograr acuerdos de mínima, congruentes con los proyectos más amplios de la organización. Los que habrán de sostenerla en el tiempo y en su contexto. La racionalidad está dada por el hecho que los diferentes actores también requieren de la capacidad y previsibilidad de la organización como sistema diferenciado, activo, constructivo.

Esta realidad compleja, con estabilidad y transición, identidad y estrategia, programación e innovación, lleva a las conclusiones que se mencionan a continuación. No como detalle de los problemas y decisiones que corresponden sino como un ejemplo de la visión cuestionadora de los modelos simplificados de gestión. Una mención de los componentes de un enfoque de la gestión relacionada con el poder directivo, pero pensada en términos de gobernabilidad, considerando las fuerzas emergentes, no los propósitos nominales o declarativos.

Un enfoque del poder de base política, pensando en la organización como conjunto, en el cual también operan grupos que trabajan una realidad no programada, activa y funcional. Operan con capacidades y fuerzas en parte cohesivas respecto del sistema. Buscan salidas a las tensiones por contradicciones o situaciones no planeadas. Aportan a la gobernabilidad en organizaciones complejas pero también son parte de conflictos emergentes. A continuación se presentan las conclusiones de la investigación, poniendo el foco sobre los temas de Análisis, Estructura y Estrategias de poder en las organizaciones complejas.

## **18.2. Índice de conclusiones**

### **SOBRE LA PARTE I+II.** Descripción y análisis del poder en la organización compleja

1. *El poder, otras relaciones y límites*
2. *Poder, resistencia y área de aceptación*
3. *Tensiones, dualidades y oposiciones*
4. *Poder manifiesto y subjetividad limitante*
5. *El poder y la trama en paralelo*
6. *Cultura del poder y autoridad formal*
7. *Discurso del poder como acción comunicativa*
8. *Estrategia y códigos del poder en sí mismo*

### **SOBRE LA PARTE III.** Diseño, trama y comunicación del poder en las organizaciones

1. *Poder, orden instituido y proceso instituyente*
2. *La dialógica en las decisiones de poder*
3. *Tensiones, dualidades y oposiciones*
4. *El peso de la interna política*
5. *El poder directivo y la posición ideológica*
6. *Matriz de organización, trama, poder transversal*
7. *Figura y fondo en las expresiones de poder*
8. *Poder, política y grupos de interés*

### **SOBRE LA PARTE IV.** Política, gobierno y estrategias de poder en la organización.

1. *El poder político correcto.*
2. *El arte de gobernar y el poder negociado*
3. *Gobernabilidad y equilibrio de fuerzas*
4. *Límites a los procesos de hegemonía*
5. *Poder compensado y función de gobierno*
6. *Política, poder y dudas sobre el final anunciado.*
7. *Poder y exceso de gestión politizada*
8. *Política, poder concentrado y pensamiento único*

### 18.3. CONCLUSIONES EN DETALLE

#### SOBRE LA PARTE I + II. MARCO DESCRIPTIVO. PODER Y ORGANIZACIÓN

1. **El poder, otras relaciones y límites.** La organización implica lograr acciones y razones compartidas, fines y procesos de conjunto. Las decisiones aceptables en un marco de acuerdos y contratos entre los individuos y la organización. La realidad de las relaciones humanas incluye el margen de libertad propia de las personas y los espacios de creatividad para superar tensiones en un marco planeado y construido, con orden y desorden, estructurado y flexible. Con diversidad de relaciones formales e informales. Que son las siguientes:

a) influencia (persuasión): convencer sobre acción necesaria, con razones y emociones  
 b) el deber ser (códigos): decidir en un marco de ideas y valores éticos, compartidos  
 c) la autoridad (cumplir): según los términos del contrato o las disposiciones legales.  
 d) tener que (poder): límites en relación, frente al mandato de quien controla recursos  
 e) dominación (fuerza): relación desigual que se impone sobre la persona, bajo presión  
 La realidad lleva a una configuración y límites en las relaciones, aceptadas y resistidas.

2. **Poder, resistencia y área de aceptación.** El poder implica una relación desigual, que también es requerida. La organización no opera bajo un modelo de orden y armonía. Es un acuerdo para la acción colectiva, afectado por la diversidad de intereses, que traen inestabilidad. El poder se basa en capacidades y condiciones reconocidas en las partes, pero también resistidas. Además el poder se reconoce por su ámbito espacial, su lugar. La aceptación no es pasiva, ocurre en un marco de posibilidades que pone límites a la voluntad del directivo. La resistencia no solo se defiende del poder. Es activa en los temas, las formas, su intensidad. La resistencia en la relación implica en el receptor un margen de aceptación y de maniobra. Esto debido a la necesidad de mantener cierta creatividad y disposición del receptor hacia su tarea. El poder como relación resistida enseña que en la gestión del sistema social operan diversidad de intereses no siempre relacionados con proyectos y objetivos comunes.

3. **Tensiones, dualidades y oposiciones.** En el marco de la organización compleja, el poder refiere a capacidades y relaciones desiguales, situación que limita, pero que también dinamiza las acciones de las partes. Se generan resultados en un ambiente de tensiones, de condiciones resistidas. La tensión entre los fines personales y los límites fijados desde el sistema. El poder prioriza, establece un orden de preferencias pero con ello también posterga expectativas individuales. El ambiente de la relación incluye tensiones entre orden y desorden, la activación y restricción, acuerdos y divergencias. El poder tiene límites, opera en un entorno cambiante, con diversos grupos de interés que presionan por prevalecer en las decisiones. La oposición como postura, requiere una evaluación de orden político, un criterio superador desde la función de gobierno.

