

34

INTERESES, CONFLICTOS Y PODER: LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS POLITICOS

Gareth Morgan

FUENTE ORIGINAL

Morgan, G., Images of Organizations, Beverly Hills, CA: Sage, 1986, pp. 143-198.

FUENTE REPRODUCIDA

Morgan, G., Imágenes de la Organización, Madrid: Ra-ma, 1990, pp. 127-186.

Muchos conflictos de la organización suelen llegar a ser institucionalizados en la configuración de actividades, estereotipos, valores, creencias, rituales y otros aspectos de la cultura de la organización. En esta forma socializada, los conflictos subyacentes pueden ser extremadamente difíciles de identificar y destruir. De nuevo la historia puede modelar el presente de manera sutil. De todas formas, recordando el precepto aristotélico para entender la fuente de la política en la diversidad de intereses a los cuales los conflictos sólo dan forma externa/visible, los analistas de la organización tienen medios de penetrar bajo la superficie de cualquier situación conflictiva para entender su génesis. Examinaremos luego en este capítulo algunas maneras en que se dirigen los conflictos cuando debatamos la política de las organizaciones pluralistas.

EXPLORANDO EL PODER

El poder es el medio a través del cual los conflictos de intereses son resueltos en última instancia. En el poder influye quien lo ejerce qué, cuándo y cómo.

En los últimos años los teóricos de la organización y la dirección se han dado cada vez más cuenta de la necesidad de reconocer la importancia del poder para explicar los asuntos de la organización. De todas formas, no ha surgido ninguna definición clara y consistente del poder. Mientras algunos ven el poder como un recurso, esto es, como algo que uno posee, otros lo ven como una relación social caracterizada por algún tipo de dependencia, es decir, como una influencia sobre algo o alguien. La mayoría de los teóricos de la organización tienden a tomar su punto de partida de la definición de poder ofrecida por el experto en ciencias políticas americano Robert Dahl, que sugiere que el poder implica una habilidad de hacer que otra persona haga algo que de otra manera no habría hecho. Para algunos teóricos esta definición lleva a un estudio de las condiciones de «aquí y ahora» bajo las cuales una persona, grupo u organizaciones llega a depender de otra, mientras para otros conduce a un examen de las fuerzas históricas que modelaron el escenario de acción en el cual se asientan las relaciones del poder contemporáneo. Como muestra el cuadro 3, las fuentes de poder son ricas y variadas, proporcionando a aquellos que desean luchar

en persecución de sus intereses muchas maneras de hacerlo. En el siguiente análisis examinaremos cómo se usan las fuentes de poder para dar forma a la dinámica de la vida de la organización. Haciéndolo estaremos creando un marco analítico que puede ayudarnos a entender la dinámica del poder dentro de una organización, y a identificar las formas en que los miembros de la organización pueden intentar ejercer su influencia.

CUADRO 3

Las fuentes de poder en las organizaciones

Las siguientes son algunas de las más importantes fuentes de poder:

1. AUTORIDAD FORMAL
2. CONTROL DE RECURSOS ESCASOS
3. UTILIZACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, LEYES Y REGLAMENTOS
4. CONTROL DE LOS PROCESOS DE DECISION
5. CONTROL DEL CONOCIMIENTO Y LA INFORMACION
6. CONTROL DE LIMITES
7. CAPACIDAD DE TRATAR CON LA INCERTIDUMBRE
8. CONTROL DE LA TECNOLOGIA
9. ALIANZAS INTERPERSONALES, COMUNICACIONES Y CONTROL DE LA «ORGANIZACION INFORMAL»
10. CONTROL DE LAS CONTRAORGANIZACIONES
11. SIMBOLISMO Y MANIPULACION DE LAS IDEAS
12. SEXO Y CONTROL DE LAS RELACIONES DE SEXO
13. FACTORES ESTRUCTURALES QUE DEFINEN EL ESCENARIO DE ACCION
14. EL PODER QUE YA SE TIENE

Estas fuentes de poder proporcionan a los miembros de la organización una variedad de ideas para mejorar los intereses y resolver o perpetuar los conflictos de la organización.

Autoridad formal

La primera y más evidente fuente de poder en una organización es la autoridad formal, una forma de poder legitimado que es respetada y reconocida por aquéllos en los que obra recíprocamente. Como el sociólogo Max Weber ha observado, la legitimación es una forma de aprobación social que es esencial para establecer las relaciones de poder, y se presentan cuando la gente reconoce que una persona tiene derecho a mandar sobre

parte de la vida humana, y cuando los dominados consideran que es su deber obedecer. Históricamente, la autoridad legítima ha sido apuntalada por una o más de estas tres características: carisma, tradición o la fuerza de la ley. La autoridad carismática se da cuando la gente respeta las cualidades especiales de un individuo (carisma significa «don del cielo») y cree que esas cualidades le dan derecho a actuar en su nombre. La autoridad tradicional se produce cuando la gente respeta las costumbres y prácticas del pasado e inviste la autoridad en aquellos que simbolizan y encarnan estos valores tradicionales. Los monarcas y otros que dominan a causa de algún tipo de situación inherente adquieren sus derechos de dominio a través de esta clase de principio. La autoridad burocrática o racional-legal surge cuando la gente insiste en que el ejercicio del poder depende de la correcta aplicación de reglas y procedimientos formales. Aquellos que ejercen la autoridad burocrática deben ganarse sus derechos de poder a través de medios procedimentales, por ejemplo, demostrando posesión o derechos de propiedad de una corporación, a través de la elección en sistemas democráticos, o demostrando la cualificación profesional o técnica apropiada en una meritocracia.

Puede encontrarse cada uno de estos tres tipos de autoridad formal en las organizaciones modernas. La figura de un héroe puede adquirir un inmenso poder carismático que le permita controlar y dirigir a otros como quiera. El dueño de una empresa familiar puede ejercer autoridad a consecuencia de ser miembro de la familia fundadora. Un burócrata puede ejercer poder como resultado del nombramiento formal que posee. Así como aquellos que están sujetos al tipo de autoridad en uso respetan y aceptan la naturaleza de esa autoridad, la autoridad sirve como forma de poder. Si no es respetada, la autoridad se vuelve vacía y el poder depende de otras fuentes nombradas en el cuadro 3.

El tipo más evidente de autoridad formal en la mayoría de las organizaciones es burocrático y generalmente asociado a la posición que uno tiene. Ya sea como jefe de ventas, contable, coordinador de proyectos, secretario, supervisor de fábrica u operador de máquinas. Estas diferentes posiciones en la organización suelen definirse en términos de derechos y obligaciones, que crean un campo de influencia dentro del cual uno puede operar legítimamente con el apoyo formal de aquéllos con los que trabaja. Un supervisor de fábrica tiene «derecho» a instruir a los que están bajo su control. Un jefe de ventas tiene también el «derecho» de influir en la política de las campañas de venta, pero no en la contabilidad financiera. Esto último cae dentro del campo de discreción e influencia delegadas en el jefe de

contabilidad. Las posiciones formales en el esquema de una organización define así competencias de autoridad delegada. Para extender esa autoridad a través del consentimiento de aquéllos que caen bajo el modelo de mando, la estructura de la autoridad es también una estructura de poder. Aunque suele considerarse que la autoridad emana de lo alto del organigrama de la organización y es delegada por alguien superior, nuestro examen de la naturaleza de la legitimidad sugiere que esto es verdad sólo en parte. Que la autoridad llegue a ser efectiva, sólo se consigue si ésta es legitimada desde abajo. La pirámide de poder representada en un cuadro de organización se construye así sobre una base donde un poder considerable pertenece a aquellos que están en la parte baja de la pirámide tanto como a los que están arriba. El sindicalismo, por supuesto, ha reconocido esto, canalizando el poder existente en los niveles más bajos de la pirámide para desafiar al poder de los más altos. Conseguir que el poder de los sindicatos sea legitimado por la fuerza de la ley, y los derechos de asociación, también representa un tipo de autoridad formal. Para acabar, tenemos más cosas que decir en nuestro análisis de las «organizaciones de oposición».

Control de los recursos escasos

Todas las organizaciones dependen para su continuada existencia de un flujo adecuado de recursos como dinero, materiales, tecnología, personal y apoyo de sus clientes, proveedores y la comunidad en general. La habilidad de ejercer control sobre todos estos recursos puede aportar una fuente importante de poder dentro y entre las organizaciones. El acceso a los fondos, posesión de habilidad crucial o materia prima, el control de acceso a algunos valiosos programas de ordenador o nueva tecnología, o incluso el acceso a un cliente o un proveedor especial puede prestar a los individuos considerable poder de organización. Si el recurso es escaso y alguien depende de su disponibilidad, entonces puede ser traducido a poder. ¡La escasez y la dependencia son las claves de los recursos del poder!

Cuando empezamos a hablar del poder asociado a los recursos, la atención suele centrarse en el papel del dinero. El dinero es el más líquido de los recursos y puede ser convertido en otros. Una persona con una habilidad reconocida, un proveedor con una preciosa materia prima o una persona con información de una nueva oportunidad de investigación pueden ser convencidas frecuentemente para que cambien sus valorados recursos a cambio de un precio atractivo. El dinero puede también convertirse en

promociones, amenazas patronales, promesas o favores para comprar la lealtad, servicio, apoyo o simplemente complicidad.

Nada tan maravilloso como la política organizativa rodeando el proceso de presupuesto y control y asignación de los recursos financieros. Como Jeffrey Pfeffer de la universidad de Standford ha sugerido, el uso de tal poder está encadenado críticamente a la habilidad de uno para controlar el uso discrecional de los fondos. No es necesario tener un control completo sobre las decisiones financieras. Sólo se necesita tener el control suficiente para tirar de las cuerdas que pueden crear cambios marginales. La razón para esto es que la mayoría de los recursos financieros disponibles de una organización sostienen las operaciones corrientes. Los cambios de estas operaciones son normalmente incrementales, las decisiones se toman para aumentar o reducir los gastos corrientes. Es esta habilidad de hacer crecer o decrecer este flujo de fondos lo que proporciona poder. De aquí que si un directivo puede conseguir el acceso a los recursos no comprometidos de manera que él o ella puedan usarlos de forma discrecional, por ejemplo, «los fondos de reptiles», él o ella puede ejercer una influencia fundamental sobre el futuro desarrollo de la organización y al mismo tiempo comprar el compromiso de aquéllos que se benefician del uso de los fondos. De forma parecida alguien de fuera de la organización, que es responsable de decidir si su apoyo financiero a esa organización debería continuar, está en posición de ejercer considerable influencia en las políticas y prácticas de la organización. Frecuentemente, esta influencia está fuera de toda proporción con el crecimiento real, por lo que las organizaciones dependen críticamente de fondos marginales creados para dar cabida a las maniobras. Las organizaciones suelen tener tendencia a usar su período de inactividad anual de manera que cree compromisos o expectativas para el año siguiente —por ejemplo, elevando el salario que se espera repetir el año siguiente, nombrando una plantilla, cuyos nombramientos necesiten ser renovados, o poniendo a flote un nuevo programa que la plantilla desee continuar—, dejando así considerable poder al promotor marginal.

Los principios que hemos discutido en relación con el uso del poder financiero se aplican a otros tipos de poderes de recurso también. El punto importante es que el poder descansa en el control de los recursos de los que dependen las organizaciones para las operaciones corrientes o para crear nuevas iniciativas. Debe haber una dependencia anterior que uno sea capaz de controlar; y tal control suele derivar su poder de la escasez, o el limitado acceso, al recurso en cuestión. Hablemos de control financiero, técnicas, materiales o personal o incluso de la provisión del apoyo

emocional a la toma de decisiones clave que viene a valorar el apoyo y la amistad de uno, los principios recuerdan lo mismo. El más maquiavélico de nosotros verá rápidamente cómo estos principios señalan la línea de una estrategia para aumentar el poder creando dependencia a través del control planificado de los recursos críticos.

