

CAPÍTULO 3.

PODER EN LAS ORGANIZACIONES. UNA APROXIMACIÓN A SU ESTUDIO.

Diego René Gonzales-Miranda *

Carmen Alejandra Ocampo-Salazar**

INTRODUCCIÓN

El concepto del poder es un constructo teórico y empírico esencial para el análisis y comprensión de los fenómenos sociales presentes en las organizaciones. Como tal, es un aspecto social que interviene en las estructuras organizacionales y ha tenido una larga trayectoria en las ciencias sociales antes de ser introducido en el ámbito propiamente organizacional. Así y retomando la introducción que realizan Mark Haugaard y Stewart Clegg (2009) en *The SAGE Handbook of Power*, se presenta una breve contextualización de su presencia en las ciencias sociales, para luego enmarcarlo en el contexto de la organización.

En la antigua Grecia, concretamente en Atenas, tanto el poder legítimo como el ilegítimo¹ eran de gran importancia por el alcance que tenían para gobernar. Hablar

* Administrador de Empresas, Universidad de Antioquia, Colombia. Magíster en Administración de Negocios (MBA) y Ph.D. en Administración, Universidad EAFIT, Colombia. Ph.D. en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana, México. Profesor de tiempo completo, Director del Grupo de Investigación Administración y Organizaciones, Coordinador académico del área de Organizaciones, Universidad EAFIT. Su actividad gira en torno al interés y preocupación académica orientados al estudio de las organizaciones y a los fenómenos que se inscriben en su interior. e-mail: dgonzal8@eafit.edu.co.

** Contadora Pública, Universidad de Antioquia. Magíster en Ciencias de la Administración y Ph.D. (C) Administración, Universidad EAFIT. Profesora de cátedra del Departamento de Organización y Gerencia de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT. Los temas de interés a nivel investigativo y profesional se orientan en el orden del discurso, las relaciones de poder y la construcción de subjetividad en y alrededor de las organizaciones, hay un énfasis en el estudio de la implementación y el desarrollo del “gobierno empresarial” en el sector público. e-mail: cocampo2@eafit.edu.co.

¹ Retomando a Hindess (1996), en el pensamiento político moderno, el poder puede ser concebido de tres formas: a. como una *capacidad* que se tiene, o se carece de ella. b. como una *institución* cuya legitimización requiere el consentimiento de aquellos los cuales recae tal ejercicio. c. como un *aspecto propio de las relaciones sociales*. La connotación de lo legítimo e ilegítimo a la cual se hace referencia en el texto está en relación con la segunda acepción.

de un poder legítimo permitía la existencia de un gobierno constitucional; por el contrario, uno ilegítimo, propiciaba la tiranía o la oligarquía. Esta diferenciación se vislumbra también en la obra de Nicolás Maquiavelo, *El Príncipe*, en donde lo legítimo y lo ilegítimo es relacionado con el discurso dominante del éxito y del fracaso. El poder es ejercido sobre los demás, y la sociedad se configura gracias a la dominación de aquellos que ostentan el poder y tiene la capacidad de dominar a los más débiles.

Para Thomas Hobbes, el poder fluye de la sociedad hacia los individuos. El actor social, (aquel que ejerce el poder) **construye una sociedad al otorgarles a los individuos que viven en ella la capacidad de tomar acciones y decisiones propias.** Este actor cuenta con la violencia, la coerción o la restricción para ejercer su poder y lograr subordinar a los más débiles. En su libro, *Leviatán*, Hobbes explica que la sociedad es la sumatoria de los individuos que dirigen y constituyen el poder. Max Weber por su lado, relaciona el poder directamente con la autoridad y la coerción, en donde **el poder puede ser legítimo o puede ser ejercido por medio de amenazas y violencia.**

Las diadas: legitimidad-ilegitimidad, coerción-autoridad, poder colectivo-poder individual, poder como autonomía-poder como restricción, muestran los diferentes aspectos del poder que han evolucionado en las ciencias sociales. **Desde la filosofía política, por ejemplo, el poder es comprendido en términos normativos.** La ciencia política y la sociología política en cambio, estaban más inclinadas a definir el poder en términos empíricos, *mostrando lo que se ha hecho* en vez de quedarse en la mera norma (*lo que se debe hacer*). Se podría afirmar que hay una cierta tendencia dentro de las ciencias sociales a subrayar el aspecto normativo del poder.

Luego de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), el poder fue visto como la capacidad de ejercer dominio (o *poder de*) promovido por las obras de Hannah Arendt, Parsons y Barnes. Para estos pensadores, el tema del poder es opuesto al tema de la coerción y la violencia, convirtiéndose en un prerrequisito para gobernar. El punto de vista hobbesiano **concibe el poder como la dominación ejercida por los**

individuos, aspecto que es reformulado por Robert Dahl (1957, 1961, 2006), Peter Bachrach y Morton Baratz (1962, 1963, 1970) y Steven Lukes (1974, 1977, 1986, 2005). Por su parte, Foucault (1977) adopta las teorías de poder propuestas por Maquiavelo y Nietzsche, en donde conciben el poder como un fenómeno sistemático que es constitutivo de la realidad social.

Esta variedad de concepciones acerca del poder resalta la complejidad del término en sí mismo, destacando la gran variedad de definiciones y aproximaciones que se tienen de él. Sin embargo, el concepto de poder está fuertemente ligado a la idea de coerción, aspecto que se ha venido dejando de lado en la literatura académica para optar por aproximaciones más sistémicas e inclusivas. Así, las disímiles aproximaciones al concepto de poder expresan diversos aspectos de la vida en sociedad y por lo mismo del mundo organizacional.

Dentro del ámbito propiamente administrativo y organizacional, el poder fue visto (en un primer momento por los teóricos clásicos de comienzos del s. XX) como un instrumento mediático en la administración del personal, en donde **el manager es el que tiene la autoridad para ordenar, mientras que el obrero se especializó en obedecer y acatar órdenes** (Clegg, 2009). En este sentido, el poder estaba relacionado con la estructura organizacional en donde se debía de obedecer una gran cantidad de normas técnicas. **El puesto de trabajo con mayor jerarquía estaba asociado al dominio de las normas y a una mayor capacidad, conocimiento y experiencia en los sistemas de producción**. El poder se derivaba entonces de la propiedad y el control de los medios de producción.

Weber (2008) reconoció que el poder se deriva de la propiedad y el control de los medios de producción, pero argumentó que no se reducía exclusivamente a las categorías dicotómicas de la propiedad y no propiedad de los medios de producción, según lo propuesto por Marx. Desde la perspectiva de Weber, el poder también se deriva del *conocimiento* de las operaciones tanto como de la propiedad. Las organizaciones podían ser diferenciadas en términos de la capacidad de las personas para controlar los métodos de producción, influenciados por las relaciones

técnicas de producción. Esta aproximación permite integrar las diversas identidades profesionales de las cuales surgió la vida subjetiva del mundo de la organización. Weber hizo hincapié en las formas de identificación y representación de los miembros de la organización.

Desde el punto de vista del *management*, el trabajador representa un capital humano. Es por ello que la Administración se ha centrado en las capacidades potenciales que tienen los individuos para el trabajo. Reducir la brecha existente entre la capacidad de trabajo y la realización efectiva es posible gracias al uso del poder y el control que se ejerce sobre el individuo. Esta diferencia es la base de algunas tradiciones marxistas de análisis, concretamente de la alienación. Últimamente se está poniendo mucho énfasis no tanto en el control externo por parte de la organización, sino en la propia auto-disciplina y en la regulación de las relaciones laborales a través del diseño de la estructura formal, que no es otra cosa que el establecimiento de una jerarquía que se circunscribe al poder legítimo (Clegg y Hardy, 1996). Es por ello que el poder legítimo ha tenido una amplia aceptación dentro del ámbito administrativo, y ha sido visto como propio del ejercicio del poder.