4. **Poder manifiesto y subjetividad limitante.** El poder es una capacidad reconocida, y se ejerce en una relación o acción que involucra al emisor y receptor. Acción o relación en cuya base operan tanto la capacidad como el recurso que está sosteniendo la transacción y aceptación. El poder opera por la vigencia de los recursos y capacidades que lo sostienen, no es solo posibilidad o expectativa. En el mensaje directivo están presentes en lo formal y lo simbólico, la expresión y las fuentes del poder. Pero también (como fondo) están los modos de pensar, efectos de sentido, códigos de la comunicación, que permiten entender la instrucción o mandato. El factor subjetivo refiere a los significados y al orden de lo emocional, la disposición y motivación de los actores. El poder implica una subjetividad compartida, acuerdos de orden significativo. Que también incluye límites y resistencias propias de la relación de poder, que es dual.

5. **El poder y la trama en paralelo.** El poder entre los actores y en su relación con el sistema se realiza en un marco de resistencias, no como oposición, sino como parte de reglas de juego conocidas. Las relaciones de poder tienen una parte manifiesta y otra no declarada, que son las tramas y procesos en paralelo. El poder, como otros procesos, opera desde el criterio de lo requerido en situación, no solo lo escrito en los manuales o estructuras. La praxis del poder incluye lo formal e informal, con inconsistencias. El poder informal no es marginal, desviado. La función directiva se maneja en forma estratégica frente a las dualidades propias de la realidad compleja. Los directivos deciden considerando posibles movimientos de fuerzas y las tramas internas que operan sobre la estructura oficial. Desde el poder político, se trata de orientar y articular fuerzas visibles y paralelas en el marco de un sistema gobernable.

6. **Cultura del poder y autoridad formal.** La relación de poder opera en los niveles de la organización, grupos e individuos. Opera sobre lo material e ideológico, sobre los recursos y también fines, creencias y reglas de juego. No sólo a las acciones sino también en modos de pensar. Es una versión de la cultura que emerge, se construye, por diversos motivos, de expansión y conservación. El poder emergente, como aspecto cultural, influye superando posturas individuales, pero en un marco de resistencia. Las relaciones de poder se diferencian de la estructura que establece normas y autoridad formal. No todo es planeado y el poder avanza sobre los espacios no formales. Cultura del poder significa acciones y conocimientos de conjunto, que funcionan bajo normas de desigualdad, con sus resistencias. Incluyen un ambiente de control y reglas propias, pero también operan para resolver lo no planeado, moverse sobre lo no estructurado.

7. **Discurso del poder como acción comunicativa.** La construcción del mensaje es parte de los juegos de poder. En la relación de poder, el discurso incluye razones, mandatos, regulaciones. Implica un movimiento o restricción comunicada al receptor. El poder opera en el plano de lo concreto pero también en las imágenes y la formación de expectativas. La comunicación, como mensaje y significación, opera en el marco de la relación de poder, con intereses y formas de resistencia. La idea del poder en la comunicación-acción, implica un mensaje que condiciona, define premisas o activa procesos. El mensaje de poder es prescriptivo. No es comentario indiferente, es tomar posición. El análisis estratégico refiere a considerar el sentido o propósito presente en mensajes y reglas de juego (del poder) compartidas. La presencia del poder en el discurso, implica en el receptor, la necesidad de entenderlo en el marco de una relación de asimetría, con prioridades, por sobre las formas y contenidos literales.

8. **Estrategia y códigos del poder en sí mismo.** El análisis del poder incluye una mirada interna o autónoma como voluntad que busca mantenerse. Y otra visión heterónoma o externa puesta en sus resultados. Es la diferencia entre las estrategias de poder y los factores que lo diferencian y sostienen. Lo autónomo refiere a las bases del poder, sus rasgos constitutivos, los códigos y recursos que lo cohesionan. Lo heterónomo muestra su efectividad, la concreción de los proyectos o iniciativas. Analizando una decisión de poder, vemos al sindicato anunciando una medida de fuerza para mejorar el convenio laboral. Pero también el poder sindical busca consolidar los rasgos de identidad que lo sostienen. En la lógica y realidad del poder hay un proceso recursivo, que mantiene las bases de su existencia. No es una estrategia sino un reforzamiento de sus condiciones. En un periódico independiente es el poder orientado a defender su libertad de opinión

### SOBRE LA PARTE III. Estructura y trama del poder

1. **Poder, orden instituido y proceso instituyente.** En el plano de las relaciones humanas, la gestión directiva, con una mirada amplia, busca la cohesión de ideas y tareas, entre individuos y grupos en el sistema complejo. Allí, el poder tiene funciones constructivas y mediante la estructura pone orden para articular las diferencias entre las funciones y niveles, respecto de los proyectos de conjunto. Surgen problemas en la diferenciación e integración necesarias, porque plantean condiciones no congruentes. La racionalidad limitada y las demandas no satisfechas llevan a tensiones y dualidades. En la realidad compleja el orden instituido articula, pero también limita las decisiones. Respecto del poder, operan: a) la presión de intereses en conflicto, b) los recursos escasos, c) la dualidad entre libertad y presión de la estructura. La resistencia y voluntad del cambio, aportan al proceso instituyente, crítico y renovador del sistema.