El propio poder puede ser aumentado también reduciendo su dependencia de otros. Esta es la razón de que muchos directivos y unidades de organización prefieran tener sus propios fondos de recursos. La aparente inutilidad de la duplicación de los recursos en una organización donde cada departamento tiene la misma maquinaria infrautilizada o equipos de expertos o excesos de plantilla que puedan ser utilizados en los períodos de ataque, suele ser el resultado de los intentos de reducir la propia dependencia de los recursos ajenos.

El uso de la estructura, reglas y reglamentos de la organización

La mayoría de las veces la estructura, reglas, reglamentos y procedimientos de la organización son vistos como instrumentos racionales para el desempeño de tareas auxiliares. Una visión política de estos arreglos sugiere de todas formas, que en muchas situaciones se entienden mejor como productos y reflexiones de una lucha por el control político.

Consideremos el siguiente ejemplo tomado de una investigación que dirigí sobre el desarrollo de las corporaciones en la «nueva ciudad» británica. La corporación en cuestión fue establecida a principios de los sesenta para desarrollar una nueva ciudad en una vieja área industrial. Se estableció una organización funcional con departamentos separados (finanzas, derecho, administración, desarrollo comercial, alojamiento, arquitectura y planificación, y servicios de ingeniería) asignados a un director general que, a su vez, están asignados al consejo. A finales de los sesenta un enérgico hombre de negocios llegó a ser presidente del consejo. Nombró al responsable del servicio jurídico nuevo director general y dividió la vacante actual del cargo de jefe del servicio jurídico en dos partes, creando el cargo de la secretaría de la corporación y dejando al nuevo jefe del servicio jurídico con un número más reducido de funciones. El cargo de la secretaría estaba ocupado por un candidato propuesto por el presidente que había trabajado con él de forma parecida en otra organización. El presidente y el secretario comenzaron a colaborar estrechamente, y el consejo estuvo

eventualmente de acuerdo en que el secretario debería tener acceso directo al consejo sin tener que hacerlo a través del director general. El presidente se comprometió en la marcha diaria de la organización, evitando frecuentemente pasar por el director general, cuyo papel se volvió muy difícil de desempeñar.

Esta situación tuvo un final más bien brusco justo al cabo de un año, con la sorprendente renuncia del presidente en respuesta a la controversia acerca de los asuntos políticos. Con el nombramiento de un nuevo presidente interesado en delegar su tarea de marcha de la organización en el director general, las relaciones de poder dentro de la corporación cambiaron dramáticamente. El director general estableció gradualmente su control sobre los jefes de departamento, muchos de los cuales habían llegado a ser muy poderosos a través de las intervenciones del antiguo presidente. Su maniobra fue atraer muchas de las funciones que se habían colocado en la secretaría bajo su propio control y reorganizar otras responsabilidades del departamento. Por ejemplo, dividió las funciones del departamento de arquitectura y planificación, estableciendo un nuevo departamento de planificación y un nuevo departamento para las inspecciones. Este movimiento dejó al arquitecto jefe, que había llegado a ser un poderoso ejecutivo durante el mandato del presidente anterior, con apenas una fracción del departamento que antes controlaba. Estas reestructuraciones fueron acompañadas más tarde de cambios que desagradaron a las personas destacadas de los departamentos funcionales, y poco después abandonaron la organización un determinado número de personas, incluyendo al secretario y al arquitecto jefe.

Si bien estos cambios estructurales se justificaron en términos técnicos, fueron también motivados por consideraciones políticas relativas a cuestiones de control. Los cambios iniciales creados por el enérgico presidente de la corporación se diseñaron para aumentar su propio control de la organización reduciendo el del director general. Los cambios producidos tras la renuncia del presidente se destinaron en primer lugar a ayudar al director general a recuperar su control sobre los poderosos jefes de departamento. El cambio estructural fue parte de un juego de poder para limitar el papel y la influencia de otros individuos clave.

Las circunstancias de este caso pueden ser únicas, pero el modelo es bastante general, puesto que la estructura de la organización suele usarse como instrumento político. Los planes para la diferenciación e integración organizativas, los diseños para la centralización y descentralización, y las

tensiones que pueden surgir en la organización matriz, suelen imponer programas secretos relativos al poder, autonomía, o interdependencia de los departamentos y los individuos. El tamaño y la situación de un grupo o departamento dentro de una organización suelen proporcionar un índice de su poder dentro de la superestructura, por lo que una táctica obvia de control es degradar la importancia de una función o un grupo de individuos, o adoptar una estrategia de divide-y-vencerás que fragmente las bases potenciales del poder. Esta táctica se ilustra en el caso del estudio anterior y también se presentó en cierto número de otras corporaciones de «nuevas ciudades» incluidas en mi investigación. Por ejemplo, en una corporación la función del desarrollo de la comunidad, que frecuentemente logró el nivel de departamento en otras corporaciones, se relegó a una pequeña sección bajo el control de un jefe administrativo (alguien que tiene un pequeño conocimiento o interés en este tipo de trabajo). La plantilla de desarrollo de la comunidad, que suele tomar posturas radicales respecto a los problemas de planificación, fue acertada en su percepción de que su situación, inusual, dentro de la estructura de la organización, reflejaba el deseo de la dirección general de reducir su influencia y excluirla de las reuniones entre los jefes de departamento. El mismo director general intentó suprimir el desarrollo de los equipos de proyectos a través de los niveles medios de jerarquía, los cuales habrían dirigido la organización hacia una matriz estructural más bien burocrática. El director general quiso ejercer su fuerte control autoritario a través de los jefes de departamento, oponiéndose a los equipos de proyección y haciendo a los jefes de su departamento responsables de la integración entre departamentos. Muchos de los profesionales de planificación, de categoría media, llegaron a desanimarse extremadamente por su ausencia de autonomía e influencia y pronto abandonaron la organización masivamente.

Las tensiones que rodean el proceso de diseño y rediseño dan así mucha idea de las estructuras del poder organizativo. Y la rigidez e inercia de las estructuras de organización pueden hacer lo mismo, por lo que la gente suele preservar las estructuras existentes con el fin de proteger el poder que deriva de ellas. Por ejemplo, la gente y los departamentos suelen adherirse a anticuadas descripciones del trabajo o diseños organizativos, por ejemplo, resistiéndose a adoptar la tecnología del ordenador, porque su poder y nivel dentro de la organización están estrechamente unidos al viejo orden. Una de las ironías de la organización burocrática es que la planificación de departamentos y de trabajos, que fueron originariamente introducidos para controlar el trabajo de los empleados, pueden usarse también por los empleados para controlar a sus superiores.

Lo mismo es cierto en relación a las normas, reglamentaciones y otro tipo de procedimientos formales. Igual que una descripción del trabajo puede ser usada por un empleado para definir lo que no está preparado para hacer («eso no es parte de mi trabajo», o «no me pagan para hacer eso»), las normas y reglamentos suelen demostrar que son de doble filo. Encontramos un destacado ejemplo en el caso de British Rail, donde los empleados han descubierto el poder del «trabajo a reglamento». Mejor que ir a la huelga para conseguir una reivindicación o solucionar algún agravio, un proceso que demuestra ser costoso para los empleados debido a que pierden su sueldo, el sindicato suele declarar una «huelga de celo», por lo que los empleados hacen exactamente lo que es requerido por los reglamentos desarrollados por las autoridades ferroviarias. El resultado es que casi ningún tren sale a tiempo, los horarios se lían y todo el sistema de ferrocarriles se ve rápidamente entorpecido yendo a paso de tortuga si es que no se paraliza. Las normas por supuesto fueron creadas para controlar a los empleados, para proteger la seguridad de los pasajeros y, lo que es igualmente importante, para proteger a las autoridades ferroviarias, y que en el caso de un accidente importante una estructura clara de las reglas y las responsabilidades puede ayudar a localizar la culpa. El único problema es que hay demasiadas reglas que hacen al sistema ferroviario casi inoperante. El funcionamiento normal requiere, de esta manera, que los empleados disminuyan o al menos dinamicen los procedimientos. British Rail, por supuesto, no es única en este caso. Muchas organizaciones tienen normas similares que, como muchos empleados saben, no se aplican rutinariamente.

La importancia de estas reglas para sus creadores está claramente ilustrada en las investigaciones públicas que siguen a los accidentes importantes, donde los investigadores comparan la evidencia de los acontecimientos con las normas descritas en la reglamentación formal para encontrar quien se equivoca. Algunas veces se encuentran lagunas en el reglamento. A veces se descubren enormes negligencias. Pero frecuentemente el accidente no es más que lo que Charles Perrow, de la Universidad de Yale, llama un «accidente normal», en el sentido de que su probabilidad se incluye en la naturaleza del sistema. Las reglas incumplidas que acompañan al accidente suelen incumplirse miles de veces antes como parte de la práctica laboral normal, puesto que el trabajo normal es imposible sin el incumplimiento de las reglas. Los ferroviarios británicos, como otros que adoptan la práctica del «trabajo a reglamento», han descubierto cómo usar un arma diseñada para controlarlos y posiblemente castigarlos para controlar y castigar a otros.

Las normas y reglamentos son así frecuentemente creadas, invocadas y usadas en una moda proactiva o retrospectiva como parte de un juego de poder. Todos los reglamentos burocráticos, criterios de toma de decisiones, planes y programas, requisitos de promoción y evaluación del trabajo, y otras normas que dirigen el funcionamiento de las organizaciones dan poder potencial tanto a controladores como a controlados. Las normas diseñadas para guiar y dinamizar las actividades pueden usarse casi siempre para bloquear actividades. De la misma manera que los abogados hacen una profesión de encontrar nuevos ángulos desde los que se conciben claramente las reglas, muchos miembros de las organizaciones son capaces de invocar las reglas de una manera que nadie imaginó nunca. La habilidad de usar las normas en provecho propio es una importante fuente del poder organizativo y, en este caso de las estructuras de la organización, define un terreno discutido que siempre se negocia, preserva o cambia.

Control de los procesos de decisión

La habilidad para influir en los resultados de los procesos de toma de decisiones es una bien reconocida fuente de poder, y que ha atraído considerable atención en la literatura de la teoría de la organización. Ya que las organizaciones son en gran medida sistemas de toma de decisiones, un individuo o grupo que pueda ejercer una influencia importante en los procesos de decisión puede ejercer gran influencia en los asuntos de su organización. No asombra entonces el tiempo, la energía y la meticulosa atención que algunos hombres y mujeres hambrientos de poder dedican a interminables sartenas de reuniones. Estos «políticos», como suele conocerseles, regatean, en términos de programas que suelen ser secretos para crear los resultados de la decisión según su deseo. Esto es, estos programas secretos que permiten a muchos de ellos salir triunfantes tras horas de discusiones circulares que acaban congelándose. Para los políticos, la toma de decisiones suele implicar el evitar que se tomen decisiones cruciales tanto como favorecer aquéllas que desean.

Al discutir los tipos de poder utilizados en la toma de decisiones es útil distinguir entre el control de tres elementos interrelacionados: las premisas de la decisión, los procesos de decisión y las cuestiones y objetivos. Uno de los caminos más efectivos de conseguir una decisión es que se haga por defecto. De aquí que gran parte de actividad política dentro de una organización depende del control de los programas y otras premisas de la

decisión que influyen en cómo se aproxima una decisión particular, quizá de manera que prevengan totalmente que salgan a la superficie ciertas cuestiones centrales. Evitando la discusión explícita de un asunto, uno puede ser capaz de obtener precisamente lo que quiere. Por ejemplo, en una organización donde los miembros desean formar un sindicato, o donde se está desarrollando una coalición a favor de abrir una nueva área de programación, estas decisiones clave pueden ser frecuentemente evitadas o retrasadas haciendo cambios marginales aunque significativos en otro lugar para desviar la atención. Esta táctica de prevenir que ciertas materias lleguen a ser asuntos calientes que pueden dirigir la atención suele ser popular entre los que quieren preservar el status quo.

