

**LAS MANIFESTACIONES DEL PODER Y SUS EFECTOS EN ALGUNAS
ORGANIZACIONES DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA**

SANDRA PATRICIA SIERRA GARAVITO¹

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de
Magíster en Desarrollo Humano Organizacional**

Asesor: Rodrigo Muñoz Grisales, M.Sc., Ph.D.

**Medellín
Universidad EAFIT
Escuela de Administración
2014**

¹ sandra.patricias@hotmail.com

Es así como la comprensión que efectúan los investigadores de la realidad social que estudian, basados en la hermenéutica, es un proceso en el que no solo se obtienen datos e información acerca del tema de investigación, o se logran modificaciones de una realidad o problemática en particular; es también un proceso transformador de los sujetos participantes: la posibilidad de que el investigador comprenda el discurso que se propone interpretar, precisa de su propia transformación o, cuando menos, de su actitud abierta, desprejuiciada; es decir, que esté dispuesto a dejarse modificar (afectar), en la interacción que vive con los demás (Lopera, Ramírez, Zuluaga, y Ortiz, 2010, p. 71).

AGRADECIMIENTOS

Por su decidido y riguroso acompañamiento y disposición, un agradecimiento a las personas de niveles directivos y no directivos de las diferentes empresas que atendieron mi invitación vinculándose al estudio, brindando todo su apoyo, compartiendo sus vivencias y percepciones alrededor del ejercicio del poder en las organizaciones para poder llevar a cabo la investigación.

A todos los directivos de la Universidad EAFIT, especialmente a Mery Gallego Franco y a Rodrigo Muñoz Grisales durante este importante proceso de mi vida académica y personal.

A los docentes y compañeros de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, por haber sido parte de mi proceso de aprendizaje.

A mi familia, por comprender la manera dedicada en que me entregué a este ejercicio investigativo.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
1. EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	11
1.1. Justificación del proyecto	11
1.2. Planteamiento del problema de investigación	13
1.3. Pregunta de la investigación	15
1.4. Objetivo general	15
1.5. Objetivos específicos	16
1.6. Estado del arte	16
2. MEMORIA METODOLÓGICA	28
2.1. LA INVESTIGACIÓN Y SU ENFOQUE	29
2.1.1. La investigación cualitativa	29
2.1.2. El enfoque hermenéutico	32
2.1.3. Construcción del proyecto de investigación	37
2.2. EL SISTEMA CATEGORIAL	39
2.2.1. La importancia del sistema categorial para la interpretación de los datos	39
2.2.2. Construcción del sistema categorial	40
2.3. LAS TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y REGISTRO DE INFORMACIÓN	44
2.3.1. Revisión bibliográfica	45
2.3.2. Fichas de contenido	45
2.3.3. Entrevista semiestructurada	47
2.3.4. Entrevistas en sesiones de grupos	48
2.3.5. Las grabaciones de audio	50

2.3.6. La asesoría en la investigación	51
2.3.7. El muestreo	52
2.3.8. Consideraciones éticas	56
2.3.9. Elección de la perspectiva conceptual para comprender el poder en las organizaciones	56
2.3.10. El trabajo de campo	57
3. REFERENTE TEÓRICO	60
3.1. LA ORGANIZACIÓN	60
3.1.1. Concepto de organización	61
3.1.2. La identidad de las organizaciones	64
3.1.3. El concepto de racionalidad en la organización	68
3.2. LA COMUNICACIÓN	77
3.2.1. La comunicación en la organización “formal”	84
3.2.1.1. La división del trabajo	86
3.2.1.2. Las jerarquías	89
3.2.2. La comunicación en la organización “informal”	94
3.3. EL PODER	100
3.3.1. Las características del poder	106
3.3.2. El ejercicio del poder desde la perspectiva de la influencia	109
3.3.3. El ejercicio del poder desde la perspectiva de la autoridad	111
3.3.4. El ejercicio del poder desde la perspectiva de la dominación	114
4. DESCRIPCIÓN DE HALLAZGOS: categoría “organización”	120
5. DESCRIPCIÓN DE HALLAZGOS: categoría “comunicación”	133
5.1. Las dinámicas del poder y sus efectos en la organización “informal”	133
5.2. Las jerarquías y sus efectos	139