2. **La dialógica en las decisiones de poder.** Existen formas de poder más o menos adecuadas y compatibles con el orden vigente, lo establecido. Pero, aún desde una posición dominante, el directivo no maneja todas las variables, y debe evaluar riesgos y posibilidades en cada situación. Decide considerando la presión y diferencias entre lo planeado, requerido y factible. En el marco de las mismas relaciones, los directivos se mueven en diversos frentes y niveles. La misma acción incluye lógicas diversas. Es movilizadora y restrictiva, estructurada y adaptativa, conservadora y creativa, basada en razones y emociones, manifiesta y simbólica, expresada en el plano de lo manifiesto y las expectativas, priorizando su voluntad y buscando convencer. Los recursos del poder permiten sustentar esta diversidad, en la misma situación. No sólo por imponerse sino también porque la propia realidad compleja requiere sumar criterios controvertidos.

3. **Política y racionalidad dominante.** La organización vista como un sistema político, refiere a: a) procesos de gobierno, aplicados a contener y orientar diversos grupos de interés internos y externos, b) las políticas como macro decisiones que fijan criterios y prioridades para el sistema, c) relaciones de poder y resistencias que activan y limitan acciones y modos de pensar. Con sus vasos comunicantes. El gobierno arma y sostiene proyectos compartidos, pero esos planes centrales traen resistencias. El resultado es un equilibrio inestable de fuerzas y voluntades. La unidad en la diversidad requiere una superación negociada, con avances, tensiones y dualidades. El poder es parte de una realidad compleja que origina y supera conflictos. No se concentra en la cúspide. Se moviliza en redes y sobre las unidades productivas. El diagrama de poder es dinámico. Con diversos centros de poder, relacionados. Que tienen sus demandas, que aportan a la racionalidad dominante. Hay una gestión política del poder, que piensa en la gobernabilidad.

4. **El peso de la interna política.** Frente a las formas del orden establecido, la interna política refiere a: a) la presión de intereses de sector o grupo, pensando en beneficio propio, b) la formación de una capa burocrática en el gobierno, con sus fines de supervivencia. La interna política una vertiente positiva en cuanto al debate abierto sobre los proyectos y sus prioridades. Como parte de los procesos instituyentes (reforma). Negativo en cuanto a su versión de intrigas por el poder. Visto desde los propósitos de la organización y las necesidades del contexto, la interna es criticada como desviación de las energías y capacidades del sistema. Es pasar de la racionalidad de los objetivos conjuntos hacia el modelo del campo de fuerzas. Desde la sustentabilidad del sistema, la interna política sectaria también muestra la incapacidad de los esquemas de comunicación y autoridad, que cierran el camino a la participación y las propuestas razonables de cambio.

5. **El poder directivo y la posición ideológica.** En la comunicación, el poder utiliza mensajes que refieren a lo deseable en cuanto al orden social, económico y político, en el marco de la organización, sus proyectos y relaciones con el entorno. El mensaje ideológico refiere a modos de pensar deseables. Juicios de valor, creencias y convicciones comunicadas desde el poder con la intención de servir como base legitimadora. Es tomar posición en cuestiones como los valores de la cooperación ante el individualismo, la legitimidad del poder frente a la diversidad requerida, los criterios de equidad en la apropiación de recursos, las autonomías frente a las fuerzas centralizadas, la inclusión social frente a la exclusión de minorías, la lealtad hacia la organización por sobre los fines particulares, la presión de los principios frente al pragmatismo, el respeto a la relación humana por sobre el utilitarismo, la solidaridad frente a la lucha por la supervivencia

6. **Matriz de organización, trama, poder transversal.** Para el enfoque de complejidad la organización es una matriz de lugares, funciones y procesos. En ese espacio, el poder es una trama de relaciones y capacidades que afecta la estructura formal. El poder atraviesa la organización, opera sobre distintas funciones y posiciones, no sigue las líneas o canales de la estructura formal. Atraviesa significa que cierto núcleo de poder (individuo, grupo, posición) interviene sobre lugares y procesos de la organización. El poder de un grupo ubicado en la fábrica impacta desde su base, en la tarea de gente en diversidad de sectores y procesos. No es un grupo por encima de otros, están en relación de poder. Además es parte de una red conectada de lugares con influencia (reciben, transmiten). Relaciones que resultan en un diseño del poder. No es copia del organigrama. Respecto al diseño, no solo hay espacios, sino también tramas de poder.

7. **Figura y fondo en las expresiones de poder.** En la descripción de las relaciones de poder operan varios niveles de análisis. La trilogía básica incluye: las formas (diseño), los recursos (medios) y el sentido (finalidad), operando en la relación compleja de poder. Compleja por su diversidad, sus aspectos manifiestos y las razones subyacentes. El fondo o sentido tiene que ver con la racionalidad dominante en la estrategia de poder. El análisis en profundidad permite correr el velo que cubre las intenciones no declaradas. Por caso, las influencias y el clima de temor o expectativas manejadas en el marco del poder. En la estrategia de un periódico ciertas noticias son comunicadas para inducir las preferencias de los lectores. Sin mencionar la intención, como parte de una relación sostenida en la información necesaria. En un hogar de ancianos, un sentido connotado en los mensajes de la dirección, es la disciplina en los internados.