Además de la consciente manipulación de las premisas de decisión, suele haber también un gran elemento de control inconsciente o socializado. Como Charles Perrow ha apuntado, se construye en los vocabularios, estructuras de comunicación, actitudes, creencias, normas y procedimientos, muchos controles discretos que, aunque no cuestionados, ejercen una influencia fundamental en los resultados de las decisiones. Estos factores configuran las premisas de la decisión trazando nuestro modo de pensar y actuar. Las visiones de qué son los problemas y cuestiones y cómo deben ser abordados, suelen actuar como camisas de fuerza mentales que no nos permiten ver otras formas de formular nuestros intereses básicos y los cambios de acción alternativos que están a nuestra disposición. Muchos de estos encierros en la organización se construyen sobre suposiciones, creencias y prácticas acerca de «quienes somos» y «nuestra manera de actuar aquí».

El control de los procesos de la toma de decisiones es normalmente más visible que el control de las premisas de decisión. ¿Cómo puede tomarse una decisión? ¿A quién puede implicar? ¿Cuándo será tomada? Al determinar si una decisión puede tomarse y entonces ser remitida a la dirección apropiada si debe ir antes un comité y qué comité, si debe ser apoyada por un informe completo, si aparecerá en un programa que es adecuado que tenga un duro recorrido (o un paso fácil), el orden de una agenda, e incluso si la decisión debiera ser discutida al principio o al final de la reunión, un dirigente puede tener un impacto considerable en los resultados de la decisión. Las reglas básicas que guían la toma de decisiones son así importantes variables que los miembros de la organización pueden manipular y usar para sentar las bases en favor o en contra de una acción dada.

Una última forma de controlar la toma de decisiones es influir en las cuestiones y objetivos para dirigirlas y en el criterio que debe emplearse. Un individuo puede configurar asuntos y objetivos más directamente preparando los informes y contribuyendo a la discusión en que se basará la decisión. Recalcando la importancia de los compromisos particulares, seleccionando y evaluando las alternativas sobre las que se tomará la decisión y destacando la importancia de ciertos valores y resultados, los que toman las decisiones pueden ejercer considerable influencia en la decisión que nace de la discusión. La elocuencia, la dirección de los hechos, los compromisos apasionados, o la absoluta tenacidad o resistencia pueden al final ganar la partida, añadiéndose al poder de una persona para influir en las decisiones en que está implicada.

El control del conocimiento y la información

Evidente en gran parte del estudio anterior, particularmente con el propósito de controlar las premisas de decisión, es la idea de que el poder aumenta para la persona que es capaz de estructurar la atención de los asuntos de manera que en efecto defina la realidad del proceso de toma de decisiones. Esto llama la atención sobre la importancia clave del conocimiento y la información como fuentes de poder. Controlando estos recursos clave una persona puede influir sistemáticamente en la definición de las situaciones de la organización y crear modelos de dependencia. Las dos actividades merecen atención por separado.

El psicólogo americano W. I. Thomas observó una vez que si la gente definía las situaciones como reales serían reales en sus consecuencias. Muchos hábiles políticos de la organización ponen su dictamen en práctica sobre las bases diarias, controlando el flujo de información y el conocimiento que se halla a disposición de la gente, influ^yendo de ese modo su percepción de las situaciones, y de ahí las maneras en que actúan con relación a esas situaciones. Estos políticos suelen ser conocidos como «porteros», abriendo y cerrando los canales de comunicación y filtrando, resumiendo, analizando y modelando así el conocimiento de acuerdo con una visión del mundo que favorece sus intereses. Muchos aspectos de la estructura de la organización, especialmente las divisiones jerárquica y departamental, influyen en cómo fluye la información y es rápidamente usada por porteros no oficiales para conseguir sus propios fines. Incluso por el simple proceso de frenar o acelerar flujos particulares de información,

haciendo así el conocimiento asequible de manera puntual o demasiado tarde para ser usado por sus receptores, el portero puede ejercer un poder considerable.

Frecuentemente la búsqueda del control de la información en una organización está ligada a cuestiones de la estructura organizacional. Por ejemplo, muchas batallas se han librado sobre el control y uso de un sistema informático centralizado, porque el control del ordenador suele llevar consigo el control del flujo informático y el diseño del sistema de la información. El poder de muchos departamentos financieros y otros procesadores de información están ligados a este hecho. El personal financiero es importante no sólo porque controla los recursos, sino porque también define y controla la información sobre el uso de los recursos. Influyendo en el presupuesto y los sistemas de información de control de costes, son capaces de influir en lo que se considera importante dentro de la organización, tanto en la parte de aquéllos que usan la información como base para controlar cómo entre aquéllos que están sujetos a ese control. Así como las premisas de toma de decisiones influyen en el tipo de decisiones que se toman, las suposiciones secretas y a veces no cuestionadas que se construyen dentro del diseño de los sistemas de información pueden ser de crucial importancia en la estructuración de la actividad diaria.

Muchos de los asuntos candentes dignos de atención y problemas de microproceso dependen de la cuestión del poder. La nueva tecnología de proceso de información crea la posibilidad de múltiples puntos de acceso a bases de datos comunes y la posibilidad de sistemas de información locales en vez de centralizados. En principio, la tecnología puede usarse para incrementar el poder de aquéllos que están en los niveles periféricos o locales de la organización, proporcionándoles más datos comprensibles, inmediatos y relevantes relativos a su trabajo, facilitándoles autocontrol en vez del control centralizado. En la práctica la tecnología suele usarse para incrementar el poder central. Los diseñadores y usuarios de tales sistemas son agudos conocedores del poder de la información, descentralizando ciertas actividades mientras centralizan la vigilancia continuada de su actuación. Así, los ejecutivos de partes remotas del mundo, el personal de reservas de líneas aéreas en oficinas no supervisadas y trabajadores en los talleres trabajan bajo el ojo vigilante del ordenador, el cual informa de casi todos sus movimientos al corazón del sistema de información.

Además de configurar definiciones de las realidades de la organización o ejercicio de control, el conocimiento y la información pueden usarse para tejer los modelos de dependencia. Poseyendo el derecho de la información y el derecho del tiempo, teniendo acceso exclusivo a los datos clave, o simplemente demostrando la capacidad de ordenar y sintetizar los hechos de manera efectiva, los miembros de una organización pueden incrementar el poder que ejercen dentro de ella. Mucha gente desarrolla estas habilidades de forma sistemática, y guardan celosamente o bloquean el acceso al conocimiento crucial para intensificar su indispensabilidad y el nivel de «experto». Obviamente, otros miembros de la organización tienen interés en romper tan exclusivo y limitado acceso. Suele haber así una tendencia en las organizaciones a hacer rutinarias valiosas técnicas y capacidades siempre que es posible. También hay tendencia a romper la dependencia de individuos y departamentos específicos adquiriendo sus propios expertos. Así, los departamentos a menudo prefieren sus propios especialistas técnicos a mano, incluso si ello significa duplicación y alguna redundancia de especialidades dentro de la organización como conjunto.

Un aspecto final del poder de los expertos se refiere al uso del conocimiento y la experiencia como medio de legitimar lo que a uno le gustaría hacer. El «experto» suele estar acompañado de una aureola de autoridad y poder que puede añadir un peso considerable a una decisión que descansa en el equilibrio, pero que ya ha sido tomada en las mentes de los actores clave.

Control de jurisdicciones

Cualquier estudio del poder en las organizaciones debe prestar atención a lo que a veces se conoce como «dirección jurisdiccional». La noción de jurisdicción se usa para referirse a la relación entre diferentes elementos de una organización. Así podemos hablar de los límites entre diferentes grupos de trabajo o departamentos, o entre una organización y su entorno. Dirigiendo y controlando las transacciones jurisdiccionales, la gente es capaz de conseguir un poder considerable. Por ejemplo, llega a ser posible controlar cambios que ocurren fuera del grupo, departamento u organización de uno e introducir responsabilidades temporales. Uno adquiere conocimiento de interdependencias críticas sobre las cuales puede ser capaz de asegurar un grado de control. O se consigue acceso a una información crítica que ocupa una posición particularmente poderosa para interpretar lo que está ocurriendo en el mundo exterior, y así ayudar a definir

la realidad organizativa que guía la acción. Se puede también controlar transacciones a través de las jurisdicciones realizando una función neutralizadora que permita o incluso fomente ciertas transacciones mientras bloquea otras.

La mayoría de la gente en posiciones de liderazgo en todos los niveles de una organización puede defender este tipo de dirección jurisdiccional de manera que contribuya a su poder. El proceso es también un elemento importante de muchos papeles de la organización, como las de secretariado, consejero personal, o coordinador de proyectos, y enlace entre gente de todo tipo. La gente en tales papeles suele ser capaz de adquirir un poder que convenga a su nivel formal. Por ejemplo, muchas secretarías y consejeros personales son capaces de ejercer un impacto importante en las visiones de la realidad de una situación dada de sus jefes, determinando quién tiene acceso al director y cuándo, y dirigiendo la información de manera que disminuya la importancia de los acontecimientos y actividades ocurridos en cualquier parte de la organización. Un ejemplo destacado de la dirección jurisdiccional se encuentra en la dirección de la Casa Blanca bajo la administración de Nixon, donde los ayudantes personales de Nixon, Richard Erlichman y Bob Haldeman ejercieron un control hermético del acceso al Presidente. Haciendo esto parecía que serían capaces de influir en el punto de vista del Presidente sobre lo que estaba ocurriendo en la Casa Blanca o en cualquier otro sitio. Una de las cuestiones principales en el notorio asunto del Watergate y el colapso de la presidencia fue si los auxiliares de Nixon le habían permitido recibir la información crítica concerniente al robo en el Watergate. Erlichman y Haldeman eran expertos de la dirección jurisdiccional y su estrategia básica para adquirir poder se encuentra en muchos tipos distintos de organización de todo el mundo.

La dirección jurisdiccional puede ayudar a integrar una unidad con el mundo exterior, o puede usarse para incomunicarla de manera que funcione autónomamente. La búsqueda de autonomía —de individuos, grupos e incluso departamentos— es un rasgo poderoso de la vida de la organización, porque a mucha gente le gusta tener el control absoluto de todo su espacio vital. La dirección jurisdiccional ayuda a esta búsqueda, ya que normalmente muestra modos en que una unidad puede adquirir los recursos necesarios para crear autonomía y apuntar estrategias que puedan usarse para defenderse de las amenazas de la autonomía. Los grupos y departamentos intentan frecuentemente incorporar técnicas y recursos clave dentro de las jurisdicciones y controlar las admisiones a través de

reclutamientos selectivos. También suelen defender lo que el sociólogo Erving Goffman ha descrito como «rituales de evasión», dirimiendo claramente asuntos y problemas potenciales que amenazarán su independencia.

La búsqueda de autonomía es, de todas maneras, atacada frecuentemente por estrategias opuestas iniciadas por directivos en otra parte del sistema. Pueden intentar romper la cohesión del grupo nombrando sus propios representantes o aliados de las posiciones clave, encontrar formas de minimizar los recursos disponibles para el grupo o fomentar el rediseño de la organización que aumente la interdependencia y minimice las consecuencias de las acciones autónomas. Las transacciones de jurisdicción se caracterizan así por estrategias que compiten por el control y el contra control. Muchos grupos y departamentos tienen éxito al adquirir considerables grados de autonomía y defender sus posiciones de manera que hagan de la organización un sistema de grupos escasamente acoplados y departamentos más que una unidad muy integrada.