El poder ha sido tradicionalmente considerado como la capacidad de conseguir que otro haga lo que otro quiere (Weber, 2008); o para que otro haga algo que de otro modo no lo haría (Dahl, 1957). Esto ha sido motivo de múltiples discusiones y críticas representadas básicamente en dos corrientes: la funcionalista y la crítica. La primera centrada en las relaciones entre los individuos, y la segunda, en la estructura que incide en su comportamiento. Esto, a su vez, ha propiciado una manera de entender a la organización a partir de la concepción del ejercicio del poder.

El objetivo de este capítulo es presentar al lector un panorama general del ejercicio del poder en las organizaciones analizando y discutiendo aspectos como su conceptualización, las perspectivas de aproximación a su estudio, sus fuentes y sus dimensiones. El público al que se dirige este documento son aquellos estudiantes de pregrado y posgrado que inician su formación en el estudio del poder en las

organizaciones, así como académicos que quieran tener una perspectiva general de esta temática desde el punto de vista organizacional. Es por ello que se ha buscado presentar una primera aproximación a este tema, dejando temas y preguntas a ser desarrolladas con una mayor profundidad en otros espacios. Gran parte de lo que aquí se presenta es fruto de la discusión en clase con estudiantes y colegas, espacios privilegiado en donde el mundo de las ideas cobra vida y propicia inquietudes y preguntas, fuentes de todo conocimiento. Asimismo, lo propuesto está sujeto al debate y a la discusión como una oportunidad para abrir el diálogo en este importante tema para el gobierno de las organizaciones. A su vez, se ha realizado una serie de reflexiones y consideraciones prácticas del ejercicio del poder buscando con ello dar una mayor claridad al lector sobre sus alcances y consecuencias.

Por consiguiente, este capítulo se divide de la siguiente manera. En una primera sección, se discuten algunas de las definiciones del poder poniendo énfasis en la propuesta de R. Dahl. En la segunda sección, se presentan dos perspectivas en el estudio del poder. En la tercera sección, se explican las fuentes de poder mientras que en la cuarta sección, se exponen las dimensiones del poder. El capítulo finaliza con una reflexión sobre las implicaciones éticas y prácticas que conlleva el ejercicio del poder para quien hace uso de él en un contexto organizacional.

1. CONSIDERACIONES EN TORNO A LA DEFINICIÓN DE PODER

1.1. Definiciones de poder

Definir *poder* es un asunto complejo. No puede ser observado como tal, sino que se determina con el cambio de comportamiento del individuo. En ese sentido, acotar la conceptualización del poder no es una tarea sencilla, ni es el objetivo de este capítulo cerrar las controversias y discusiones que este ejercicio ha propiciado en las ciencias sociales y en las organizaciones. Se presentan una serie de definiciones de los autores más representativos para mostrar los distintos puntos de vista, y

subrayar con ello los diversos matices que este término ha tenido en el análisis organizacional.

Para ello se retoman las conceptualizaciones que sobre este término ha realizado De la Rosa (2007, p. 13). El autor presenta las siguientes definiciones de poder:

Tabla 1. Conceptos de poder

Autor	Definición de poder
Weber (1992: 43)	"Probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad".
Dahl (1997: 158-159)	"A tiene poder sobre B en la medida que A puede conseguir que B haga algo que no haría de otra manera".
Bachrach y Baratz (1962: 949)	"... en la medida en que una persona o un grupo –consciente o inconscientemente– crea o refuerza barreras al aireamiento de los conflictos políticos públicos, esa persona o grupo tiene poder".
Lukes (1985: 29)	"A ejerce poder sobre B cuando A afecta a B en sentido contrario a los intereses de B".
Foucault (1989: 25-30)	"Conjunto de acciones que se inducen y que se responden unas a otras... un conjunto de acciones sobre acciones posibles".
Poulantzas (1992: 144)	"Capacidad de una clase social para realizar sus intereses objetivos específicos".
Crozier (1995: 9)	"El poder de A sobre B corresponde a la capacidad de A para imponer sobre B términos de intercambio que son favorables a A".
Friedberg (1997: 123)	"Intercambio desequilibrado de posibilidades de acción, es decir, de comportamientos entre un conjunto de actores individuales y/o colectivos".

Fuente: De la Rosa (2007, p. 13).

En correspondencia con estos conceptos, las relaciones de poder implican un procedimiento racional en donde las acciones propician un cambio de comportamiento de quien acata las disposiciones, fruto de la existencia de ciertos accesos o fuentes de poder que permiten forzar el comportamiento deseado en el otro. Bien se podría afirmar entonces que el ejercicio del poder responde a una

racionalidad instrumental², dado que se ejerce para cumplir los objetivos particulares, y en ese sentido, hay una adecuación de fines a medios.

No es intención en este capítulo plantear una única definición de poder, sin embargo, es pertinente esbozar una propuesta. **El poder es una relación interpersonal (o intergrupala) en medio de la cual un individuo (o grupo) puede provocar que otro individuo (o grupo) lleve a cabo una acción que de otra manera no realizaría** (López y Gonzales-Miranda, 2010). El poder busca que una persona modifique su comportamiento o conducta. En la mayoría de las situaciones se habla de una fuerza implícita, no de una fuerza real. Así, **el sujeto A tiene poder sobre un sujeto B si este cree que el primero puede forzarlo a él a cumplir los deseos de aquel.**

1.2. Consideraciones a la definición de poder de Robert Dahl

Una definición de poder ampliamente utilizada dentro del ámbito de los estudios de la organización, es la de Robert Dahl (1957) la cual afirma lo siguiente: **“A tiene poder sobre B en la medida en que puede conseguir que B haga algo que no haría de otra manera”** (pp. 202-203). Dicha definición no está exenta de controversias y críticas, dada la connotación negativa que se le subyace y la incertidumbre por no saber lo que B haría (Ailon, 2006).

Al respecto Clegg y Hardy (1999) comentan:

Esta definición aparentemente simple, que presenta aspectos más negativos que positivos del poder, ha sido cuestionada, modificada, criticada, difundida y rechazada a

² La construcción de la categoría de razón instrumental se abre camino en el periodo de la Ilustración. Max Horkheimer y Theodor Adorno ubican que es en el momento de exaltación de la razón, cuando comienza un proceso que lleva a presentarla con independencia, subjetivación y pragmatismo. El concepto *razón instrumental* parte de la crítica que realiza Horkheimer (2002) a la sociedad capitalista, ya que, siguiendo el discurso de Carlos Marx, ve dentro de dicha sociedad el germen del individualismo, del poder exacerbado, del interés por lo material y, en general, de un carácter de dominio frente a la naturaleza y la humanidad.

lo largo de los años, pero, sin embargo, sigue siendo el punto de partida de un notable cuerpo diverso de la literatura. (p. 369).

La definición de poder propuesta por Dahl permite realizar una serie de reflexiones en torno a la compleja y muchas veces difícil comprensión del concepto de poder. A partir de dicha definición se presentan una serie de características que buscan profundizar en este tema, así como también, en las implicaciones que esto conlleva para el análisis organizacional.