8. **Poder, política y grupos de interés.** Una mirada interna del poder refiere a personas usando su capacidad, una forma de relación y estrategia grupal. En su lógica interna, el poder busca ser reconocido, reforzarse, estar activo, crecer en sí mismo. Desde la estructura y roles, el poder activa decisiones directivas, mueve proyectos y propósitos. Pero también, como presión, el poder se ejercita desde grupos de interés que buscan crecer a costa de otros. Para mejorar su posición y apropiarse de recursos. El poder se activa no en defensa de objetivos comunes, para ganar posiciones en los juegos de interés. Una función de la política es articular intereses con los objetivos de conjunto. Necesaria en tanto los actores vean al sistema como campo de fuerzas donde es válido satisfacer intereses en lo personal, además de lograr objetivos. El poder tiene que ver con esta dualidad. Y la función política debe controlar los modos del poder interesado.

## SOBRE LA PARTE IV. Políticas y estrategias de poder en la organización compleja.

1. **El poder político correcto.** Calificación del poder que marca un límite respecto del uso de la fuerza o la imposición, en particular en los procesos de negociación. Es un criterio que aporta a la búsqueda de la organización sustentable. Lo correcto refiere a un poder responsable, que considera los efectos de la decisión de gobierno más allá de los intereses propios de un grupo dominante. En la visión de lo correcto operan juicios de valor reconocidos en conjunto. Pone límite a la visión pragmática en las decisiones de poder político. Implica priorizar la coherencia entre la acción y objetivos de conjunto. Es la estrategia o discurso de poder desde el gobierno, pensada en términos de un equilibrio de fuerzas. Correcto es el criterio de establecer las condiciones de mínima, como marco del debate sobre un tema de interés colectivo. Lo incorrecto del poder político es aumentar conflictos por pensar solo en su continuidad.

2. **El arte de gobernar y el poder negociado.** Visto el poder como relación y estrategia, en su ejercicio hay componentes objetivos (el manejo de recursos) y subjetivos, que refieren a la capacidad y disposición de los actores. Como capacidad, tiene que ver con el llamado arte de gobernar, sobre la diversidad de objetivos e intereses que operan en la organización. Un arte porque requiere la apreciación de los directivos para fijar prioridades y superar tensiones y dualidades que pesan en la situación decisoria. Incluso la forma del poder requiere una apreciación de lo correcto pero en situaciones conflictivas. Es arte en cuanto a que el gobernante opera construyendo una decisión basada en la interacción con partes involucradas. No es imponer la autoridad formal o una racionalidad dominante. El tratamiento de conflictos enfrenta planteos opuestos, no es cuestión de procedimiento sino de buscar salidas negociadas.

3. **Gobernabilidad y equilibrio de fuerzas.** Desde el enfoque institucional y político, la organización se entiende como una diversidad de grupos articulados, con sus fines y capacidades. Visto desde el sistema, la diversidad es una capacidad disponible, no una razón para imponer desigualdades. La política trata de lograr acuerdos básicos sobre propósitos, formas de gobierno y estrategias de poder, a partir de capacidades legitimadas, no impuestas. Los criterios de legitimación, en lugar de la fuerza, operan para fijar líneas de política y la correcta apropiación de recursos. La gobernabilidad implica políticas responsables, lectura amplia de los impactos sobre diversidad de espacios y grupos. Las tensiones políticas llevan a conflictos que deben tratarse en la negociación, articulando intereses múltiples en un proyecto sustentable. El sistema es gobernable cuando en la trama de poder se alcanza alguna expectativa compartida y estabilidad en el proceso de equilibrar los aportes y necesidades de los actores.

4. **Límites a los procesos de hegemonía.** Desde el enfoque de la gobernabilidad en organizaciones complejas, no es suficiente afirmar que se aplica la estrategia de poder asociada a los fines de la política. El problema además de los objetivos, es que las fuerzas buscan convalidar y acrecentar el poder como razón en sí misma. Los objetivos de sustentabilidad deben enmarcar (limitar) estos procesos de reforzamiento. Porque lo sustentable son relaciones basadas en la comunicación y la consideración de nuevas propuestas, no la imposición o sometimiento. Lograr acuerdos superando divergencias desde lo razonable y sustantivo, y no solo presionados por la eficacia. No bastan las razones del poder. El requerido equilibrio de fuerzas es una actividad negociada, no un proceso natural. Como política de empresa, la gobernabilidad implica llegar a un poder compensado y responsable. No concentrador sino representativo de fuerzas activas.

5. **Poder compensado y función de gobierno.** Bajo el modelo de gobernabilidad, hay una continua búsqueda de criterios para el equilibrio de las fuerzas en el interior de la organización. Y también incentivos para la expansión y posicionamiento en lo externo. No es lo mismo la política que intenta aplicar la fuerza excluyente que la idea del poder responsable y legitimado. La lógica del poder opera en conexión con la agenda de gobierno, con los proyectos de conjunto. Pero las formas de poder por sí solas, aunque legitimadas, equivalen al desarrollo de la organización. El poder es capacidad aplicada para negociar, superar tensiones y disfunciones. No opera en el vacío, es parte influyente pero en un ámbito de resistencias. De modo que lo sustentable no es unánime, implica grupos postergados. Desde lo político, corresponde compensar las desigualdades inevitables en proyectos de conjunto. No la resuelve, negocia la tensión.