Capacidad para hacer frente a la incertidumbre

Una fuente de poder implícita en mucho de lo que se ha discutido anteriormente es la habilidad de enfrentarse a las dudas que influyen en las operaciones diarias de una organización. La organización implica un cierto grado de interdependencia, por lo que esas situaciones discontinuas o impredecibles en una parte de la organización tienen considerables repercusiones para las operaciones de cualquier otro sitio. La capacidad para tratar con estas ambigüedades da a un individuo, grupo o unidad considerable poder en el conjunto de la organización.

La habilidad de enfrentarse a la incertidumbre suele estar íntimamente relacionada con el lugar que uno ocupa en la división global del trabajo en una organización. Si generalizamos, la incertidumbre puede ser de dos tipos. Las incertidumbres del entorno (por ejemplo, con la estimación de los mercados, fuentes de materia prima o finanzas) pueden proporcionar grandes oportunidades para los que tengan contactos o habilidad para encargarse de los problemas y minimizar sus efectos en el conjunto de la organización. Las incertidumbres operativas dentro de una organización (como las de la avería de maquinaria crítica, usada en una producción fabril o de proceso de datos) pueden ayudar a los detectores de problemas,

plantilla de mantenimiento, u otros con las técnicas y habilidades requeridas a adquirir poder y situación como resultado de su habilidad para restaurar la operación normal. El grado de poder que proviene de la gente que puede hacerse cargo de ambos tipos de incertidumbre depende principalmente de dos factores. El primero, el grado de sustituibilidad de sus habilidades y, por tanto, la facilidad con la que puedan ser reemplazados. El segundo. la centralidad de sus funciones para las operaciones de la organización como conjunto.

Las organizaciones generalmente tratan de reducir los imprevistos siempre que es posible, normalmente «neutralizándolos» o a través de procesos de rutinización. Por ejemplo, los stocks de recursos críticos pueden realizarse desde diferentes fuentes, los programas de mantenimiento pueden desarrollarse para minimizar los fallos tecnológicos, y la gente puede entrenarse para tratar con las contingencias del entorno. De todas formas, cierta incertidumbre permanece casi siempre, ya que por naturaleza las situaciones imprevistas no pueden ser predichas y anticipadas con exactitud. Además, aquellos que ven el poder derivado de su capacidad de tratar con la incertidumbre suelen preservar la base de su poder asegurando que las incertidumbres continúen, y algunas veces manipulando las situaciones para que parezcan más inciertas de lo que son.

Al entender el impacto de la incertidumbre en la manera de operar de una organización, tenemos así unos importantes medios de conocer las relaciones de poder entre grupos y departamentos. También entendemos mejor la condición bajo la cual el poder de los expertos o los detectores de problemas entra en juego, y la importancia de los distintos tipos de poder derivados del control de los recursos que mencionamos anteriormente. La existencia de la incertidumbre y la capacidad de hacerle frente suelen ser razones que explican cómo y cuándo estos otros tipos de poder llegan a ser tan críticos en la configuración de los asuntos de la organización.

El control de la tecnología

Desde el principio de la historia, la tecnología ha servido como instrumento de poder, mejorando la capacidad de los humanos para manipular, controlar e imponerse a su medio ambiente. La tecnología empleada en las organizaciones modernas desempeña una función semejante. Proporciona a sus usuarios la capacidad de lograr resultados sorprendentes en una

actividad productiva, y también la habilidad de manipular su poder productivo y hacerlo trabajar eficientemente para sus propios fines.

Las organizaciones normalmente llegan a ser vitalmente dependientes de alguna forma de tecnología indispensable que puede convertir los ingresos de la organización en gastos. Esto puede ser una fábrica de trabajo en cadena; una centralita telefónica; un ordenador central o un sistema de almacenamiento en disco; o quizá una planta de importancia capital como las que se usan en las refinerías de petróleo, la producción química, o las generadoras de energía. El tipo de tecnología empleada influye en los modelos de interdependencia dentro de una organización, y de ahí las relaciones de poder entre diferentes individuos y departamentos. Por ejemplo, en organizaciones donde la tecnología crea modelos de interdependencia secuencial, como en la masiva producción en cadena donde el cometido A debe ser completado antes que el B, que a su vez debe ser completado antes que el C, la gente que controla cualquier parte de la tecnología posee considerable poder de alterar el conjunto. En organizaciones donde la tecnología implica sistemas más autónomos de producción, la capacidad de un individuo o grupo para influir en la operación del conjunto es mucho más limitada.

El hecho de que la tecnología tenga un impacto decisivo en las relaciones de poder es una razón importante que explica que intentar cambiar la tecnología suele crear conflictos importantes entre jefes y empleados y entre diferentes grupos dentro de la organización. Introducir nuevas tecnologías puede alterar el equilibrio del poder. La introducción de la producción en cadena dentro de la industria, destinada a aumentar el control directivo sobre el proceso de trabajo, también puede tener el efecto no deseado de incrementar el poder de los trabajadores de fábrica y sus sindicatos: en los trabajos normalizados la tecnología estandarizada emplea los intereses de manera que fomenta la acción colectiva y da a los empleados el poder sobre el proceso de producción para hacer esa acción extremadamente efectiva. Una huelga en cualquier parte de la cadena de producción puede llevar el trabajo de cientos o incluso miles de personas al paro total. La tecnología está diseñada de manera que hace las acciones colectivas de pequeños grupos de personas extremadamente efectivas. El sistema de producción basado en el uso de grupos autónomos de trabajo y otras formas de «tecnología celular», por otra parte, fragmentan los intereses de los trabajadores. El trabajo y la recompensa corresponden al equipo de trabajo como una unidad primaria de la organización. Los intereses de un empleado suelen así llegar a asociarse más de cerca con

los de su equipo que con aquellos de tipo general de trabajador o grupo ocupacional, haciendo el sindicalismo y la acción colectiva mucho más difícil, especialmente debido a que pueden desarrollarse relaciones competitivas entre diferentes equipos de trabajo. Ya que bajo el sistema de grupo una retirada del trabajo no afecta a las operaciones globales a menos que otros grupos de trabajo hagan lo mismo, el poder de los trabajadores y sus sindicatos sobre la organización como conjunto tiende a reducirse sustancialmente.

La introducción de nuevos métodos de producción, máquinas, facilidades informáticas o cualquier tipo de cambio tecnológico que incremente el poder de un grupo o departamento a expensas de otro, tiende así a desarrollarse dentro de una cuestión política caliente. Los grupos de empleados normalmente tienen una idea clara de las relaciones de poder inherentes a los acuerdos sobre su trabajo actual y generalmente están dispuestos a utilizar todos sus recursos e ingenio para combatir los cambios que amenazan su posición.

El poder asociado al control tecnológico llega a ser más visible en las confrontaciones y negociaciones que rodean al cambio de la organización, o cuando los grupos intentan mejorar su participación dentro de la organización. De todas formas, también opera de formas más sutiles. Al trabajar con una máquina o sistema de trabajo particular, un empleado aprende los pros y los contras de su operación de manera que normalmente le proporcionen un poder considerable. Antes en este capítulo hablamos de cómo los operadores de maquinaria eran capaces de usar su conocimientos o sus máquinas para impedir que los expertos que estudian el trabajo intenten implantar pautas laborales. Ellos eran capaces de dominar el uso de su tecnología para mejorar sus sueldos y controlar su ritmo de trabajo. Este tipo de proceso es usado para muchos fines en diferentes tipos de marco de trabajo diariamente. La gente manipula y controla su tecnología sólo cuando pueden dar la vuelta a normas, reglamentos y descripciones de trabajo. La tecnología diseñada para dirigir y controlar el trabajo de los empleados llega a ser frecuentemente una herramienta del control obrero.

Alianzas interpersonales, redes y control de la «organización informal»

Los amigos en puestos altos; patrocinadores, mentores; coaliciones de gente preparada para atraer el apoyo y favor sindicales a sus fines

individuales, y las redes informales para contactar con la base, sondeos, etc., todos proporcionan una fuente de poder para los implicados. A través de varios tipos de redes entrelazadas un individuo puede adquirir una primicia del desarrollo que sea relevante para sus intereses, ejercer varias formas de influencia interpersonal para configurar este desarrollo como quiera y preparar el camino para los propósitos que esté interesado en llevar a cabo. Los hábiles políticos de la organización construyen y cultivan sistemáticamente tales tipos de alianzas informales y redes de trabajo, incorporando siempre que es posible la ayuda e influencia de todos aquéllos con una importante posición en el dominio en que estén operando. Las alianzas y coaliciones no se construyen necesariamente alrededor de una identidad de intereses; más bien, lo que se requiere para esas formas de organizaciones informales es que sean bases de alguna forma de intercambio mutuamente beneficioso. La construcción de canalizaciones o coaliciones con éxito implica estar enterados de que, además de los amigos triunfadores, es necesario incorporar y pacificar a enemigos potenciales, y la capacidad de ver más allá de los asuntos inmediatos y encontrar los modos de negociar ayuda en el presente para promesas futuras. Los tejedores de coaliciones con éxito reconocen que el funcionamiento de la estructuración de coaliciones es una cuestión de dependencia e intercambio mutuos.

Las coaliciones, alianzas y redes de trabajo tejidas a través de estos procesos pueden permanecer a un grado informal e invisible. La estructuración de coaliciones puede darse por teléfono, a través del club de golf, de redes de antiguos compañeros o a través de contactos casuales. Por ejemplo, la gente que asiste a una reunión o proyecto puede encontrar que comparte un interés en relación a otra área de su trabajo y usar los intercambios informales de la reunión para establecer las bases de la acción cooperativa en otro lugar. Gran parte de la construcción de coaliciones encontrada en la vida de la organización ocurre a través de este tipo de encuentro casual, o a través de planear reuniones informales como comidas y recepciones. Algunas veces, de todas formas, las alianzas y redes de trabajo se forjan a través de varios tipos de intercambio institucionalizados, como reuniones de grupos y asociaciones profesionales, y pueden llegar a institucionalizarse asimismo eventualmente en formas duraderas como equipos de proyectos, juntas consultivas, asociaciones de empresas u organizaciones a modo de carteles. Queda claro en los ejemplos anteriores que las redes de trabajo pueden ser internas en una organización o extenderse para incluir personas clave de fuera. Algunas veces son explícitamente interorganizacionales, como direcciones entrelazadas donde las mismas personas prestan sus servicios en los consejos de diferentes

organizaciones. En todas las redes de trabajo, algunos protagonistas pueden tomar un papel central activo mientras otros pueden operar al margen. Algunos contribuirán a ello y derivarán el poder de las redes de trabajo más que otros, de acuerdo con el modelo de mutua dependencia sobre el que forjan las alianzas.

Además del poder descrito de las redes de trabajo y la construcción de coaliciones, muchos miembros de una organización pueden mostrar el poder de su papel en las redes sociales conocidas como la «organización informal».

Todas las organizaciones tienen redes de organización informales donde la gente interactúa de forma que solucionan algunos tipos de necesidades sociales. Los grupos de compañeros de trabajo pueden habituarse a ir a comer juntos o a beber los viernes después del trabajo, o pueden desarrollar medios de mejorar la calidad de su vida laboral. Los líderes de los grupos informales pueden llegar a ser tan poderosos e influyentes en su grupo como cualquier norma, reglamentación o jefe, y llegan a ser fuerzas reconocidas y respetadas por la forma en que opera su área de la organización. La atención que se presta corrientemente a la cultura corporativa para determinar el éxito de una organización subraya el poder que poseen los líderes y otros miembros de grupos sociales que están en posición de configurar los valores y aptitudes de la subcultura particular a la que pertenecen.