6.	DESCRIPCIÓN DE HALLAZGOS: categoría “poder”	149
6.1.	Efectos del ejercicio del poder en los grupos informales	155
6.2.	Prácticas en el ejercicio del poder que promueven sometimiento	160
6.3.	Prácticas en el ejercicio del poder que promueven la libre expresión de los trabajadores de la organización	167
7.	DESCRIPCIÓN DE HALLAZGOS: rol de las áreas de gestión humana en las organizaciones, frente al ejercicio del poder	175
8.	CONCLUSIONES	188
	REFERENCIAS	195
	ANEXO: Descripción general perfil de los sujetos entrevistados	199
	CUADROS Y GRÁFICOS	200
	Cuadro 1: Características del enfoque Histórico-Hermenéutico	
	Cuadro 2: Características del poder	
	Gráfico 1: Versión 1 del sistema categorial de la investigación	
	Gráfico 2: Versión 2 del sistema categorial de la investigación	
	Gráfico 3: Versión 4 del sistema categorial de la investigación	
	Ficha de contenido 1: Autor Jorge Etkin.	

INTRODUCCIÓN

Escucharse a sí mismo en soledad, o cuando se escucha a otro, significa darse el permiso de crear sentido: un nuevo sentido, una nueva forma de ver la realidad, de comprender lo que otros dicen a través de su discurso.

Es a través del diálogo como cada sujeto en una organización establece con los demás, como construye significados alrededor de aquello que entiende por poder.

En relación con otros se ejerce el poder y los efectos que este ejercicio produce son de diversa naturaleza, lo que invita al investigador a rescatar en la palabra de otros las construcciones individuales que han hecho a lo largo de su vida; se pone entonces en evidencia aquello que cada sujeto elige como relevante sobre su concepción del poder, de la autoridad, de la dominación y que, sin duda alguna, habla de sí mismo.

Investigar esta realidad se convierte en un ejercicio de conocimiento de la identidad de otros, así como del discernimiento de esta en cabeza propia; este solo hecho ya vale la pena, por la exigencia en el proceso de comprensión e interpretación del discurso.

El proceso investigativo se encuentra atravesado en forma permanente por un carácter interpretativo que hace del mismo un ejercicio fascinante de reflexividad. El lenguaje de los sujetos que participaron de la investigación, la aproximación a las construcciones conceptuales de los autores estudiados y las interacciones y experiencias vividas se suman a un estructurado proceso metodológico en investigación guiado, por la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad EAFIT, lo cual permitió generar elaboraciones propias como fruto del aprendizaje.

Investigar sobre el poder y cómo se manifiesta en una organización es un verdadero reto, que contribuye a la comprensión del tema con una mirada crítica.

El marco de la investigación está dado por la oportunidad de estudiar una realidad inherente a la vida de las organizaciones. Se investigan realidades plasmándolas en ejercicios de producción académica coherentes con los lineamientos que entrega la universidad y que respondan a la situación actual y a los desafíos de las organizaciones del país.

Dichos desafíos se circunscriben en esta ocasión a la lectura del ejercicio del poder a través del discurso de trabajadores de niveles directivos y no directivos de algunas organizaciones del departamento de Antioquia.

La investigación tuvo el propósito de entregar resultados que ofrecieran un conocimiento que permita repensar el discurso alrededor de las estructuras organizacionales, del ejercicio del poder y de la responsabilidad que tienen los profesionales en ciencias sociales que laboran en las dependencias de gestión humana: estamos en el deber de interrogarnos, repensar, interpretar y escribir sobre el comportamiento humano en las organizaciones.

El eje de la investigación tuvo norte en descubrir las prácticas que emplean los directivos cuando ejercen el poder y cuáles son los efectos que generan las mismas en la organización.

Las personas, a través del discurso, construyen y tejen redes de relación, es decir, interactúan, y de manera subyacente moldean la identidad social del grupo. Estos asuntos que emergen y no están a la vista inmediata de los empresarios, son justamente los que se investigaron.