6. **Política, poder y dudas sobre el final anunciado.** Con respecto a las tendencias, el enfoque de la complejidad advierte que hay en el poder una base lógica de afirmación y resistencias. Pero siendo una relación en un contexto de tensiones y dualidades, no permite conclusiones anticipadas. Lo complejo es reconocer la organización bajo las dualidades referidas a la unidad en la diversidad, el orden y el desorden operando con distintos grados de diferenciación e integración. Ello implica que desde el poder tanto se impulsa como inhiben las fases de dicha realidad compleja. En ese sentido es difícil afirmar que predomina la fuerza en el sentido de la dominación. Porque operan procesos activos de resistencia y creatividad. Una de las tendencias del poder es hacia la concentración. Pero también es disruptivo, las relaciones fijan límites y condiciones, no solo una actitud pasiva. El propio poder requiere de una organización proactiva, no inhibida. En las relaciones de poder no hay un final anunciado, como algo necesario.

7. **Poder y exceso de gestión politizada.** Los manejos ocultos del poder para promover intereses y proyectos, afecta la sustentabilidad. Riesgo identificado como “ la excesiva politización en las medidas de gobierno”. Ello implica relegar la misión y propósitos propios de la organización (escuela, hospital, industria). Es afectar fines de orden social y cultural, desde las normas de la racionalidad dominante. La politización implica promover acuerdos para confirmar en el poder a quienes están en el gobierno. Es también la preferencia del poder hacia los grupos de interés afines a la conducción (los amigos del poder). La politización se asocia con la idea de “gubernamentalizar” o influenciar a través de modos de pensar funcionales a la ideología dominante. Ocurre cuando el poder y la política son temas que excluyen minorías, no participativos. La contraparte es la gestión que busca un equilibrio de fuerzas en un sistema sustentable.

8. **Política, poder concentrado y pensamiento único.** La visión de la sustentabilidad es crítica respecto del poder concentrado en la función directiva y de gobierno. Se critica el no reconocer la diversidad de opiniones y expectativas que coexisten en un sistema social complejo. Una crítica razonable al modelo de organización y las formas del poder, busca la adecuada relación entre el control de gestión y el margen de maniobra. Los equilibrios entre la escalada del poder, y la necesaria delegación en los procesos decisorios. Los procesos de conservación, buscan alinear ideas, tenerlas bajo control. La concentración muestra la falta de límites en la estrategia de poder. En especial cuando avanza sobre los modos de pensar, “ordenando” ideas. El discurso sobre “nuestro modo de pensar” lleva al pensamiento único. Y favorece la escalada de las fuerzas en el poder, por sobre los proyectos de cambio. La gestión política debe reorientar los procesos de concentración y armar espacios para trabajar la diversidad.

**Capítulo 19. Grafica 5. Síntesis: Política, Poder y Gobierno.**

## Capítulo 20. Referencias bibliográficas

### Metodología

- Argyris Chris. Sobre el aprendizaje organizacional. Editorial Oxford. México, 2000.
- Batram, Artur. Navegar por la complejidad. Editorial Granica. México, 2001
- Bobbio, Norberto. El Filósofo y la política. Fondo de Cultura Económica. Mexico, 1996
- Etkin, Jorge. Gestion de la Complejidad. Editorial Oxford. México, 2003
- Fassio A, Pascual L, Suarez, F. Introducción a la Metodología de la Investigación. Edición Macchi. Buenos Aires, 2004.
- Gareth Morgan (1997). Imágenes de la organización. Editorial Alfaomega. México, 1991
- Galbraith, John Kenneth . The anatomy of power. Ed. Houghton Mifflin Co. Boston, 1989
- Klimovsky, Gregorio. Desventuras del conocimiento científico. Ed. AZ. Buenos Aires 1995
- Luckmann T. y Berger P. La construcción social de la realidad. Ed. Amorrortu. Buenos 2005
- Mendizabal, Nora. Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa. Editorial Gedisa. Buenos Aires, 2007.
- Soneira, Abelardo. La teoría fundamentada en los datos. Editorial Gedisa. Bs.As, 2007.
- Suarez, Francisco. Analista organizacional. Profesión o saber. Editorial Macchi. 1999.
- Wainerman C. y Sautu R. Trastienda de la investigación. Ed. Lumiere Buenos Aires, 2001
- (\*) Cita de la Monografía para el Seminario de Doctorado con la Dra. Fassio, Adriana. Tema: Método para estudio sobre poder directivo en Organizaciones. FCE. UBA. 2014.

### Capítulo 1

- Deleuze, Gilles. Foucault. Editorial Paidós Studio. Buenos Aires, 1987.
- Etkin Jorge. La doble moral de las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill. Madrid, 1993.
- Foucault, Michael. Microfísica del poder. Ediciones la Piqueta. Madrid, 1983.
- Galbraith, Kenneth. La anatomía del Poder. Editorial Plaza & James. Barcelona, 1985.
- Hall, Richard. Organizaciones , Estructuras y Procesos. Ed. Prentice-Hall. México, 1996.
- James Hillman. Kinds of Power. Editorial Currency Doubleday. Boston, 1998.
- Maquiavelo, Nicolás. Discursos sobre la primera década de Tito Livio. Alianza Editorial. Madrid, 1965.
- Nietzsche, Federico. La genealogía de la moral (1887). Alianza editorial. Madrid, 1976.
- Pavesi, Pedro. Lo normativo y lo descriptivo y su conflicto en las praxiologías. Tesis doctoral. Instituto de Investigaciones. Facultad de Ciencias Económicas UBA. 1994.
- Pfeffer Jeffrey . El poder en las organizaciones. Ed Mc Graw Hill, Madrid, 1993.
- Weber, Max. Ciencia y Política. Centro Editor de América Latina. Buenos Aires, 1991.