Otra variante de la organización informal surge en situaciones donde un miembro de una organización desarrolla una dependencia psicológica o emocional de otro. Esto llega a ser particularmente significativo cuando la parte dependiente adquiere un poder considerable de otras fuentes. La historia de la vida corporativa y pública está llena de ejemplos donde un tomador clave de decisiones llega a tener dependencia de su esposo o esposa, amante, secretario o ayudante de confianza o incluso en un autoproclamado profeta o místico. En el síndrome del poder-detrás-del-trono que resulta, el colaborador informal ejerce una influencia crítica en cómo se utiliza el poder del tomador de decisiones. Mientras tales relaciones suelen desarrollarse por casualidad, no es de ninguna manera extraño que la gente consiga el poder cultivando tales dependencias de un modo maquiavélico.

Control de las contraorganizaciones

Otro camino de poder en las organizaciones descansa en el establecimiento y control de lo que llamamos "contraorganizaciones". Los sindicatos son los más obvios de éstas. Cada vez que un grupo de personas se las arregla para construir una concentración de poder en relativamente pocas manos, no es inusual para las fuerzas opuestas coordinar sus acciones para crear un bloque de poder rival. El economista John Kenneth Galbraith ha descrito el proceso como una implicación del desarrollo del «poder compensador». Así, los sindicatos se desarrollan como una restricción de la dirección de industrias donde hay un alto grado de concentración industrial; el gobierno y otras organizaciones reguladoras progresan como restricción del abuso del poder monopolizador; y la concentración de la producción suele equilibrarse por el desarrollo de grandes organizaciones en el campo de la distribución, por ejemplo, los almacenes en cadena suelen desarrollarse de manera que equilibren el poder ejercido por los grandes productores y proveedores.

La estrategia de ejercer poder compensador proporciona así una manera de influir en las organizaciones donde no se es parte de la estructura de poder establecida. Articulando y trabajando para un sindicato, una asociación de consumidores, un movimiento social, cooperativa o grupo de presión —o ejerciendo los derechos ciudadanos y presionando en los medios de comunicación, el representante político de uno, o un organismo del gobierno— se tiene una manera de equilibrar las relaciones de poder. Mucha gente convierte en una carrera el hacer esto. Así, un trabajador de base puede gastar gran parte de su tiempo libre trabajando para su sindicato, quizá elevándose a través de las filas de la burocracia sindical hasta un nivel en el cual pueda tratar con los directivos expertos cara a cara. Para mucha gente que está en los niveles más bajos de una organización, la única manera efectiva de influir en su vida laboral es a través de esta forma de poder compensador. El defensor de los consumidores, Ralph Nader, ha sido capaz de tener una influencia mucho más grande en la industria americana, actuando como crítico y campeón de los derechos del consumidor del que hubiera tenido como un empleado de cualquiera de las organizaciones que ha criticado. Muchos abogados, periodistas, académicos y miembros de otros grupos profesionales socialmente conscientes también han encontrado un camino efectivo de influir a través de la crítica antes que uniéndose a las organizaciones que son objeto de su interés. El principio del poder compensador también suele emplearse por los cabecillas de grandes conglomerados, quienes en efecto juegan una forma de ajedrez con su medio ambiente, comprando y vendiendo organizaciones

como rehenes corporativos. Más de una multinacional ha intentado contener el poder de sus competidores o negociar con su gobierno, anfitrión, teniendo en mente el principio del poder compensador.

Simbolismo y dirección del pensamiento

Otra importante fuente de poder descansa en la capacidad de unos para persuadir a otros para establecer realidades que apoyen los intereses que uno desea perseguir. El liderazgo en última instancia implica una capacidad de definir la realidad de otros. Mientras el dirigente autoritario intenta vender, forzar una realidad en sus subordinados, los dirigentes más democráticos permiten definiciones de una situación que se desarrolle desde el punto de vista de otros. La influencia del dirigente democrático es mucho más sutil y simbólica. El o ella gasta tiempo escuchando, resumiendo, integrando y guiando lo que se ha dicho, haciendo intervenciones claves y aglutinando imágenes, ideas y valores que ayuden a los implicados a dar sentido a la situación con la que están tratando. Al dirigir los pensamientos concernientes a una situación el dirigente en efecto maneja una forma de poder simbólico que ejerce una influencia decisiva en cómo la gente percibe sus realidades y de ahí su forma de actuar. Los líderes carismáticos parecen tener una capacidad natural para configurar el pensamiento de esta manera.

Enfocaremos los tres aspectos mencionados de la dirección simbólica: el uso de la imagen, el uso del teatro y el uso del sentido lúdico.

Imágenes, lenguaje, símbolos, historias, ceremonias, rituales y todos los atributos de la cultura corporativa son herramientas que pueden usarse en la dirección del pensamiento, y a partir de ahí en la configuración de las relaciones de poder en la vida de la organización. Muchos directivos y dirigentes triunfadores conocen el poder de la imagen evocadora e instintivamente prestan una gran atención al impacto que sus palabras y sus acciones tienen en los que les rodean. Por ejemplo, suelen apoyar la idea de que la organización es un equipo y el entorno una jungla competitiva, hablan de los problemas en términos de oportunidades y desafíos, simbolizan la importancia de una actividad o función clave dándole gran prioridad y visibilidad sobre su propio programa, o encontrando otros caminos de crear y renovar los sistemas de creencias considerados necesarios para el logro de sus objetivos. Al dirigir el significado de las

situaciones de la organización de esta manera, pueden hacer mucho para configurar los modelos de la cultura y subcultura corporativa que les ayudarán a lograr deseados propósitos y objetivos.

Muchos miembros de la organización conocen detalladamente la manera en la que el teatro —incluyendo marcos psicológicos, apariencias y estilos de comportamiento— puede añadirse a su poder; y muchos serían dignos de un Oscar por sus representaciones. Hemos penetrado en las oficinas de los ejecutivos expertos que rezuman poder en términos de decorado y composición, demostrando que alguien de influencia considerable trabaja allí. Una oficina de ejecutivo es el escenario en el que actúa y suele estar cuidadosamente organizada de manera que le ayude a su representación. En un lado podemos encontrar un despacho formal con una silla parecida a un trono donde el ejecutivo representa papeles autoritarios. En otro podemos encontrar sillas casuales alrededor de una mesa de café, marco de una escena de más convivencia. Cuando uno se introduce en una oficina como ésta, suele sentir el agradable tono de las reuniones de acuerdo con el sitio donde se está sentado. Si es guiado a una silla baja frente a una mesa de trabajo donde el jefe puede mirarte de arriba abajo y dominarte, puede estar casi seguro de que lo va a pasar mal. Las situaciones a menudo hablan más fuerte que las palabras, y hacen más para expresar y reproducir la relación de poder existente dentro de una organización.

Las apariencias tienen también gran importancia. Por ejemplo, la mayoría de la gente en una organización aprende pronto las normas de vestir y otros requisitos que no están escritos para progresar con éxito hacia los puestos más altos. En algunas organizaciones es posible distinguir a la gente de comercial contables, o incluso los que trabajan en una cierta planta de acuerdo con su manera de vestir y su aspecto general. Muchos jóvenes aspirantes a ejecutivo aprenden rápidamente el valor de llevar el Wall Street Journal a trabajar y asegurarse de que está siempre visible, incluso si nunca han sido capaces de leerlo. Alguna gente simboliza su actividad regando la mesa de papeles, y otros demostrando su control y dominio de su trabajo con una mesa donde no se ve ni rastro de papeles. En contextos organizativos, hay normalmente más de apariencia de lo que creemos a simple vista.

El estilo también cuenta. Es sorprendente cómo se puede simbolizar el poder llegando un par de minutos tarde a todas las reuniones importantes donde todos dependen de tu presencia, o cómo ser visto en ciertas ocasiones puede aumentar tu nivel. Por ejemplo, en muchas organizaciones

los ejecutivos expertos dramatizan su presencia en los acontecimientos de gran importancia, pero deslucen en el entramado de las funciones de bajo nivel. Se dice que en la Casa Blanca la gente suele exagerar su acceso al Presidente, asegurando que llegaron al menos media hora más pronto para que los otros puedan ver que estaban esperando al Presidente. El acceso al Presidente es en sí mismo tanto un reflejo como una fuente de poder, pero si otros saben que tienes tal acceso, puede ser usado normalmente para adquirir incluso más poder. Aquellos que saben cómo el simbolismo puede intensificar el poder suelen dedicar una gran cantidad de tiempo en dramatizar su trabajo, utilizando la «dirección aparatosa» para influir en los sistemas de pensamiento que les rodean a ellos y sus actividades.

Finalmente, debemos, señalar las habilidades del «sentido lúdico». El participante en el juego de la organización se da de muchas formas. Algunas veces es indiferente e insensible cuando los objetivos le disgustan, organizando alborotos en la sala del consejo cuando tiene claro que él es el mejor de los asistentes. Haciendo esto aumenta su visibilidad y asegura su poder y superioridad sobre sus competidores. Otros tipos de participantes pueden ser tan astutos y reservados como un zorro, haciendo su voluntad a través de la organización de una manera sutil, configurando las impresiones clave en cada intervención. Al ver la organización —con sus recompensas de éxito, situación, poder e influencia— como un juego para ser representado de acuerdo con su propio conjunto de reglas no escritas, los participantes del juego de la organización suelen tener influencia significativa en la estructura de las relaciones de poder.

Sexo y dirección de las relaciones de sexos

Frecuentemente se hace una gran diferencia entre si se es hombre o mujer. Muchas organizaciones están dominadas por valores relativos al sexo, que inclinan la vida de la organización en favor de un sexo en detrimento de otro. Así, como muchas escritoras feministas han recalcado, las organizaciones suelen segmentar las estructuras de oportunidades y los mercados de trabajo de manera que capacitan a los hombres para alcanzar posiciones de prestigio y poder más fácilmente que a las mujeres y suelen operar de manera que producen inclinaciones relativas al sexo en la forma en que se crea y sostiene la realidad de la organización sobre las bases diarias. Esto es más evidente en situaciones de discriminación abierta y

distintas formas de persecución sexual, pero suele impregnar la cultura de la organización de una manera que es mucho menos visible.

Consideremos, por ejemplo, algunos de los vínculos existentes entre los estereotipos sexuales y principios tradicionales de la organización. El cuadro 4 contrapone una serie de características que suelen usarse para diferenciar entre hombres y mujeres. Los vínculos existentes entre el estereotipo masculino y los valores que dominan muchas ideas sobre la naturaleza de la organización están en quiebra. Suele fomentarse que las organizaciones sean racionales, analíticas, estratégicas, orientadas respecto a sus decisiones, resistentes y agresivas, como son los hombres. Esto tiene importantes repercusiones para las mujeres que desean desenvolverse en esta clase de mundo, para demostrar que ellas sustentan estos valores, suele considerarse que rompen el tradicional estereotipo femenino de manera que se convierten en blanco de las críticas, por ejemplo de «ser demasiado dogmáticas» e «intentar desempeñar papeles masculinos». Por supuesto, las organizaciones que cultivan los valores más próximos a los estereotipos femeninos pueden tener una ventaja, dando la vuelta al desequilibrio tradicional.

CUADRO 4
Estereotipos tradicionales masculinos y femeninos

Las relaciones entre hombres y mujeres se moldean frecuentemente por estereotipos predefinidos e imágenes de cómo se espera que actúen. He aquí algunos de los rasgos más comunes asociados tradicionalmente con la naturaleza masculina y femenina en la sociedad occidental.	
Estereotipos masculinos	Estereotipos femeninos
Lógico Racional Agresivo Explorador Estratega Independiente Competitivo «Líder y tomador de decisiones»	Intuitiva Emotiva Sumisa Enfática Espontánea Educadora Cooperadora «Una leal defensora y seguidora»
Bajo la influencia de la «revolución del sexo» estos estereotipos están en fusión y transición.	

Estas y otras inclinaciones de los sexos también se encuentran en el lenguaje, rituales, mitos, historias y otros modos de simbolismo que configuran una cultura de la organización. La conversación general y el ritual cotidiano pueden servir para incluir o excluir y algunas veces se construyen para conseguir este fin.