- a. Ejercicio. El poder es una acción que busca un cambio de conducta en el otro. Dada esta característica, el poder se manifiesta porque el otro cambia un comportamiento en específico. Así, el poder cobra realidad y en ese sentido puede ser estudiado gracias a su ejercicio como tal. Comúnmente se afirma que se *tiene* poder, pero el poder no es un bien que se pueda poseer, sino que se *ejerce*, ya que su posesión implica su ejercicio. Junto con ello, en una relación de poder, es recomendable y Dahl lo facilita en su definición, preguntarse quién es A y quien es B. Si bien estos roles pueden trastocarse, un criterio válido para diferenciarlos será identificar quién tiene la iniciativa de cambiar el comportamiento del otro. Esto es importante para poder identificar A y B, y con ello, realizar el análisis respectivo de las relaciones de poder.
- b. **Alteridad.** Dado que el poder es un ejercicio que busca una modificación de la conducta de otro, se requiere necesariamente la presencia del otro. Así, el poder es un ejercicio netamente social, en la medida que la acción y su objeto está por fuera del individuo que lo ejerce y lo practica. En ese sentido, la alteridad es una dimensión propia del ejercicio del poder.
- c. **Resistencia.** Otra manera de definir *poder* es la siguiente: el poder del actor A sobre el actor B es la cantidad de resistencia por parte de B que puede ser potencialmente vencida por A (Clegg, 1989). En otras palabras, la resistencia es la acción en contra del acto o ejercicio del poder, que bien podría ser entendida como una acción de poder en contrasentido. En el ejercicio del poder lo individual

tiene una participación activa ya que el sujeto realiza una reflexividad como aspecto característico de la resistencia previa a cambiar de conducta o dejarse someter por el poder manifiesto, vale decir, la resistencia se opone al ejercicio del poder, a la vez que puede entenderse como un ejercicio de poder en sí mismo. El poder se manifiesta en la capacidad de vencer la resistencia de B. En este sentido, la perspectiva de poder está en estrecha relación con la resistencia, en donde cualitativamente no habría diferencia, ya que esta es una parte integral del poder (Thomas y Davis, 2005; Fleming y Spicer, 2003). El ejercicio del poder busca doblegar la voluntad del otro. A tiene que ejercer una fuerza sobre B capaz de quebrar su resistencia. Al momento de lograr que B realice lo que A desea, a pesar de no querer hacerlo (expresado en dicha resistencia), se podrá afirmar que A tiene poder sobre B. En consecuencia, la resistencia es inherente al poder; sin ella, el poder no existiría.

- d. **Conflicto.** La resistencia es un elemento propio del ejercicio del poder, vencerla es un asunto necesario para el perfeccionamiento de la acción de poder. Esta situación puede terminar en conflicto. El conflicto no es más que la percepción de que el otro puede atentar contra los propios intereses. De esta manera, el otro, al ver amenazados sus propios intereses considera a su otrora contrincante como un potencial enemigo. La resistencia se convierte en el espacio previo para el surgimiento del conflicto. Al darse esta situación de suspicacia y desconfianza por parte de una de las partes, la resistencia logra dar un paso y se convierte en conflicto. Así, el conflicto termina por desestabilizar la relación laboral³ que se tenía, quebrándola, lo cual propicia a su vez, que alguna de las partes pueda terminar con la relación laboral que se tenía. Si bien vale la pena enfatizar que no necesariamente la relación entre A y B terminará por romperse, dicha relación estará delineada por matices y referentes distintos a los del inicio. Así, y en caso

³ Este concepto expresa, en este contexto, la relación entre el *trabajo* y el *capital* dentro del proceso productivo. El individuo aporta el trabajo (trabajador) a cambio de una retribución por parte de quien tiene aporta el capital o lo representa (empleador). Normalmente esta relación se formaliza gracias a un contrato de trabajo en el cual se establecen las funciones, parámetros, sanciones, y en general las condiciones, normas y compromisos de cumplimiento de ambas partes.

la relación se sostenga, y por lo mismo el quiebre se vuelva a sellar, no será de la misma manera que el construido al inicio de la relación laboral.

- e. **Bidireccionalidad.** Si bien A ejerce poder sobre B al vencer su resistencia, B también ejerce un poder sobre A, pero no en la misma magnitud que A. B ejerce un poder sobre A por el solo hecho de que A necesita de B. En ese sentido, no es una relación unidireccional sino que la influencia de B al ejercer resistencia obliga a modificar la conducta de A, a pesar de que este último logre vencerla. Existe entonces una pugna tensionante en donde las fuerzas entre ambos se ponen a prueba. En ese sentido, el ejercicio del poder no está exento de condicionantes que los contendores utilizan para intervenir en la conducta del otro⁴. Al respecto Clegg (2009) afirma que la práctica del poder concierne no sólo la imposición directiva de quien ordena, sino también, la conducta de quien ostenta tal posibilidad.
- f. **Límites.** El ejercicio del poder tiene límites. El vencimiento de la resistencia por parte de B estará sujeta y condicionada a que las acciones que se les pida cambiar o hacer no vayan en contra de sus propios intereses. Si ocurre lo contrario, B se negará a modificar su conducta, dando pie a que la relación laboral se quiebre, y B ya no tenga por qué cambiar la conducta que A le exige.
- g. **Cálculo político o estratégico.** Las anteriores características permiten reflexionar sobre las consecuencias del ejercicio de poder de A. B ejerce un poder sobre A en distinta medida que A. Sin embargo, A tiene que considerar las consecuencias de quebrar la resistencia de B. Un mal cálculo o consideración

⁴ Al respecto Haugaard (2009), plantea que el problema fundamental de una visión radical (Lukes, 2007) era la concepción del poder basado en la hegemonía la cual se expresa en la siguiente pregunta: ¿Por qué los agentes subordinados deciden autorizar a aquellos que tiene el poder para que lo ejerzan sobre ellos? Se puede decir que esta pregunta se la han estado haciendo durante los últimos 30 años los estudiosos del tema. Los teóricos le encuentran una posible respuesta en la que concluyen que por lo general los intereses de las personas subordinadas no son claras, en cambio aquellos que los subordinan si son capaces de determinar cuáles son el interés de la población.

de sus acciones llevaría a que en un futuro B opte por algún tipo de represalia, o llevar a que B quiebre la relación laboral que tenga con A.

- h. **Acción eficiente.** El ejercicio del poder al buscar un cambio en el comportamiento de B, permite resolver situaciones de disputa al ordenar y disponer de las conductas de los contendores. En ese sentido, bien se podría argumentar que el ejercicio de poder propicia una gestión eficiente, que no significa que sea correcta, al orientar las acciones de los individuos a cumplir los objetivos que A considera relevantes y necesarios para los intereses de la organización. Esto tampoco quiere decir que no estén influenciados por los propios.

Los elementos aquí discutidos a partir de la definición de Dahl, permiten realizar una serie de reflexiones en los ámbitos administrativo y organizacional. El primero de ellos, no explicitado en los párrafos anteriores es que la presencia de la resistencia como dinámica connatural al ejercicio del poder exige por parte de quien la ejerce cierta predisposición para afrontar situaciones tensionantes propias del ejercicio de poder de A. En ese sentido, se podría sostener que parte de las habilidades gerenciales pasan necesariamente por el consentimiento de la resistencia en el proceso mismo de gestión.

Un segundo aspecto es que no basta con que A tenga acceso al manejo de los recursos para hacer que B haga algo que de otro modo no haría (pacto psicológico), sino que dicha posibilidad implica la presencia de una serie de habilidades y capacidades que puedan sostenerse en el tiempo para que la relación de subordinación pueda mantenerse y no caer en una rebeldía, y por lo mismo, sea una gestión que implique un desgaste continuo al tener que estar negociando constantemente el cambio de conducta de B cuando se le pida.

Un tercer aspecto es que el ejercicio de poder no tiene una categoría moral que se le permita calificar como bueno o malo *per se*, es decir, el ejercicio y uso del poder para el gobierno de las organizaciones es algo necesario que es neutro en cuanto la existencia de esta capacidad y posibilidad para cambiar la conducta del otro. Las

consecuencias de dichas acciones, dependiendo de los resultados y sus implicancias para la vida de las personas y de la organización, podrán ser juzgadas a posteriori bajo estos parámetros, más no el hecho de optar por el poder como instrumento de gestión. Esto invita a dejar de lado cierta connotación negativa y maligna en relación al uso del poder.