### Capítulo 2

- Baudrillard, Jean . De la seducción. Ediciones Cátedra. Madrid, 1987.
- Beer, Stafford. Diagnosing the system for organizations. John Wiley. New York, 1996.
- Campbell, Joseph. El poder Mito. Colección Reflexiones. Ed. Emecé. Barcelona, 1990.
- Etkin, Jorge. Política, Gobierno y Gerencia. Editorial Pearson. Chile, 2002
- Galbraith, Kenneth. La anatomía del Poder. Editorial Plaza & James. Barcelona, 1985.
- Habermas, Jürgen. Teoría de la acción comunicativa. Ed. Taurus. Barcelona, 1990.
- Luhmann, Niklas. Poder. Editorial Anthropos. Barcelona, 1995.
- Pfeffer Jeffrey . El poder en las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill, Madrid, 1993.
- Schelling, Thomas. The strategy of conflict. New York. Oxford University Press, 1990

### Capítulo 3.

- Atlan, Henri. A tort et a raison. Intercritique de la science et du mythe. Editions du Seuil. París, 1986.
- Bentham, Jeremías. El modelo del panóptico. Ediciones Belfond. Madrid, 1989.
- Drucker, Peter. Dirección de instituciones sin fines de lucro. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, 2001
- Etkin, Jorge. La gestión de complejidad en organizaciones. Ed. Oxford. México, 2003.
- Etzioni, Amitai. Organizaciones modernas. Editorial hispano americana. México, 1979.
- French J. y Raven B. The bases of social power. En D. Cartwright , Studies in social power . Edición: Institute for Social Research. University of Michigan, 1959.
- Galbraith, John. The anatomy of power. Ed. Houghton Miffling Co. Boston, 1995.
- Hall, Richard. Organizaciones, Estructuras y Procesos. Ed. Prentice-Hall. México, 1996.
- Katz D. y Kahn R. Psicología social de las organizaciones. Editorial Trillas. México 1977.
- Kliksberg B. y Senn A. Primero la Gente. Editorial Deusto. Madrid, 2010.
- Oslak, Oscar. Teoría de la Burocracia Estatal. Editorial Paidós. Buenos Aires, 1994.

### Capitulo 4

- Bateson, Gregory. Mind and nature. A necessary unit. Ed. Dutton. New York, 1979.
- Burns T. y Stalker. The management of Innovation. Tavistock Publication. London, 1969.
- Etzioni, Amitai. La sociedad activa. Una teoría de los procesos sociales y políticos. Editorial Aguilar. Madrid, 1980.
- Gratton, Leonard. Estrategias de capital humano. Editorial Aguilar. Buenos Aires, 1989.
- Habermas, Jurgen. Teoría de la acción comunicativa. Racionalidad de la acción. Barcelona. Editorial Aguilar, 1998.
- Menkes, Justin. Inteligencia Ejecutiva. Cualidades que diferencian. Ed. La empresa Activa, Barcelona, 2009.
- Mintzberg, Henry. Estructuración de las organizaciones. Editorial Ariel. Barcelona, 1984
- Pfeffer J. y Sutton R. La brecha entre saber y hacer. Ed. Granica. Buenos Aires, 2008
- Tompson, James. Organizations in action. Editorial Mc Graw Hill. New York, 1987.
- Weber, Max. The theory of social and economic organization. Oxford University Press. New York, 1947.

### Capítulo 5

- Castillo, Carlos. Los discursos de la mentira. Editorial Alianza Universidad. Madrid 1990.
- Etkin Jorge. La Doble Moral en Organizaciones. Sistemas Perversos . Editorial Mc Graw Hill Iberoamericana. Madrid, 1993.
- Jaques, Elliot. La forma del tiempo. Editorial. Paidós. Buenos Aires, 1984.
- Lapassade, George. Grupos, Organizaciones, Instituciones. La transformación de la burocracia. Editorial Gedisa, 1985.
- Louray, René. El análisis institucional. Editorial Amorrortu. Buenos Aires, 1991.
- Mills,Wright. La elite del poder. Fondo de Cultura Económica. México, 1960
- Perrow, Charles. Sociología de las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill. Madrid, 1991.
- Weber, Max. Ciencia y Política. Centro Editor de America Latina. Buenos Aires, 1991

## Capítulo 6

- Boulding, Kenneth . Las tres caras del poder. Editorial Paidós. Barcelona, 1993.
- Cavalcanti, Bianor . El gerente ecualizador. Estrategias de gestión para sector público. Publicación del Proyecto de Modernización del Estado. Buenos Aires, 2007.
- Etzioni, Amitai. Organizaciones modernas. Editorial Hispano Americana. México, 1979.
- Galbraith, John. La cultura de la satisfacción. Emecé editores. Buenos Aires, 1992.
- March J. y Simon H. Organizations. Editorial John Wiley & Sons. New York, 1980.
- Nietzsche, Federico. La voluntad del poder. Editorial. Alianza. Madrid, 1976.
- Sun Tzu. El arte de la Guerra. De la sabiduría oriental a la excelencia occidental. Editorial C.S. Buenos Aires, 2002.