Un hombre o mujer solitarios pueden sentirse rápidamente superados o «fuera de sitio» cuando otros hablan de problemas que él o ella no comparten, o cuando el lenguaje y los chistes toman una forma despectiva. El o ella pueden perderse una conversación importante por no hallarse incluidos y pueden estar sujetos a todo tipo de degradaciones sutiles a través de las historias y mitos que circulan en el entramado de la organización. Todos los factores que configuran la cultura corporativa discutida en el capítulo 5 son relevantes para entender las realidades sexuales construidas en una organización. También pueden identificarse medios a través de los cuales las personas pueden empezar a contrarrestar y remodelar las relaciones de poder así producidas.

Las sutilezas asociadas al sexo suelen crear diferentes experiencias de la misma situación organizativa y presentan muchos problemas prácticos en la manera de interactuar de hombres y mujeres sobre unas bases cotidianas. A veces las dificultades creadas son tan significativas que elevan las estrategias conscientes e inconscientes a la categoría de «dirección de los sexos».

Consideremos la siguiente situación, realizada a partir de la investigación de mi colega Deborah Sheppard:

Susan Jones es una directiva de investigación de mercado en una industria dominada por hombres. Frecuentemente tiene que dar presentaciones a sus colegas masculinos, y siente una necesidad de asegurar que se «integra» dirigiendo su apariencia y conducta de un modo que las expectativas convencionales y las normas relativas a los papeles sexuales se mantengan. Ella intenta ser «creíble», si bien no quiere aparecer por encima, lo que cambiaría el status quo, y se presenta a sí misma aceptando las normas. Tiene especial cuidado de no actuar de manera masculina, y mucha de su «dirección aparatosa» descansa en evitar ofender debido a que es una mujer. Así, en sus presentaciones orales trata de demostrar competencia mientras evita ser enérgica. Ella se mantiene en el mismo lugar en vez de adoptar un modo más agresivo de actuar, incluso si la presentación dura tres horas. Intenta comunicar sus ideas a través de la

educación. No levanta la voz, encontrando otras maneras de acentuar puntos críticos, por ejemplo, utilizando un estrado, pero estando segura de no usar nunca un puntero. Evita llevar pantalones o trajes de tres piezas con chaleco, y siempre tiene cuidado de equilibrar su ropa más formal con una blusa femenina

CUADRO 5
Estrategias para manejar las relaciones del sexo

Con una mirada en el entorno del mundo de la organización es posible identificar diferentes maneras con las que la gente organiza las relaciones de sexo. He aquí una variedad de estrategias populares. Cada una puede ser un éxito o un fracaso, de acuerdo con las personas y situaciones implicadas.	
<i>Estrategias femeninas</i>	
La reina Isabel I	— Domina con mano firme, rodeándose cuanto es posible de hombres sumisos. Margaret Thatcher proporciona un moderno ejemplo.
La primera dama	— Se conforma con ejercer el poder detrás del trono: una táctica adoptada por muchas «esposas corporativas», así como secretarías ejecutivas y ayudantes especiales.
La mujer invisible	— Adopta un perfil bajo y procura mezclarse con los que nos rodean, ejerciendo influencia de cualquier manera que puede.
La gran madre	— Consolida su poder cuidando y colocando.
La liberacionista	— Juega duro y da tanto bueno como puede dar; es extrovertida y siempre está a favor del papel femenino.
La amazona	— Es un líder de las mujeres. Este estilo tiene especial éxito cuando puede construir una coalición de poder estableciendo mujeres partidarias en funciones influyentes.
Dalila	— Utiliza el poder de seducción para convertir a figuras clave en hombres dominados.
Juana de Arco	— Utiliza el poder de modelar causas y misiones que trascienden el hecho de que es mujer, y obtiene el más amplio apoyo masculino.
La hija	— Encuentra un «padre típico» dispuesto a actuar como patrocinador y mentor.

CUADRO 5 (CONTINUACION)

<i>Estrategias masculinas</i>	
El guerrero	— Frecuentemente adoptado por ocupados ejecutivos luchando en batallas corporativas. A menudo, acostumbra a incluir más a las mujeres en papeles de apoyo.
El padre	— A menudo suelen ganar el apoyo de mujeres jóvenes que buscan un mentor.
El rey Enrique VIII	— Utiliza un poder absoluto para obtener lo que quiere, atrayendo y descartando apoyos femeninos de acuerdo con su utilidad.
El playboy	— Utiliza el sex appeal (real o imaginado) para ganar el apoyo y el favor de las colegas femeninas. Un papel frecuentemente adoptado por ejecutivos necesitados de una base de poder más estable.
El embaucador	— Basado en varios modos de «exhibición de conducta» dirigido a atraer y convencer a las mujeres de sus proezas corporativas. Utilizado a menudo para desarrollar la admiración y el apoyo de las mujeres en posición subordinada o lateral.
El niño	— Utilizado a menudo para atraer y «llevar el camino de uno» en situaciones difíciles, especialmente en relación con compañeras y subordinadas femeninas. El papel puede adoptar muchas formas; por ejemplo, el «niño enfadado», que tiende a perturbar y crear una situación de fuerza; el «niño frustrado y lloroso», que tiende a generar simpatía, y el «niño bonito», que tiende a ganarse el favor, especialmente cuando está en un aprieto.
El buen amigo	— Generalmente utilizado para desarrollar paternalismo con las colegas femeninas, tanto con confidencias como con recursos clave de información y noticias.
El cerdo chovinista	— Usado a menudo por hombres que se sienten molestos por la presencia de mujeres. Caracterizados por utilizar variedad de rituales de «degradación», los cuales buscan minar la posición de las mujeres y sus contribuciones.

Susan Jones trabaja en una realidad dominada por hombres y dedica gran parte de su tiempo viviendo bajo los términos impuestos por otra gente. La señorita Jones sabe exactamente lo que está haciendo: cree que para tener éxito en su organización debe intentar amoldarse lo mejor que pueda.

Mucha gente desafiaría su estilo de dirección sexual y sugiere que debería ser más agresiva y luchadora y cambiar el status quo. Y muchas mujeres hacen esto muy efectivamente en sus organizaciones. Pero el motivo de presentar propuestas descansa en el hecho de que muestra cómo la vida en las organizaciones suele estar guiada por relaciones de poder sutiles y no sutiles que dirigen la atención y conducta en una dirección en vez de en otra. Para hacer un buen trabajo Susan Jones ha tenido que esforzarse mucho más dentro de la acomplexante realidad diaria que sus colegas masculinos.

El cuadro 5 presenta una evocadora ilustración de algunos de los papeles prototípicos implícitos que a veces adoptan hombres y mujeres al tratar con las cuestiones relativas al sexo. Si el sexo es percibido o no como un factor que configura las relaciones de poder, la elección o inclinación hacia una estrategia de dirección sexual en vez de la otra puede tener un efecto muy importante en el éxito de uno y en la influencia general dentro de la organización. Tendremos más que decir acerca de la fuente y naturaleza de las inclinaciones de los sexos en el capítulo 7, cuando discutamos el papel de la sexualidad reprimida, la influencia de la familia patriarcal y el papel general de la ideología en la vida corporativa.

Factores estructurales que definen el escenario de acción

Una de las cosas sorprendentes que uno descubre al hablar con los miembros de una organización es que apenas alguno admitirá tener algún poder real. Incluso jefes ejecutivos suelen decir que se sienten muy limitados, que tienen pocas opciones significativas en la toma de decisiones, y que el poder que ejercen es más aparente que real. Todos se sienten generalmente atrapados en algún grado entre las fuerzas internas de la organización o en términos de exigencias impuestas por el entorno. Dadas las numerosas y variadas fuentes de poder ya estudiadas, estas actitudes se nos presentan como una paradoja. ¿Cómo es que puede haber tantas fuentes de poder si nadie se siente poderoso?

Otra posible respuesta es que el acceso al poder es tan abierto, amplio y variado que una gran extensión de las relaciones de poder generan más o menos equilibrio mientras alguna gente puede ser capaz de amasar un poder personal considerable, esto se compensa por el poder de otros y así el poderoso siempre está contrarrestado. Prestaremos más atención a esta visión «pluralista» más adelante en este mismo capítulo.

Otra posible explicación descansa en la idea de que es importante distinguir entre las manifestaciones superficiales y la estructura profunda del poder. Lo que sugiere que mientras las organizaciones y la sociedad puedan abarcar en cualquier momento una variedad de actores políticos proyectados sobre una variedad de bases de poder, el escenario en el que engarzan en sus variados tipos de juego de poder se define por la lógica del cambio configurando la época social en la que viven. Este punto de vista comprende la idea de que la organización y la sociedad deben entenderse desde una perspectiva histórica. Para ilustrar examinemos una analogía tomada del mundo natural. Supongamos que estamos considerando la ecología del cauce de un río. Podemos entender esta ecología en términos de «relación de poder» entre las distintas especies de árboles, arbustos, helechos y maleza y el terreno del que se sustentan. Pero estas relaciones de poder están apuntaladas por la estructura básica del cauce del río, determinada por el impacto de la glaciación del milenio anterior. Una especie arbórea puede ser más poderosa y así dominar a otra, pero las condiciones de su dominio están determinadas estructuralmente.

Aplicando esta analogía a la vida de la organización, vemos cómo estructuras subyacentes o lógicas de cambio apuntalan las relaciones de poder. Un directivo puede controlar un presupuesto importante, tener acceso a información clave y tener una excelente dirección del aparato, y ser una persona poderosa por todas estas razones. Pero su capacidad para extraer y usar estas fuentes de poder está apuntalada por varios factores estructurales, como el capital invertido que sostiene la organización. De manera parecida, un trabajador de fábrica puede poseer un poder considerable para alterar la producción como resultado de su papel en la cadena de trabajo. Su conocimiento de la manera de romper la producción es la fuente inmediata de poder, pero la última fuente es la estructura de la actividad productiva que hace tan significativo ese poder. Estas consideraciones nos animan a ver a la gente como agentes o portadores de las relaciones de poder implícitas en una estructura más amplia de la sociedad. Como tales personas, pueden no ser más que peones de ajedrez semiautónomos moviéndose a sí mismos en un juego donde pueden

aprender a entender las reglas, pero no tienen poder para cambiarlas. Este fenómeno puede explicarse por qué incluso los poderosos suelen creer que tienen pequeña autonomía real en relación a cómo deberían obrar. Por ejemplo, una jefa ejecutiva puede encarar algunas de esas reglas más amplias del juego en términos de condiciones económicas que influyen en la supervivencia de su organización. Teniendo en cuenta que ella quiere que la organización sobreviva, puede considerar que no tiene opciones reales acerca de lo que debe hacerse para asegurar su supervivencia.

Esta visión de la estructura profunda del poder nos lleva a reconocer la importancia de factores como las relaciones de clase en la determinación del papel que ocupamos dentro de las organizaciones y, de aquí, el tipo de estructura de oportunidad y poder al que tenemos acceso. Lo que dirige la atención a la forma en que los sistemas de educación y otros procesos de socialización configuran los elementos básicos de la cultura. Lo que dirige la atención a la lógica de acumulación del capital, que configura la estructura de la industria, niveles de empleo, modelos de crecimiento económico y posesión y distribución de la riqueza. Consideraremos estos factores subyacentes con algún detalle en los capítulos siguientes. Ellos definen el escenario en que actúan los miembros de la organización y moderan el significado e influencia de las otras fuentes de poder a las que uno tiene acceso.