Al tener en cuenta estas consideraciones, el poder deja de tener una connotación fundamentada sólo en una jerarquía y permite un análisis por fuera de la estructura netamente formal y legítima. En ese sentido, el análisis a partir del ejercicio del poder, y con ello de las fuentes de poder (aspecto que se presenta a continuación) y de la resistencia posibilita una comprensión de los aspectos informales de la organización, y de las estructuras jerárquicas ocultas fruto de las dinámicas sociales presentes en toda organización.

2. PERSPECTIVAS DE ESTUDIO DEL PODER

En el ámbito organizacional el poder se ha estudiado básicamente desde dos enfoques. Por un lado, aquellos que entienden el poder como el resultado de una acción e interacción entre los individuos de una organización (acción); y por otro lado, aquellos que promulgan la existencia de una dominación estructural que limita y coacciona la acción de los individuos (estructura). Esta discusión, iniciada en la década de los sesenta permite comprender la consolidación de dos perspectivas para el estudio del poder, la *funcionalista* o la mirada relacional de este concepto, y la *crítica*, que concibe el poder a partir de la existencia de una dominación estructural. A continuación se explican cada una de ellas:

2.1. Perspectiva funcionalista del estudio poder

La perspectiva funcionalista se ampara en la tradición weberiana del poder, en donde se hace hincapié en el aspecto propiamente relacional: el poder es un modelo de interacción e intercambio entre los individuos o grupos. El individuo (o grupo) no se encuentra sometido por el sistema, pero está determinado por las relaciones que

tiene con otros individuos (o grupos) por lo que el poder sólo podrá ser estudiado en su ejercicio.

Para Ruiz (2004)⁵ esta perspectiva, predominante en Estados Unidos, tenía una connotación integral y no conflictiva de la organización, con un énfasis puesto en los conceptos de equilibrio y estabilidad, considerando los desequilibrios como disfunciones temporales. Lo que se buscaba era un principio de equifinalidad y equilibrio, por lo que el conflicto no podía ser considerado un asunto recurrente sino una contingencia ya que la organización era concebida como un conjunto coordinado y homogéneo de acciones. Para este autor, esta aproximación a la organización impidió el surgimiento de la noción de poder como un tema de interés para los teóricos de la organización norteamericanos⁶.

Esto propició la enseñanza de técnicas que buscaban alcanzar objetivos específicos de eficiencia y obtención de beneficios. Derivado de lo anterior, la racionalidad y los modelos para la toma de decisiones eran importantes ya que impulsaban la no existencia de ganadores o perdedores en una lucha de poder, sino la consecución de objetivos comunes para el provecho en conjunto de la organización. “En el fondo, entre líneas se esconde el deseo de mantener el *statu quo* frente a las reivindicaciones de los trabajadores o de los accionistas o, simplemente, para enfrentar las disputas internas de la organización” (Ruiz, 2004, p. 27).

La perspectiva funcionalista está representada básicamente por Max Weber y Talcott Parsons. Las ideas de Weber sirvieron para explicar la noción de autoridad en la organización ya que para él, esta expresaba un tipo de burocracia ideal y racional cuyo objetivo era aumentar la productividad gracias a la eficiencia y a la racionalización de los procesos productivos, amparada en la jerarquía y en la

⁵ Gran parte de las ideas de las perspectivas en el estudio del poder en este apartado son tomadas del trabajo de este autor.

⁶ Al respecto se puede revisar Pfeffer (1982) quien explica el abandono del concepto de poder en las teorías de la organización en Estados Unidos. Ruiz (2004) propone a su vez tres razones: a. La concepción integral y no conflictiva de la organización. b. Un sesgo ideológico seguido por un conjunto de valores y c. La ausencia de un análisis del poder en la bibliografía sobre las teorías de la organización en Estados Unidos.

división del trabajo. Para Parsons, en cambio, la organización es concebida como un sistema social compuesto por subsistemas, por lo que la realidad es un complejo modelo de sistemas interdependientes. El funcionalismo tomó de Parsons el estudio de la redistribución y el intercambio de recursos como razón primigenia para la existencia de las relaciones de poder. En resumen, los funcionalistas retomaron de Weber la idea de una organización que funcionaba de manera racional según las reglas, una estructura jerárquica y una autoridad que la hacía eficaz; de Parsons, retomaron la idea de un poder determinado por la movilización de recursos para cumplir con los objetivos organizacionales.

Ruiz (2004) identifica las siguientes tres etapas en este proceso de movilización de recursos:

2.1.1. Primera etapa (1963-1969). El nacimiento de la noción de actor estratégico.

La noción de poder en las teorías de la organización inició con el concepto de *actor estratégico*, creada por Michel Crozier en su libro *El fenómeno burocrático*. Para Crozier, la noción de análisis estratégico se basaba en dos componentes: la autonomía relativa de los miembros de una organización, y el juego político propio de los juegos organizados. Así, el individuo se considera un actor estratégico que negocia y se alía con otros para cumplir con sus objetivos personales. Esto sugiere que la organización puede tener resultados disfuncionales en tanto los miembros no consiguen cumplir sus objetivos, permitiéndoles negociar sus acciones con otros individuos dado el margen de libertad que poseen.

Así, el poder es el resultado del margen de libertad de aceptar o rechazar lo que cada individuo de la organización pretende, movilizándolo los recursos que posee de acuerdo a los fines que pretende alcanzar. El poder emana del hecho de disponer y controlar los recursos que son catalogados como necesarios. Los estudios de Crozier constataron la existencia inequívoca de estos recursos y la atomización del poder en la organización. Es por ello que se puede afirmar que no existe una sola racionalidad de la organización, ni tampoco una sola cabeza que dirija, ya que

aparecen distintos actores con diversas cuotas de poder, a la vez que diversos y divergentes intereses y objetivos de los individuos son negociados y ajustados constantemente.

2.1.2. La segunda etapa (1970-1979). Las organizaciones analizadas como arenas políticas.

Desde finales de los sesenta y principios de los ochenta, los nuevos estudios sobre el poder concibieron a la organización como una arena en donde diferentes actores se resisten, conspiran, conjuran, coaligan, negocian y dominan, abandonando la idea de la organización en función de la coordinación y la eficacia. Para Ruiz (2004) fue en Gran Bretaña en donde se da inicio a los debates acerca de los modelos pluralistas y unitarios. En el primero, la organización es una arena de conflictos y negociaciones; en el segundo modelo, las organizaciones son homogéneas y son concebidas como sistemas unitarios. López y Gonzales-Miranda (2010) definen los modelos como visiones y los llaman unitaria y radical, a pesar que coinciden en su significado.

Desde la **visión unitaria:**

Predica una concepción de la organización como un espacio en el cual los esfuerzos y las intenciones se unen en pos de unos propósitos comunes; dicha tradición ostenta la idea de una visión compartida que, a la manera de un “faro en el horizonte”, guía las acciones de grupos que, de forma mancomunada y articulada, trabajan para la consecución de “objetivos comunes”, bajo la orientación de unos valores aceptados y acogidos por los miembros de la organización (p. 210).

Desde la **visión radical:**

La organización es concebida como una arena política, conformada por oponentes que juegan por fines mutuamente excluyentes, que se enfrentan entre sí haciendo uso de los recursos de poder de los cuales disponen en un determinado momento, para satisfacer apetencias particulares o de individuos aliados entre sí en coaliciones de

intereses comunes, que distan en mayor o menor medida de los propósitos organizacionales declarados formalmente (p. 211).