## Capítulo 7

- Foucault, Michel. La Microfísica del poder. Ediciones de La Piqueta. Madrid, 1992.
- Lawrence P. y Lorsch J. Organización y ambiente. Editorial Labor . Barcelona, 1976
- Morin, Edgar. Introducción al pensamiento complejo. Editorial Gedisa. Barcelona, 1964.
- Scott W. y Michell T. Sociología de la organización. El Ateneo. Buenos Aires, 1981.
- Schvarstein, Leonardo. Psicología social de organizaciones. Paidós. Buenos Aires, 1991
- Weick, Karl. The social psychology of organizing. Ed. Addison-Wesley Publishing Co. Massachusetts, 1989.

## Capítulo 8

- Barnard, Chester. Organization and Management. Ed. Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1948.
- Burns T. y Stalker G. The management of innovation. Nueva York, 1961.
- Crozier M. y Friedberg E. El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva. México: Alianza Editorial Mexicana, 1990.
- Morgan, Gareth. Imágenes de la organización . Editorial Alfa-omega. México, 1998.
- Perrow, Charles. Sociología de las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill. Madrid 1991. Pfeffer Jeffrey . El poder en las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill, Madrid, 1993.
- Simon, Herbert. El comportamiento administrativo. Editorial Aguilar. Madrid, 1962.

## Capítulo 9

- Durkheim, Emile. The rules of sociological method. Ediciones Solvey. Chicago, 1938.
- James Hillman. Kinds of Power. Editorial Currency Doubleday. Boston, 1998.
- Katz Daniel y Kahn Robert. Psicología social de las organizaciones. Ed. Trillas. México 1977.
- Luhmann, Niklas. El Poder. Editorial Anthropos. Barcelona, 1995.
- Lindholm, Carlos. Análisis del fenómeno carismático. Editorial Gedisa. Barcelona 2002
- Malfé, Ricardo. Psicología institucional. Un caso en institución. Revista argentina Psicología 21 APBA. Buenos Aires, 1976.
- Mills, Wright. La elite del poder. Fondo de Cultura Económica. México, 1960.
- Milgram, Stanley. Obedience to authority: and experimental view. Harper & Row. New York, 1994.
- Pfeffer Jeffrey . El poder en las organizaciones. Ed Mc Graw Hill, Madrid, 1993.
- Schultz, Alfred. El problema de la realidad social. Amorrortu.. Buenos Aires, 1974.
- Verón, Eliseo. Discurso político. Lenguaje y acontecimientos. Hachette. Buenos Aires, 1990

**Capítulo 10**

- Arendt, Hannah. *The Human Condition*. University Press. Chicago, 1974.
- Aron, Raymond. *L'opium des Intellectuels*. Editorial Callmann- Levy. París, 1995.
- Barthes, Roland. *La aventura semiológica*. Editorial Paidós. Barcelona, 1990.
- Kaes R. y Puget J. *La violencia de Estado*. Editorial Lumen. Buenos Aires, 2006.
- Foucault, Michel. *El discurso del poder*. Folios Ediciones. Buenos Aires, 1985.
- Foucault, Michel. *Vigilar y Castigar*. Editorial Siglo XXI. México, 1975.
- Fromm, Erich. *Psicoanálisis de la sociedad contemporánea*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México, 1960 .
- Le Mouel Jaques. *Crítica de la eficacia. Ética, verdad y utopía*. Paidós. Barcelona, 1995
- Mannheim, Karl. *Ideología y Utopía*. Fondo de Cultura Económica. México, 1960.
- Pastor, Manuel. *Ciencia Política*. Ediciones Mc Graw Hill. Santiago de Chile, 1996.
- Schvarstein, Leonardo. *Diseño de la Organización. Tensiones y paradojas*. Ed. Paidós, Buenos Aires, 1998.
- Wagensberg, Jorge. *Ideas sobre complejidad del mundo*. Ed. Tusquets. Barcelona, 1985
- Watzlawick P, Bavelas J, Jackson D. *Teoría de la comunicación humana*. Editorial Herder. Barcelona, 1981.

**Capítulo 11**

- Aubert, Nicole. *El coste de la excelencia*. Editorial Paidós. Barcelona, 1993.
- Bateson, Gregory. *Mind and nature. A necessary unit*. Ed. Dutton. New York, 1979
- Barnard, Chester. *Organization and Management*. Ed. Cambridge, Harvard University Press, 1948
- Cyert R. y March J. *La teoría de las decisiones económicas en las empresas*. Editorial Herrero Hermanos. México, 1965
- Fromm, Erich. *Psicoanálisis de la sociedad contemporánea*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México, 1960.
- Jaques, Elliot. *La forma del tiempo*. Editorial Paidós. Buenos Aires, 1984.
- Keeney, Bradford. *Estética del cambio*. Editorial Paidós. Barcelona, 1987.
- Morin, Edgar. *Introducción al pensamiento complejo*. Editorial Gedisa. Barcelona 1964.
- Perrow, Charles. *Sociología de las organizaciones*. Ed. Mc Graw Hill. Madrid, 1991.
- Schvarstein, Leonardo. *Diseño de la Organización. Tensiones y paradojas*. Editorial Paidós. Buenos Aires, 1998.
- Schein, Edgar. *Psicología de la organización*. Ed. Prentice Hall. Madrid, 1985.
- Simon, Herbert. *El comportamiento administrativo*. Editorial Aguilar. Madrid, 1962.
- Whyte, William. *Organizational Behavior*. Editorial Irwin. Homewwod, Illinois 1969.