El poder que se tiene ya

El poder es camino hacia el poder y uno puede usar el poder para adquirir más. Las biografías de muchos políticos consumados ilustran este hecho. Por ejemplo, los políticos dentro de las organizaciones y en la vida pública recurren al uso del poder para acuerdos informales entre ellos donde la ayuda o favor pueden devolverse en fecha posterior. Así un directivo puede usar su poder para apoyar a X contra Y, sabiendo que cuando X tenga éxito será posible pedir un apoyo similar (si no mayor) a X: «Recuerda el pasado mes de julio. Tu futuro pendía de un hilo y yo lo arriesgué todo para ayudarte. Seguro que tú me harás ahora un pequeño favor, ¿verdad?». Frecuentemente los intercambios son más sutiles que esto, pero la esencia del mensaje es la misma. El poder usado con sensatez toma forma de inversión y, como el dinero, suele llegar a ser útil cuando vienen las vacas flacas.

También es posible aprovechar las características dulces del poder. La presencia del poder atrae y sostiene a la gente que quiere probarlo y realmente sirve para aumentar el de los que ya lo tienen. Con la esperanza de conseguir favor, la gente puede empezar a prestar apoyo incondicional a los poderosos para convencerlos de que están en el mismo bando. Cuando llega el momento de que el poderoso reconozca este interés con el apoyo activo, entonces la gente llega a estar realmente endeudada con el poderoso, con todos los tipos de toma y daca que entran en juego. El poder, como la miel, es una fuente perpetua de sustento y atracción entre las abejas obreras.

Finalmente, está el aspecto de la drogadicción del poder. Cuando la gente experimenta el progreso o el éxito suele tener energía para lograr progresos y éxitos mayores. De esta manera el sentimiento de poder puede llevar a más poder. Este tipo de poder potencial o transformador se pasa por alto en la mayoría de los estudios contemporáneos sobre las relaciones de poder, pero es vital para entender el tipo de dinámica y energía que puede desarrollarse desde principios diminutos e insignificantes. El proceso es quizá más evidente en aquellas situaciones en las que la gente que cree que no tiene poder en absoluto lucha y consigue una pequeña victoria. Muy pronto se dan cuenta de que una victoria puede llevar a otra y se sienten en la cresta de la ola. La acción en sí misma puede ser una fuerza que dé poder y muchas organizaciones y comunidades han sido transformadas por estos efectos de manera inesperada.

La ambigüedad del poder

Mientras hemos identificado numerosas fuentes de poder, que están probablemente lejos de ser exhaustivas, es difícil afianzar exactamente lo que es el fenómeno. Sabemos que tiene mucho que ver con los modelos asimétricos de dependencia, por lo cual una persona o unidad puede llegar a depender de otra de manera desequilibrada, y que también tiene mucho que ver con la capacidad para definir la realización de otros de forma que les lleven a percibir y establecer las relaciones que uno desea. De todas formas, está lejos de ser claro si el poder debería ser entendido como un fenómeno de comportamiento interpersonal o como la manifestación de los factores estructurales profundos. No está claro si la gente tiene y ejerce poder como humanos autónomos o son simples portadores de las relaciones de poder que resultan de fuerzas más fundamentales. Estas y

otras cuestiones —como si el poder es un recurso o una relación, si hay una distinción entre poder y procesos de dominación y control social, si el poder se une en última instancia al control del capital y la estructuración de la economía mundial, o si es importante distinguir entre la manifestación actual del poder y el poder potencial— continúan siendo materia de considerable interés y debate entre los interesados en la sociología de la organización.

Dejando estos problemas a un lado, está claro, de todas maneras, que nuestro estudio de las posibles fuentes y usos del poder nos proporcionan un conjunto de ideas a través de las cuales podemos descifrar los juegos de poder y la dinámica política en los contextos de la organización. Como nuestro análisis de intereses y estudio de los conflictos, nos proporciona una herramienta de trabajo a través de la cual podemos analizar la política de la organización y, si quisiéramos, orientar nuestra acción de manera politizada.

DIRIGIENDO ORGANIZACIONES PLURALISTAS

La imagen de las organizaciones desarrollada arriba refleja lo que algunas veces se conoce como una composición de referencia «pluralista». Por eso se acentúa la naturaleza plural de los intereses, conflictos y fuentes de poder que configuran la vida de la organización. El término «pluralismo» se usa en la ciencia política para caracterizar tipos idealizados de democracias liberales donde las tendencias potencialmente autoritarias se mantienen en jaque por el libre intercambio de grupos de intereses que tienen un puesto en el gobierno. La visión pluralista de la sociedad donde diferentes grupos negocian y compiten por compartir el equilibrio del poder y usar su influencia para realizar el ideal político de Aristóteles: un orden negociado que crea unidad de la diversidad.

Esta filosofía pluralista contrasta con una vieja composición de referencia orgánica o unitaria. Esta visión unitaria pinta a la sociedad como un conjunto integrado donde los intereses de los individuos y la sociedad son sinónimos. Esta visión unitaria recalca la soberanía del estado y la importancia de los individuos subordinados al servicio de la sociedad como medio de realizar y satisfacer sus verdaderos intereses y el bien común. Es una ideología que

ha crecido en importancia junto al progreso de la nación-estado y la idea de que los individuos deberían colocar los intereses del estado sobre todo lo demás.

La visión pluralista también contrasta con la llamada composición de referencia «radical», que ve la sociedad como un antagonismo implícito de intereses de clase, caracterizado por rupturas profundamente enraizadas social y políticamente y sostenido por todos tanto por coerción como por consenso. Esta visión radical, influida por una perspectiva marxista, sugiere que los intereses de los grupos desfavorecidos pueden apoyarse de manera sustancial sólo a través de cambios radicales en la estructura de la sociedad que molestarán a aquéllos que suelen tener el poder.

Estas tres estructuras de referencia (cuadro 6) tienen considerable relevancia para entender las organizaciones y las ideologías que configuran la práctica directiva. Algunas organizaciones tienden a funcionar como equipos unitarios, otras como vibrantes sistemas políticos con el tipo de pluralidad política referida anteriormente en este capítulo, y otras como campos de batalla donde grupos rivales entablan un fuego continuo. Las características unitarias se encuentran más frecuentemente en organizaciones que han desarrollado una cultura de cohesión basada en el respeto a los derechos de los directivos a mandar, especialmente aquéllos que tienen una larga y continuada historia de dirección paternalista. Las organizaciones donde hay agudas distinciones entre diferentes categorías de empleados, como la división entre trabajadores «con corbata» y trabajadores «con moño» encontrada en muchas industrias pesadas, o donde ha habido una historia de conflictos entre la dirección y el trabajo, tienden a reflejar las características del modelo radical. Las organizaciones principalmente compuestas por personal de «corbata», particularmente donde hay sitio para que los empleados adquieran considerable autonomía, suelen tender a acomodar el modelo pluralista. Algunas veces los tres modelos se aplican a diferentes partes de la misma organización. Esto suele ser una experiencia saludable para una persona que pregunta: «¿Qué tipo de estructura de referencia aplican a mi organización?». Usando este modelo presentado en el cuadro 6 para señalar el patrón general de intereses, conflictos y poder, se puede conseguir frecuentemente una referencia inicial útil a la que agarrarse sobre el carácter del sistema político que se trata.

CUADRO 6
Marcos de referencia unitario, pluralista y radical

Las organizaciones pueden entenderse como mini-estados donde la relación entre individuo y sociedad es paralela a la relación entre individuo y organización. La visión unitaria, pluralista y radical de la organización, puede caracterizarse en los siguientes términos:			
	Unitario	Pluralista	Radical
Intereses	Pone el acento en la consecución de objetivos comunes. La organización es vista como una unidad bajo el paraguas de las ambiciones comunes y esforzándose hacia su consecución a modo de un equipo bien integrado.	Pone el acento en la diversidad de los intereses individuales y de grupo. La organización es observada como una coalición poco ligada, la cual tiene sólo un interés transitorio en los fines formales de la misma.	Pone énfasis en la naturaleza opositora de los intereses contradictorios «de clase». La organización es vista como un campo de batalla donde fuerzas vivas (por ejemplo, dirección y sindicatos) luchan por la consecución de fines claramente incompatibles.
Conflictos	Considera el conflicto como un fenómeno extraño y transitorio que puede ser eliminado por medio de la apropiada acción directiva. Cuando éste crece se atribuye generalmente a las actividades de desviacionistas y creadores de problemas.	Observa los conflictos como algo inherente e irradiable característico de los asuntos de la organización y acentúa sus aspectos potencialmente positivos o funcionales.	Observa los conflictos de la organización como inevitables y como parte de más amplios conflictos de clase que eventualmente cambiarán la estructura de toda la sociedad. Se reconoce que los conflictos pueden ser sofocados y así a menudo existen como latentes más que con características manifiestas en las organizaciones y en la sociedad.
Poder	Ignora ostentosamente el papel del poder en la vida de la organización. Conceptos como autoridad, liderazgo y control tienden a preferirse como medios de describir las prerrogativas de la dirección para guiar la organización hacia la consecución de los intereses comunes.	Observa el poder como una variable crucial. El poder es el medio por el que se acentúan y resuelven los conflictos. La organización es vista como una pluralidad de poseedores de poder extrayendo el mismo de una pluralidad de fuentes.	Observa el poder como un rasgo clave de la organización, como un fenómeno que está desigualmente distribuido y seguido por la división de clases. Las relaciones de poder en las organizaciones son vistas como reflejo de las relaciones de poder en la sociedad en general, y próximamente vinculadas a más amplios procesos de control social, por ejemplo, el control del poder económico, el sistema legal y la educación.

FUENTE: Basado en Burrell y Morgan (1979:204-388).

Además de servir como herramientas analíticas, las tres estructuras de referencia suelen servir como ideologías de la organización. Así directivos o empleados pueden llevar a cabo la idea de que «somos un equipo, vamos a trabajar juntos», o que «todos queremos cosas diferentes, hablemos y resolveremos nuestras diferencias para que todos podamos ganar», o que «estamos en la guerra, no confío en ti, así que tenemos que decidirlo por la fuerza». Claramente, la ideología en uso determinará el carácter de la organización. Si un directivo cree que está dirigiendo un equipo y puede convencer a los empleados de que es éste el caso, una cooperación armoniosa con la actitud de los tres mosqueteros de «uno para todos y todos para uno» puede ganar terreno. Si la estructura de referencia radical proporciona el contexto principal para interpretar los acontecimientos de la organización, entonces la vida de la organización como una terrible batalla es casi segura. Estas ideologías pueden salir a flote y ser usadas como medio de configurar la organización para adaptarla a la imagen que mejor se ajuste a los fines específicos. Este, después de todo, es el papel de la ideología en las organizaciones, como en la sociedad.

Cada estructura de referencia lleva a una aproximación diferente a la dirección. Si uno cree que está dirigiendo un equipo, tiende a esperar y exigir que la gente se reúna alrededor de objetivos comunes, y respete «el derecho del directivo a dirigir y el deber de los empleados a obedecer». Se espera de los empleados que desempeñen los papeles para los que han sido nombrados. Nada más y nada menos. Los conflictos se ven como una fuente de problemas y como una intrusión no deseada. De aquí que la orientación de la dirección unitaria sea eliminar o suprimir los conflictos siempre que sea posible. Dada esta ideología, no hay sitio para reconocer o aceptar el tipo de política de la organización discutida anteriormente en este capítulo. Los directivos unitarios tienden a ver la autoridad formal como la única fuente de poder legítima, y así raramente reconocen el derecho o capacidad de otros para influir en los procesos de dirección. Los sindicatos son vistos como azote, y la persecución de los intereses individuales a través del uso de diferentes tipos de poder se ve como una forma de ilegalidad.

Aunque esta visión unitaria pueda parecer un tanto estrecha y anticuada, suele ser extremadamente persuasiva e influyente y es apoyada por muchas teorías de la organización. Las teorías basadas en las metáforas mecanicista y orgánica suelen llevar a cabo esta visión unitaria, recalcando de los diseños o adaptando la organización para conseguir ambiciones comunes. De aquí que proporcionen recursos primarios para el directivo

unitario que quiere creer que una empresa debería poseer la unidad y el sentido compartido de la dirección que encontramos en máquinas cuidadosamente diseñadas o en organismos del mundo natural. La idea del equipo suele ser mucho más atractiva que la idea de un sistema político algo caótico que quiere moverse en muchas direcciones a la vez. De aquí que muchos directivos suelen refugiarse inconscientemente en esta ideología del equipo en vez de tratar con realidades políticas.