Así, se puede afirmar que la organización es vista como un conjunto de divisiones que compiten entre sí. Estas forman coaliciones no estables alrededor de intereses disímiles que cambian y fluctúan de acuerdo a los intereses particulares. La organización es una formación social conformada por relaciones de poder que oscilan en su interior y en su exterior.

2.1.3. Tercera etapa (1979-1998). Consolidación de la teoría del actor estratégico.

En el libro *El actor y el sistema*, Crozier y Friedberg (1990) desarrollaron la noción de *actor estratégico*. Este posee un margen de libertad que le permite buscar alianzas para conseguir sus objetivos. En ese sentido, los individuos no están totalmente sometidos a la obediencia o se encuentran determinados por ella. “El actor estratégico es, ante todo, un miembro de la organización que puede interactuar con el otro y así llega a cumplir sus intereses” (Ruiz, 2004, p. 39).

Esta apreciación propicia el surgimiento de otro concepto íntimamente relacionado con el del poder, que es el del conflicto. Este es propio a esta interacción entre los actores estratégicos ya que cada actor no puede monopolizar todos los recursos existentes en la organización, ni tampoco tener la total capacidad para imponerse sobre los demás. Así, el poder en la organización se encuentra atomizado y dividido. No existirá siempre un único ganador luego de un enfrentamiento, ya que existen diversas posibilidades de éxito de acuerdo a las alianzas y coaliciones que se hayan formado.

2.2. Perspectiva crítica del estudio del poder

Esta perspectiva afirma que los agentes (individuos) operan dentro de límites establecidos y determinados, por lo que se encuentran dentro de una estructura de dominación, poniendo especial énfasis en los efectos que esto conduce. En ese

sentido, la mirada crítica concibe la existencia de un poder subterráneo o latente que subyace a toda relación, por lo que no necesariamente tiene que ser ejercido para ser estudiado, ya que oculto, propicia la dominación necesaria para restringir el comportamiento.

Para fortalecer su posición frente a los funcionalistas, esta corriente introdujo diversas dimensiones de poder: la ideología⁷, las prácticas disciplinarias, y la noción de dominación. Junto con ello, esta corriente subraya la importancia de estudiar el conflicto, la explotación y la desintegración de la organización, rechazando la posibilidad de concebir a la organización como un ente estable. En este sentido, la perspectiva crítica interroga el consenso admitiendo la confluencia de preferencias, creencias y valores. Llama la atención sobre los fenómenos políticos dejando de lado los conceptos de eficiencia y rentabilidad. Pero el punto más importante es el tema de la dominación. Para esta corriente, en las organizaciones existe un orden que influencia a cada uno de los individuos que se encuentran en ella. Así, el poder fija y normaliza a los individuos y a los conjuntos colectivos, dando pie a que la dominación se ejerza de manera directa en diferentes dimensiones, proponiendo – a diferencia de la corriente funcionalista– un poder más impersonal y latente que se encuentra por encima de las acciones de los actores sociales.

Para Ruiz (2004) la dominación se ha desarrollado en dos formas diferentes. Por un lado y desde la tradición foucaultiana, la dominación se caracteriza por una vigilancia y un conjunto de acciones disciplinarias ejercidas en diferentes ámbitos organizacionales. Si bien los individuos poseen cierto poder, se debe de observar su grado de discreción, en el entendido de que los individuos no tienen una total libertad para discernir sus acciones ya que la vigilancia sobre ellos es constante y

⁷ Para López y Gonzales-Miranda (2010) una ideología “consiste en un sistema de ideas que aspira a explicar el mundo y cambiarlo de manera radical. Las ideologías son corrientes de aspiraciones que tienden a la absolutización, y que también están dotadas de una poderosa fuerza de conquista y un fervor redentor. Esto les confiere una “mística” especial, y la capacidad de penetrar los diversos ambientes, muchas veces de modo irresistible. Sus consignas, sus expresiones típicas, sus criterios, llegan a impregnar con facilidad incluso a quienes distan de adherirse voluntariamente a sus principios doctrinales” (pp. 208-209). Esta aproximación permite cuestionar los postulados funcionalistas explicados en el acápite anterior.

directa. Esta vigilancia no consiste solamente en controles específicos, sino también en prácticas culturales y discursivas de adhesión, persuasión moral o destrezas tecnológicas.

Por otro lado, dentro de la tradición marxista, la dominación es el resultado del modo de producción capitalista. Así, la estructura de clases es el producto de las relaciones sociales de producción. **La dominación está en la base del control que ejercen los dueños del capital sobre el proceso productivo, buscando con ello incrementar las ganancias y los beneficios⁸.** Desde esta perspectiva, el poder es entendido como una *capacidad*. Las relaciones sociales son la base de la conformación del poder, por lo que los conflictos estructurales tienen una connotación ideológica fruto de la división del trabajo y de la misma estructura organizacional. En ese sentido, este tipo de acciones no sólo se estudian como medidas racionales para perseverar la operación eficiente, sino como medio para dividir y subordinar a la clase obrera.

La corriente crítica quiere ir más allá de la concepción clásica de Parsons sobre la movilización de recursos. Busca conocer por qué y cómo se instaura la dominación en las organizaciones. **El poder no sólo posee un carácter jerárquico en donde confluyen diversos intereses sino que se puede ejercer a partir de una base ideológica que tiene injerencia en las preferencias de los individuos.** En ese sentido, el sistema no es neutro ya que da prevalencia a que los individuos no cuestionen el ejercicio del poder de la organización, por lo que el conflicto no se presentará en forma manifiesta, que no significa necesariamente la no presencia del poder.

3. FUENTES DE PODER

⁸ Un texto representativo de esta corriente es la obra de Stewart Clegg (1979), *The Theory of Power and Organizations*. En ella el autor propone un modelo de tres factores propios del poder: poder, regla y dominación. Con el primero el poder se traduce en intercambios entre los individuos; con el segundo, las reglas como mediación, procuran un marco racional para organizar a los individuos; y el tercero, la estructura, el más importante de todo el modelo, el cual propicia la unificación de las acciones de los individuos.

Como se comentó líneas arriba, el poder no es algo que se tenga o se posea en el sentido estricto del término, sino que su existencia tiene lugar gracias a su ejercicio.

Como tal, requiere de una serie de fuentes, o más precisamente, acceso a una serie de espacios organizacionales o competencias que permitan tal ejercicio. Así, un individuo ejerce el poder porque se apoya en o en varias fuentes que le posibilita su ejercicio.

Al respecto, la tradición académica en relación al estudio del poder, concretamente en relación a las fuentes, retoma a Max Weber en su clásico texto *Economía y Sociedad*, para relacionar las fuentes con lo que este autor denomina *tipos de dominación*. Vale la pena aclarar este aspecto y la relación que tiene con las fuentes de poder. Para Weber (2008) el poder “significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” (p. 43). Asimismo, el sociólogo alemán define dominación como “la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas” (p. 43). Esta dominación busca fomentar las creencias en la legitimidad que la acompaña, la cual las divide en tres: dominación racional, dominación tradicional y dominación carismática. Estas se definen en el siguiente cuadro:

Tabla 2. Tipos de dominación.

Tipo de dominación	Definición	Comentarios
Dominación racional	“... descansa en la creencia en la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad (autoridad legal)”. (Weber, 2008, p. 172).	Este tipo de dominación tiene estrecha relación con la formalidad que le otorga el cargo que ostenta el individuo en la organización. En ese sentido, es una autoridad que se legitima por las funciones que puede realizar el individuo a partir del cargo que ocupa.
Dominación tradicional	“... descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las	La transmisión de costumbres, creencias y comportamientos propician una forma de

	tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad (autoridad tradicional)". (Weber, 2008, p. 172).	comportarse, una tradición que se fundamenta en el tiempo. En ese sentido, la obediencia a las disposiciones está basada en el hecho de que estos comportamientos poseen una trayectoria y una historia. En esto reside su legitimidad y la posibilidad de ser obedecidos.
Dominación carismática	"... descansa en la entrega extraordinaria a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ellas creadas o reveladas (autoridad carismática)". (Weber, 2008, p. 172).	Este tipo de dominación reside en la capacidad que tiene el individuo en influir en la conducta del otro por las capacidades que posee de modificar su conducta. A diferencia de las anteriores que tienden a ser más estructurales, esta es más personal.