**Capítulo 12**

- Beer, Stafford. *Diseñando la libertad*. Fondo de Cultura Económica. México, 1977. Etkin, Jorge. *Metáfora y doble discurso político*. Editorial Eudeba. Buenos Aires, 2001. Foucault, Michael. *Microfísica del poder*. Ediciones la Piqueta. Madrid, 1992.
- Guidens, Anthony. *The third way and its critics*. Ed. Cambridge Press Polity, 2002.
- Johnson G. y Scholes K. *La Dirección Estratégica*. Ed. Prentice - Hall. Madrid, 2001.
- Lapassade, George. *Grupos, Organizaciones, Instituciones. La transformación de la burocracia*. Editorial Gedisa, 1985.
- Lourau, René. *El análisis institucional*. Amorrortu editores. Buenos Aires, 1991 .
- Maquiavelo, Nicolas. *Discursos sobre la primera década de Tito Livio*. Alianza Editorial Madrid, 1965.

- Schvarstein, Leonardo. Diseño de la Organización. Tensiones y paradojas. Ed. Paidós, Buenos Aires, 1998.
- Weber, Max. Ciencia y Política. Centro Editor de América Latina. Buenos Aires, 1991.
- Xavier Arbos y Salvador Giner. La Gobernabilidad. Siglo XXI de España. Madrid, 1996.

### **Capítulo 13**

- Berman, Marshall. En "El debate modernidad-posmodernidad". Ed. El cielo. Bs. As. 1955
- Boulding, Kenneth . Las tres caras del poder. Editorial Paidós. Barcelona, 1993.
- Bloch, Ernest. El principio de la esperanza. Ed. Aguilar. Madrid, 1980.
- Hurst, David. Crisis y Renovación. Editorial Temas. Buenos Aires, 1998.
- Prigogine Ilya. El fin de las certidumbres. Editorial. Andrés Bello. Chile, 1996.
- Simmel, George. On the concept and the tragedy of culture. Teachers College Press. New York, 1968.
- Sartre, Jean Paul. Critique de la raison dialectique. Ed. Gallimard. París, 1960.
- Schmitt, Karl. El concepto de lo político. Ed. Alianza. Madrid, 2001.
- Touraine, Alain. Crítica de la Modernidad. Fondo de Cultura Económica. México, 1994.
- Wellmer, Albrecht . Ética y diálogo: el juicio moral en Kant y en la ética del discurso. Ed. Anthropos. México 1994.

### **Capítulo 14**

- Aubert, Nicole. El coste de la excelencia. De la lógica al caos. Ed. Paidós Barcelona, 1993
- Crespi, Franco. Ausencia de fundamento y proyecto social. Capítulo en: El pensamiento débil. Editorial Cátedra. Madrid, 1995.
- Gadamer, Hans. La dialéctica de Hegel. Editorial Cátedra. Madrid, 1988.
- Etkin, Jorge. La gestión de la complejidad. Oxford University Press. México, 2003.
- Lapassade G. y Lourau R. Las claves de la sociología. Editorial Laia. Barcelona, 1973.
- Lourau, René. L'Analyse institutionnelle. Les Editions de Minuit, París, 1970.
- Morin Edgar. Introducción al pensamiento complejo. Ed. Gedisa. Barcelona, 1994.
- Ortega y Gasset, José. En torno a Galileo e Ideas y Creencias. En obras completas, vol. V . Revista de Occidente. Madrid, 1975.
- Sartre, Jean Paul. Critique de la raison dialectique. Ed. Gallimard. París, 1960.
- Schvarstein, Leonardo. Diseño de Organización. Tensiones y paradojas. Paidós, BsAs. 1998.
- Schutz, Alfred. La construcción significativa del mundo social. Paidós, Barcelona, 1993.
- Weil, Simone. Reflexiones sobre las causas de libertad y de opresión social. Ed. Paidós. Barcelona, 1995.
- Wittgenstein, Ludwig. Conferencia sobre Etica (1929). Ed. Paidós-Ibérica. Barcelona, 1990.

### **Capítulo 15**

- Dror, Yehezkel. La capacidad de gobernar. Fondo de Cultura Económica. México, 1995.
- Etkin, Jorge. Metáfora y doble discurso político. Editorial Eudeba. Buenos Aires, 1998.
- Hurst, David. Crisis y Renovación. Editorial Temas. Buenos Aires, 1998.
- Lipovetzky, Giles. El crepúsculo del deber. Editorial Anagrama. Barcelona 1994.
- Maquiavelo, Nicolás. Discursos sobre la primera década de Tito Livio (1510). Trad. Alianza Editorial, Madrid, 1965.
- Mintzberg, Henry. La naturaleza del trabajo directivo. Editorial Ariel. Barcelona, 1973
- Mouffe, Chantal. En torno a lo político. Fondo Cultura Económica. Buenos Aires, 2005.
- Nieto, Alejandro. La nueva organización del desgobierno. Ed. Ariel. Barcelona, 1966
- Weber, Max. Ciencia y Política. Centro Editor de América Latina. Buenos Aires, 1991.

(Página de cierre)