La ideología unitaria también puede servir como fuente de poder para un directivo astuto que reconoce que al defender la actitud de «somos un equipo donde los conflictos no tiene cabida», puede tener medios de crear unidad entre elementos divergentes. Identificando los conflictos como fuente de problemas por ellos mismos puede ser capaz de unir el fundamento de la organización contra aquéllos que son los principales actores de los problemas. Esta táctica suele usarse para unir a los empleados y, a través de los medios de comunicación, al público en general, contra un grupo de trabajadores o un líder sindical que son vistos como elementos perturbadores en lo que de otra manera sería una empresa armoniosa y racional. La estructura de referencia unitaria es una ideología poderosa entre el público en general, y los directivos pueden usar a menudo esta ideología pública como estrategia para movilizar apoyo y conseguir el control en los juegos de poder pluralista o radical que caracterizan su organización. El hecho de que los directivos que defienden la ideología unitaria puedan a la vez no creérsela ellos mismos, puede hacer difícil el determinar qué ideología tiene una influencia controladora en una organización. De todas formas, la persona que está enterada del papel desempeñado por la retórica y la ideología defendida tiene medios de entender cuándo se está dando esta forma de juego de poder. El empresario unitario suele ser un pluralista con ropas de unitario.

El sello del empresario pluralista es que acepta la inevitabilidad de la política de la organización. El o ella reconocen que ya que los individuos tienen distintos intereses, propósitos y objetivos, los empleados tienen derecho a usar su calidad de miembros de la organización para sus propios fines. La dirección se enfoca así a equilibrar y coordinar los intereses de los miembros de la organización para que puedan trabajar juntos dentro de los límites impuestos por las ambiciones formales de la organización, cuya realidad refleja los intereses de los accionistas y otros con control decisivo sobre el destino de la organización. El empresario pluralista reconoce que el conflicto y el desarrollo del poder pueden tener tanto funciones positivas como negativas; de ahí que su principal competencia sea dirigir los

conflictos de forma que beneficien a la organización en conjunto o, más interesadamente, de manera que fomenten sus propios fines dentro de la organización. El empresario pluralista es, después de todo, no neutral políticamente. El o ella reconocen la política de la organización y aceptan su papel como quebrantador/a del poder y director/a del conflicto.

Por ejemplo, el empresario pluralista busca formas de usar el conflicto como medio de promover fines deseados. El o ella reconoce que distintos tipos de conflicto pueden fortalecer una organización. Los conflictos se enfrentan a las tendencias letárgicas, mohosas, complacencia apática y patologías similares de la organización, creando una atmósfera de «cuidado con pillarse los dedos» donde es peligroso dar las cosas por hechas. Además, los conflictos pueden fomentar formas de autoevaluación que pueden desafiar a la sabiduría convencional y a las teorías en uso. Tales conflictos pueden causar cierto grado de dolor dentro de la organización, pero pueden también hacer mucho por estimular el aprendizaje y el cambio, ayudando a mantener a la organización en contacto con lo que se desarrolla en su entorno. Los conflictos pueden ser así una fuente importante de innovación que anima a las partes implicadas a buscar soluciones a los problemas subyacentes, frecuentemente en beneficio de todos. Esto es particularmente cierto en grupos de toma de decisiones donde la ausencia de conflictos suele producir conformismo y «aborregamiento». La existencia de puntos de vista rivales y de diferentes propósitos y objetivos puede hacer mucho para mejorar la calidad de la toma de decisiones. Los conflictos pueden servir también como una importante válvula de escape que libera la presión acumulada. Esto facilita procesos de acomodación mutua a través de la exploración y resolución de las diferencias, a menudo de manera que previenen resoluciones más subversivas o explosivas. Algo paradójicamente, los conflictos pueden así servir a un tiempo para estimular el cambio y otras veces ayudan a mantener el statu quo.

Una de las tareas principales del empresario pluralista, entonces, es encontrar modos de mantener justo el nivel correcto de conflicto. Mientras demasiados conflictos pueden inmovilizar una organización canalizando los esfuerzos de sus miembros hacia actividades improductivas, demasiado pocos pueden alentar la complacencia y el letargo. En el caso anterior, el empresario puede necesitar el empleo de las técnicas de resolución de conflictos o la reorientación del conflicto en direcciones más productivas. En el último caso él o ella pueden necesitar encontrar formas de fomentar los conflictos apropiados, frecuentemente apoyando los conflictos secretos o quizá creando realmente el conflicto. Mientras esto puede ayudar en

ocasiones a animar la atmósfera, y la actuación de una organización puede también considerarse como una forma de manipulación injustificable, con resultados desastrosos para las relaciones entre los empresarios y sus empleados.

Al aproximarse a la tarea de dirección del conflicto, el empresario pluralista se enfrenta a una elección de estilos, que depende de hasta qué punto él o ella quieran defenderlo de manera agresiva o cooperativa (cuadro 7). Aunque un empresario pueda tener un estilo preferente, todos los diferentes estilos son apropiados en un momento u otro (cuadro 8). Incluso en el campo de la política la teoría de la dependencia tiene así un lugar importante. En ocasiones, el empresario puede desear ganar tiempo a través de varios tipos de conducta evasiva. En otras, acuerdos, colaboración, acomodación o compromiso pueden resultar más efectivos. Mientras algunos empresarios prefieren discutirlo de manera que todos lo puedan ver, otros prefieren técnicas más sutiles de pescar con cebo que dependen de un profundo conocimiento de la situación y un uso ingenioso del cebo correcto en el momento apropiado para la gente adecuada. La elección del estilo y las tácticas que deben usarse en una situación dada es crucial, pero desafortunadamente no pueden examinarse aquí con detalle.

Con indiferencia del estilo, el éxito de la dirección pluralista siempre depende de la habilidad para comprender el desarrollo de las situaciones. El empresario debe ser capaz de analizar intereses, entender conflictos y explorar las relaciones de poder para que las situaciones puedan acogerse a una medida de control. Esto requiere una aguda capacidad para estar al corriente de las áreas propensas al conflicto, para comprender las tendencias latentes y presionar bajo las acciones manifiestas de la vida de la organización, e iniciar las respuestas apropiadas. En general, el empresario puede intervenir o cambiar las percepciones, conductas y estructuras de manera que ayudarán a redefinir o redirigir los conflictos para que sirvan a fines constructivos.

Muchos conflictos de la organización pueden resolverse fructíferamente a través de medios pluralistas, pero no todos. Esto es particularmente cierto en las organizaciones radicalizadas donde los conflictos entre empresarios y empleados son profundos. Aquí, las cuestiones suelen tener que ser negociadas en términos bastante formales, si el progreso se consigue, o en otro caso conducirá a un fin más amargo a través de la interacción bruta de las fuerzas formales encajadas en la economía y la estructura industrial de la sociedad misma. Las disputas llevan a choques entre patronales y

sindicatos, como los relativos a la sustitución de los empleados cualificados por la mecanización o el cierre y remodelación de plantas de producción, son ejemplos obvios. El poder subyacente en las relaciones y el encarnizamiento entre las partes implicadas suelen animar a las actitudes de «el ganador lo toma todo» o a «la lucha hasta la muerte», que hacen el compromiso extremadamente difícil, llevando frecuentemente a resultados dolorosos como el desempleo o la quiebra de las organizaciones implicadas. Aunque la intransigencia que suele acompañar a tales disputas pueda parecer sin sentido para los observadores de fuera, se entiende en términos de premisas básicas sobre las que se construye la estructura de referencia radical.

CUADRO 7
Dirección de los conflictos: una cuestión de estilo



INTENTANDO SATISFACER OTROS INTERESES AJENOS

- | | |
|------------------|--|
| Evasivo | <ul style="list-style-type: none">● Ignora los conflictos y espera que se resuelvan.● Pone los problemas bajo observación o los guarda.● Invocar procedimientos lentos para sofocar los conflictos.● Utiliza la discreción para evitar la confrontación.● Apela a las reglas burocráticas como fuente de solución de los conflictos. |
| Comprometido | <ul style="list-style-type: none">● Negociación.● Búsqueda del convenio y el acuerdo.● Encontrar soluciones satisfactorias o aceptables. |
| Competitivo | <ul style="list-style-type: none">● Crea situaciones de ganancia-pérdida.● Usa rivalidad.● Utiliza el juego del poder para conseguir los fines.● Fuerza a la sumisión. |
| Acomodaticio | <ul style="list-style-type: none">● Busca medios.● Sometido y complaciente. |
| Colaboracionista | <ul style="list-style-type: none">● Postura de solucionar problemas.● Confronta las diferencias y aporta ideas e información.● Busca soluciones que integren.● Encuentra situaciones en las que todos ganan.● Afronta todos los problemas y conflictos canalizándolos. |

FUENTE: Adaptado de Thomas (1976:900). Reimpreso con el permiso de John Wiley & Sons, Inc.

CUADRO 8
Cuándo usar los cinco estilos de manejo de conflictos

SITUACIONES EN LAS QUE UTILIZAR LOS CINCO MODELOS, SEGUN LAS RESPUESTAS DE VEINTIOCHO JEFES EJECUTIVOS			
Modelo de conflicto	Situación	Modelo de conflicto	Situación
Competitivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando es vital tomar una decisión rápida y decisiva. 2. En importantes asuntos donde es necesario implantar acciones impopulares, por ejemplo, recorte de gastos, aplicación de leyes impopulares, disciplina. 3. En asuntos vitales para el bienestar de la compañía cuando se sabe que se tiene razón. 4. Contra la gente que se aprovecha de comportamientos no competitivos. 	Evasivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando un asunto es trivial, o están presionando asuntos más importantes. 2. Cuando no se percibe posibilidad de satisfacer los intereses propios. 3. Cuando tiene más peso la potencial desorganización que los beneficios de la resolución. 4. Para dejar enfriarse a la gente y recuperar la perspectiva. 5. Cuando la reunión de información sustituye a una decisión inmediata. 6. Cuando otras personas pueden resolver más efectivamente el conflicto. 7. Cuando los asuntos parecen ser tangenciales o sintomáticos de otros.
Colaboracionista	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para encontrar una solución integradora cuando para ambos grupos de intereses es demasiado importante comprometerse. 2. Cuando tu objetivo es aprender. 3. Para mediar entre gente con perspectivas diferentes. 4. Para conseguir compromisos incorporando intereses al consenso. 5. Para trabajar con sentimientos que han sido dañados por una relación. 	Acomodaticio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando se nota que se está equivocado para permitir una mejor posición de escuchar, aprender y mostrar los propios razonamientos. 2. Cuando los asuntos son más importantes para los otros que para tí para satisfacer a los otros y mantener la cooperación. 3. Para hacerse crédito social para asuntos posteriores. 4. Para minimizar pérdidas cuando se está perdido y fuera de juego. 5. Cuando la armonía y la estabilidad son especialmente importantes. 6. Para permitir desarrollarse a los subordinados aprendiendo de los errores.
Comprometido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando los fines son importantes, pero no valen el esfuerzo y la desorganización potencial de modos más positivos. 2. Cuando oponentes con igual poder concurren a fines exclusivos. 3. Para mejorar soluciones temporales en asuntos complejos. 4. Para llegar a soluciones expeditivas cuando el tiempo apremia. 5. Como un respaldo cuando la colaboración o la competición fracasan. 		

FUENTE: Thomas (1977:487). Copyright 1977, Academy of management review. Reimpreso con permiso de Academy of management review y del autor.