Fuente: Weber (2008)

Un elemento importante por anotar es el tema de la autoridad, la cual está en estrecha relación con la formalidad que le da la posición o el cargo específico que tiene el individuo dentro de la estructura jerárquica de la organización. Así, el hecho de ejercer el poder, desde el punto de vista weberiano, estará en la posibilidad o no de dominar al otro gracias a la autoridad que ostenta. En relación con lo dicho, y también a manera de aclaración, la dominación para Weber es la capacidad de que el otro haga caso (obedezca) gracias a la autoridad que se tiene. En este sentido, los tipos de dominación son expresión del tipo de autoridad que el individuo tiene y por lo tanto, le permite que otro le obedezca. Es por ello, que los tipos de dominación bien se podrían considerar como fuentes de poder, ya que permiten que el otro haga algo que de otro modo no haría.

Por otro lado, y desde un punto de vista más organizacional, para López y Gonzales-Miranda (2010), existen diversas fuentes de poder que se pueden clasificar en dos grandes grupos: personales y estructurales. Las primeras están referidas a la posibilidad que tiene un individuo de ejercer el poder gracias a una serie de fuentes a las cuales tiene acceso de manera personal o individual referidas básicamente al

cargo que ocupa en la organización. Las segundas, son aquellos espacios organizacionales en donde el individuo tiene la posibilidad de participar, ya que al hacerlo, puede vencer la resistencia del otro y lograr que el otro cambie de comportamiento. A continuación se presenta la Tabla 3 en donde se sintetiza la propuesta de estos autores.

Tabla 3. Fuentes de poder.

Fuentes	Definición
Personales	<p>Legítima o formal: Posibilidad de ejercer el poder por el cargo formal que tiene A dentro de la estructura jerárquica de la organización.</p> <p>Recompensa: Posibilidad de ejercer el poder que tiene A por la capacidad que tiene de ofrecer una dádiva a B por el cambio de comportamiento que se le pide.</p> <p>Coercitiva: Posibilidad de ejercer el poder que tiene A por la capacidad que tiene de ofrecer una dádiva a B por el cambio de comportamiento que se le pide.</p> <p>Experto: Posibilidad de ejercer el poder que tiene A por poseer el conocimiento y/o las habilidades que tiene para ejercer una función o tarea específica.</p> <p>Referencial o carismática: Posibilidad de ejercer el poder que tiene A por la capacidad que tiene de influenciar a B en su comportamiento.</p>
Estructurales	<p>Recursos: Posibilidad de ejercer el poder que tiene A al participar de espacios organizacionales en donde se distribuyen ciertos recursos a las distintas áreas de la organización.</p> <p>Decisión: Posibilidad de ejercer el poder que tiene A de participar de ciertos espacios en donde se toman decisiones que tiene implicancias en el gobierno de la organización.</p> <p>Información: Posibilidad de ejercer el poder que tiene A por el acceso a la información que tiene al participar de ciertos espacios organizacionales.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en López y Gonzales-Miranda (2010)

4. DIMENSIONES DE PODER

Con la publicación del libro *“El poder. Un enfoque radical”* de Steven Lukes en el año de 1974, el debate en relación al poder se agudiza y la discusión se centra en el modelo de tres dimensiones propuesto por este autor (Clegg, 1989). Al no existir una única aproximación al poder, Lukes (1974) introduce el concepto de tres dimensiones o capas para acercarse a estudiar el poder. La primera es la *pluralista*

en donde retoma a Dahl; la segunda es la denominada *elitista* tomando como referente el trabajo de Bachrach y Baratz, y la tercera, que es el aporte de Lukes denominada *radical*. Hardy y Leiba-O'Sullivan (1998) retoman la propuesta de Lukes y agregan una cuarta dimensión basándose en Foucault para explicar el poder disciplinario. A continuación se explican brevemente las cuatro dimensiones del poder.

4.1. Primera dimensión: poder multilateral

El objetivo primordial en esta dimensión es determinar quién influencia las decisiones que son clave. A ejerce poder sobre B al lograr que sus decisiones prevalezcan sobre las de B. Se presume que tanto A y B son conscientes de su participación en la arena de decisiones y tienen claridad en el uso de la influencia para la toma de decisiones. El poder se puede estudiar gracias al comportamiento de B el cual es observable, directo y claro. Junto con ello, el conflicto es abierto y es una condición necesaria para el ejercicio del poder. A busca cambiar la conducta de B de forma intencional, deliberada, venciendo su resistencia y logrando hacer cosas que de otro modo no haría. Todos los actores (A y B) tienen la oportunidad de acceder a la arena de decisiones, con la capacidad de plantear sus temas por medio de sus diferentes racionalidades. De ahí que a esta dimensión también se le conozca como la concepción pluralista del poder en donde se descarta la visión elitista que propende que un solo grupo tiene acceso a la toma de decisiones.

4.2. Segunda dimensión: poder unilateral

La segunda dimensión de poder cuestiona la visión pluralista, concretamente la idea de que la arena de decisiones está abierta y todos pueden participar en ella. El objetivo en esta dimensión está puesto en las no-decisiones, ya que existe la posibilidad de que B no pueda participar del proceso decisorio porque existe una élite que obstaculiza su participación. En otras palabras, A tiene la posibilidad de obstaculizar la participación de B en la arena de decisiones, por lo que el conflicto fruto de tal situación, es abierto y oculto. B es consciente de que no puede participar

de las decisiones por lo que no pondrá resistencia, pero a la vez, el conflicto estará *escondido* hasta que B pueda participar. En esta dimensión se refleja un enfoque unidimensional presente también en la primera dimensión, en donde se sigue asumiendo que el conflicto es necesario para el ejercicio del poder. Bachrach y Baratz (1963) ponen énfasis en la capacidad que tiene A de controlar el acceso a las fuentes que permiten el ejercicio de poder para bloquear la participación de B como parte de una estrategia deliberada para lograr los objetivos previsto por parte de A.

4.3. Tercera dimensión: **poder subrepticio**

El objetivo en esta tercera dimensión es **buscar la hegemonía por parte de A al lograr que B haga lo que A quiere pensando que es un bien para B.** En otras palabras, A busca crearle una falsa conciencia a B. Lukes (2007) retoma el concepto de interés para definir **el poder cuando A ejerce poder sobre B al afectar de manera contraria los intereses de B.** Para este autor, alguien puede actuar en forma contraria a sus intereses sin saberlo, por lo que el conflicto puede ser considerado como latente u oculto hasta que B tome consciencia de ello. Esta tercera dimensión se le llama también radical apoyándose en el concepto de intereses. Lukes (1974, p. 34) afirma: “En general, hablar de intereses provee una licencia para la realización de juicios normativos de un carácter político y moral. Así, que no es sorprendente que diferentes concepciones de lo que los intereses son, están asociados con diferentes posiciones morales y políticas”. En consecuencia, existe una visión pluralista en donde se concibe a los hombres por lo que son y por su accionar. Existe otra visión que no les da la posibilidad de participar (visión elitista). Y finalmente, una visión radical que sostiene que “lo que los hombres quieren puede ser en sí mismo un producto de un sistema que trabaja contra sus intereses” (Lukes, 1974, p. 34).

4.4. Cuarta dimensión: **poder disciplinario**

Hardy y Leiba-O'Sullivan (1998) proponen una cuarta dimensión. En esta retoman a Foucault para plantear su propuesta de poder disciplinario. Este autor trabaja el término de *poder soberano*, conceptualizándolo como una red de relaciones y discursos que contienen ventajas y desventajas. Los actores deben tener intenciones respecto a los resultados de sus acciones al buscar utilizar sus recursos en la generación de nuevos significados. De acuerdo con esto, el poder no es más que un recurso manipulable, conveniente y determinante del control sobre la autonomía y la soberanía de los actores. Todos los actores son sometidos a un “poder disciplinario” mediante prácticas disciplinarias o micro-técnicas que ejercen poder no sólo sobre los individuos sino sobre las colectividades con el objetivo de normar y controlar. El poder se convierte así, en la herramienta de los actores dominantes la cual elimina la resistencia y propicia un conflicto que se encuentra constante y presente en todo sistema para aquellos que logren tomar consciencia de su injerencia. El poder disciplinario tiene como base la norma. Es un poder normalizador que permite actuar sobre otros mediante la vigilancia, el examen y la sanción, su dispositivo principal es el panóptico (Castro-Gómez, 2010), instrumento de control individual que permite la observación directa de las personas para modificar su comportamiento y encausar su conducta. Por lo tanto, se indica que la disciplina es un poder que se ejerce directamente sobre los participantes del juego.

4.5. Algunas consideraciones en relación con las dimensiones del poder

Las reflexiones realizadas a partir de la definición de Dahl en la sección 1.1 se relacionan con la gestión administrativa en lo referente al uso del poder para el gobierno de las organizaciones, a partir de allí es propicio reflexionar sobre lo siguiente:

Si se analiza el cálculo estratégico para A en las dimensiones uno, dos y tres, en cuanto las posibles acciones de B a futuro, ¿qué es más riesgoso o requiere de un mayor cuidado y análisis por parte de A: el hecho de que B sea consciente de la imposibilidad de ingresar a la arena de decisiones gracias a las barreras de participación impuestas por A (segunda dimensión), o el hecho de que B tome

reconozca la *falsa conciencia* creada en él haciéndole pensar que el cambio de conducta solicitado por A no era en el fondo un bien para B, sino para A (tercera dimensión)? Ciertamente la respuesta nos introduce en el ámbito de lo especulativo, sin querer decir con ello que la pregunta propuesta impida realizar una reflexión al respecto.

En relación al tema del conflicto, en la segunda dimensión está encubierto dado que B no es capaz de participar en la arena de decisiones. Sin embargo, una vez B lo pueda hacer, es posible que B tome represalias contra A. En ese sentido, A tendrá que gestionar los recursos necesarios y perpetrar o prolongar la no participación de B en la arena de decisiones. Esto implica no sólo una mayor capacidad de A para manipular los recursos a su disposición, sino una mayor experticia para ejercer poder. Junto con ello, en caso B pueda participar, A tendrá que blindarse políticamente al momento de que B participe, es decir, tendrá que generar alianzas y ejercer cierto dominio sobre B para impedir que este tome represalias contra él. Por otro lado, y en caso A quiera volver a construir barreras de entrada a la participación de B, se verá obligado a utilizar estrategias más eficaces para ello, ya que B estará prevenido, por lo que será más difícil impedir su participación.

En la tercera dimensión el conflicto es aparente, dado que B no es consciente que aquello que le pide A no es un bien para él, sino para A. En ese sentido, el término de *conflicto latente* es más preciso para explicar esta situación. A diferencia de la dimensión dos, en la tercera no se puede determinar cuándo B tomará consciencia de la mentira en que se encuentra. Es un conflicto que se encuentra dormido y que A no tiene control sobre él. Así, el ejercicio del poder y dominación por parte de A se puede ver interrumpido intempestivamente por B sin que A tenga muchas posibilidades de reaccionar. Junto con ello, la reacción de B al sentirse engañado tiene una connotación más personal que en la segunda dimensión. B al saberse utilizado por A, puede volcar las represalias con una connotación más personal. En ese sentido, la resistencia se puede convertir rápidamente en un conflicto abierto. De esta manera, A tendrá menos posibilidades de volver a generarle una falsa consciencia a B. Junto con ello, hacerle pensar a B que las cosas las hará por él

mismo implica una serie de habilidades y capacidades por parte de A que no son fáciles de tener, como son el control de la información, la producción de mitos, y el acceso a ciertas fuentes de poder.

En la cuarta dimensión es conveniente manifestar que el poder del sistema no se puede definir de forma trans-histórica o universalista solo como dispositivo de poder disciplinario o tecnología de poder. Desde la década de 1970 se observan transformaciones del capitalismo industrial en Occidente, que dan paso a un capitalismo mundializado y financiero (Boltanski y Chiapello, 2002). En este período se hizo más evidente el tránsito de las sociedades disciplinarias a las sociedades de control (Deleuze, 1999), donde la forma-empresa desplaza la forma-fábrica, convirtiéndose en la forma hegemónica de las relaciones sociales (Castro-Gómez, 2010), allí adquiere sentido la ideología de la sociedad del *management* (Legendre, 2008; Aubert y De Gaulejac, 1993) y las tecnologías de gobierno que “son como una especie de manija que puede orientarse de dos formas: bien para intentar conducir la conducta de otros conforme a metas no fijadas (aunque consentidas) por los gobernados, o bien para conducir la propia conducta conforme a metas fijadas por uno mismo” (Castro-Gómez, 2010, p.39). En esta tecnología no se actúa sobre los participantes del juego como en el poder disciplinario, sino sobre las reglas del juego, sobre su ambiente, se pasa de una conducción de la conducta directa a una indirecta, lo que permite mostrar que este tipo de poder no busca intervenir sobre los cuerpos de los individuos, sino que busca fortalecer la autorregulación, el autocontrol mediante un gobierno a distancia (Rose, O'Malley y Valverde, 2012).

5. REFLEXIONES FINALES

El estudio del poder en las organizaciones desde el aporte de las ciencias sociales permite comprender este fenómeno de una manera más integral, entender el juego de relaciones entre individuos (incluye mínimo dos actores) y la intervención que se puede tener en el entorno para el gobierno de los otros y el gobierno de sí. No se estudia el poder en la relación que se establece con objetos no humanos, ni como una capacidad de las personas, sino las diversas formas en que se lleva a cabo el

ejercicio del poder, ya que el poder no se posee sino que se ejerce (De la Rosa, 2008) mediante unas fuentes que pueden ser propias (legítima, conocimiento, carisma, etc.) o estructurales (recurso, decisión e información).

El poder se entiende como una de las corrientes de los estudios de la organización que posibilita analizar las relaciones de poder que se ejercen entre sus diferentes miembros, ya que las finalidades entre ellos pueden ser diversas y contradictorias, por lo tanto “los resultados que las organizaciones producen implican, para su consecución, un mínimo de acción organizada” (De la Rosa, 2008), el poder entonces es concebido por algunos autores como el fundamento de dicha acción para que los individuos cooperen cuando no lo hacen por convicción propia (Crozier y Friedberg, 1990).

Dentro del estudio del poder en las organizaciones se reconocen diversas dimensiones. La visión unidimensional del poder de Dahl se centró en la toma de decisiones dentro del proceso político, el análisis del poder implica allí el reconocimiento de un conflicto visible entre los actores sociales por sus diferencias e intereses. En la perspectiva bidimensional de Bachrach y Baratz se aceptó este énfasis en el conflicto y en las decisiones, pero se agregó la posibilidad de controlar la entrada en la arena política, los conflictos e intereses podían estar a la vista pero también ocultos, se criticó la dimensión anterior por ignorar los temas latentes o contextuales de todo conflicto incluyendo la importancia de no tomar decisiones. En la mirada tridimensional del poder de Lukes, sin excluir el conflicto y la toma de decisiones se incluyeron los comportamientos sociales y culturales que se estructuran en los grupos y en las prácticas institucionales, el poder no es solo individual sino que también es colectivo y se expresa además en casos de manipulación e imposición de la autoridad, los consensos podían ser artificiales porque los intereses reales podían sobrepasar lo visible (Gunn, 2011, p.106). Finalmente, la cuarta dimensión reconoció el efecto Foucault en el pensamiento acerca del poder, tomó como concepto central el poder disciplinario para mostrar el poder que se desarrolla en el sistema y que se ejerce en los participantes del juego mediante mecanismos directos, dispositivos que posibilitan que en las

organizaciones el ejercicio del poder funcione, lo que posibilita que un tipo de racionalidad se lleve a la práctica, esto quiere decir que “los dispositivos se inscriben en relaciones de poder y juegan allí como operadores prácticos” orientados a la readecuación de ciertas relaciones de fuerza con el fin de «rellenar espacios vacíos»” (Castro-Gómez, 2010, p.65).

Sin embargo, en este capítulo no solo se reconoce el dispositivo disciplinario como tecnología de poder, sino que en la discusión de las dimensiones de poder se enuncian las tecnologías de gobierno, para reconocer el paso de las sociedades disciplinarias hacia las sociedades de control (Deleuze, 1999), el poder del *management* en la organización y del neoliberalismo como racionalidad imperante que establece un nuevo orden en el sistema social. Desde allí se comprende que no solo es la vigilancia directa sobre los cuerpos, el examen y la sanción, sino que interesa el alma de las personas, la manera como se ejerce un control indirecto sobre las poblaciones desde un gobierno a distancia que modifica el ambiente para incidir en el pensamiento, la moral y la ética de los individuos, propiciando en ellos y en las organizaciones el discurso del auto-control que posibilita otro ejercicio del poder porque utiliza la libertad como discurso central, ahora el poder se introduce en la constitución del ser.

Finalmente, se indica que este texto constituye un primer acercamiento al tema del poder en las organizaciones. Dado el objetivo del capítulo, se optó por presentar de forma sintética las definiciones, las perspectivas, las fuentes y las dimensiones del poder, aspectos que se convierten en pilares para ahondar y profundizar en un tema que es clave y vigente en el estudio de las organizaciones. Lo aquí descrito y discutido posibilita las reflexiones futuras, partiendo de la claridad conceptual, conocimiento del contexto y surgimiento, y clasificación de los aspectos que rodean el tema del poder en y alrededor de las organizaciones.

REFERENCIAS

- Ailon, G. (2006). What B Wolud otherwise do: a critique of conceptualizations of "power" in organizational theory. *Organizations*, 13(6), 771-800.
- Aubert, N., & De Gaulejac, V. (1993). *El coste de la excelencia ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?* Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Bachrach, P., & Baratz, M. (1970). *Power and Poverty: Theory and Practice*. Oxford University Press.
- Bachrach, P., & Baratz, M. (1962). "Two faces of power". *American Political Science Review*, 56, 947 - 952.
- Bachrach, P., & Baratz, M. (1963). Decisiones and Nondecisions: An Analytical framework. *American Political Science Review*(57), 641-651.
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal S.A.
- Castro-Gómez, S. (2010). *Historia de la Gubernamentalidad. Razón de Estado, liberalismo y neoliberalismo en Michel Foucault*. Bogotá: Siglo de Hombres Editores.
- Clegg, S. (2013). *The Theory of Power and Organization*. New York: Routledge.
- Clegg, S. R. (1989). *Frameworks of power*. London: SAGE.
- Clegg, S. R. (2009). Managing power in organizations: The hidden history of its constitution. En S. R. Clegg, & M. Haugaard (Edits.), *The SAGE Handbook of Power* (págs. 310-331). London: SAGE.
- Clegg, S. R., & Hardy, C. (1996). Some Dare Call it Power. En S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord, *Handbook of Organization Studies* (págs. 622-641). Londres: SAGE.
- Clegg, S. R., & Hardy, C. (1999). Representations. En S. R. Clegg, & C. Hardy (Edits.), *Studying Organization* (págs. 422-452). London: Sage.

- Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*. México: Alianza.
- Dahl, R. (1961). *Who Governs*. New Haven: Yale University Press.
- Dahl, R. (2006). *A preface to Democratic theory, Expanded Edition*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of Power. *Behavioral Science*, 2(3), 201-215.
- De la Rosa Albuquerque, A. (2008). Organización y poder: Un marco analítico para su estudio. *Análisis Organizacional*, 1(1), 1-27.
- De la Rosa Alburquerque, A. (2007). *La micro, pequeña y mediana organización en la perspectiva de los estudios organizacionales. Una mirada al caso de una microorganización desde la óptica del poder. Tesis Doctoral en Estudios Organizacionales*. México: UAM-I.
- Deleuze, G. (1999). *Post-scriptum sobre las sociedades de control*. En G. Deleuze, *Conversaciones* (págs. 277-285). Valencia: Pre-Textos.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2003). Working at a cynical distance: implications for subjectivity, power and resistance. *Organization*, 10(1), 157-179.
- Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: The of the Prison*. London: Allen & Lane.
- Gunn, S. (2011). *Historia y teoría cultural*. Valencia: Universitat de Valencia. Servei de publicacions.
- Hardy, C., & Leiba-O'Sullivan, S. (1998). The power behind empowerment: Implications for research and practice. *Human Relations*, 51(4), 451-483.
- Haugaard, M. (2009). Power and Hegemony. En S. R. Clegg, & M. Haugard (Edits.), *The SAGE Handbook of Power* (págs. 239-254). London: SAGE.
- Hauggard, M., & Clegg, S. (2009). Introduction: Why power is the central concept of the social sciences. En S. R. Clegg, & M. Haugaard (Edits.), *The SAGE Handbook of Power* (págs. 1-24). London: SAGE.

- Hindess, B. (1996). *Discourses of Power: from Hobbes to Foucault*. Blackwell: Oxford.
- Horkheimer, M. (2002). *Crítica de la razón instrumental*. Madrid: Trotta.
- Legendre, P. (2008). *Dominium Mundi. El imperio del Management*. Buenos Aires: Amorrortu.
- López Gallego, F., & Gonzales Miranda, D. R. (2010). El poder y conflicto en las organizaciones: Una mirada desde los libros de texto funcionalistas. En R. Muñoz Grisales, S. Arcand, J. Facal, & J. P. Dupuis (Edits.), *Sociología de la empresa: Del marco histórico a las dinámicas internas* (págs. 207-235). Medellín: Fondo editorial Universidad EAFIT, Universidad del Valle, Siglo del hombre editores.
- Lukes, S. (1974). *Power a radical view*. London: Macmillan.
- Lukes, S. (1977). *Essays in Social Theory*. London: Macmillan.
- Lukes, S. (1986). *Power*. Oxford: Blackwell.
- Lukes, S. (2005). *Power: A radical View (second edn)*. London: Palgrave.
- Lukes, S. (2007). *El poder. Un enfoque radical*. (2 ed.). (C. Martín Ramírez, Trad.) Madrid: Siglo XXI.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and Organization Theory*. Boston: MA: Pitman.
- Rose, N., O'Malley, P., & Valverde, M. (2012). Gubernamentalidad. *Astrolabio*, 12(8), 113-152.
- Ruiz Vásquez, J. (2004). *Nuevas fronteras del poder en las organizaciones*. Bogotá: Centro Editorial Rosaristas.
- Thomas, R., & Davies, A. (2005). Theorising the Micro-Politics of Resistance: Discourses of change and professional identities in the UK Public Services. *Organization Studies*, 26(5), pp. 683-706.
- Weber, M. (2008). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