Para lograr los objetivos formulados, se decidió desarrollar una investigación cualitativa, con enfoque hermenéutico y con referentes teóricos que entregan una riqueza conceptual que la nutren, así como a las futuras investigaciones que se desee emprender.

El primer capítulo da cuenta de los elementos asociados al proyecto de investigación, la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y el estado del arte en torno al poder en las organizaciones. El desarrollo de estas actividades, que corresponden a la fase de exploración dentro del estudio, fue esencial para iniciar el viaje de la actitud reflexiva, que da estructura y afina el pensamiento de la idea de la investigación.

El segundo capítulo da cuenta de la construcción realizada en el proceso investigativo y que muestra los momentos trabajados en las fases de exploración, profundización y conceptualización. Este capítulo se refiere a la memoria metodológica, que facilita al estudioso de los fenómenos sociales la luz en medio de la oscuridad (Galindo Cáceres, 1998). Dicha elaboración, además del beneficio que reporta al convertirse en la documentación del proceso investigativo vivido (con actividades planeadas y no previstas), invita a la confrontación consigo mismo y conduce a la necesidad de volver sobre sí acerca de los prejuicios que acompañan al investigador y, en esencia, aporta los elementos de sensibilidad que todo proceso de conocimiento trae implícito, mas no se halla en la multitud de textos que ofrecen los diferentes pensadores.

Como referente teórico, la arquitectura establecida gira en tres ejes: la organización, la comunicación y el poder. Cada eje temático guarda relación con los demás y, como propósito conceptual, se constituye en el escenario en el cual se pudieron comprender las apreciaciones de los sujetos de investigación; cada persona tuvo en su imaginario y en su discurso estos elementos, que pareciera fueran de la cotidianidad en el ámbito organizacional.

El capítulo cuarto significa para el ejercicio académico el momento concluyente, pues permite conocer cuáles fueron el análisis, la interpretación, los hallazgos y las validaciones. Podría pensarse que leyendo este capítulo el lector lograría entonces hacer síntesis del trabajo. Sin embargo, el gran hallazgo es que sobre el poder, sus manifestaciones, sus efectos y las interacciones en las organizaciones, existirán, cada vez con mayor énfasis, nuevas oportunidades

de estudio y en consecuencia, el disfrute de esta investigación será la puerta abierta para nuevos desarrollos cualitativos.

Los anexos detallan los hallazgos en cada una de las categorías.

El proceso vivido con el abordaje del tema del poder y de las interacciones entrega a los seres humanos que las recorren nuevas formas de comprender el discurso que se teje en ellas y para que quienes no han tenido la opción de acercarse a la realidad organizacional con las interacciones propias que en ella se provocan y viven puedan descubrir en este proceso alternativas de comprensión de otra realidad social: la del escenario organizacional, con sus intereses y tensiones propios, que hacen de cada una un mundo individual.

1. EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1.1. Justificación del proyecto

La investigación consulta la realidad de una selección de personas que se desempeñan actualmente en diferentes organizaciones del departamento de Antioquia.² El tema de la investigación es de aporte, en tanto los hallazgos de la misma plantean nuevas preguntas que, a su vez, podrán ser de interés para nuevas investigaciones, además de formular alternativas para abordar el tema del ejercicio del poder.

Con el presente trabajo se descubre una realidad de la cual todos hablan y cada cual lo hace en diferentes escenarios: los trabajadores podrán hacerlo en espacios informales y de manera privada, o habrá quienes se atrevan a hacerlo de modo abierto y público sin temor a que la organización conozca su pensamiento, en tanto existe la probabilidad de que los empleadores prefieran dejar los análisis del tema solo para la discusión interna entre los directivos, sin dar mucha participación a los trabajadores no directivos. La clara pretensión de investigar, en lugar de reproducir el mismo discurso que se conoce alrededor de las estructuras organizacionales y las bondades que estas representan para el funcionamiento de una entidad, justifica el presente estudio.

El trabajo permite hacer evidentes los efectos que genera el ejercicio del poder en una organización y las consecuencias que trae sobre las interacciones. Con la investigación se amplían las posibilidades de comprensión e interpretación

² A partir de la experiencia laboral de la investigadora por más de veinte años en organizaciones del sector manufacturero y de otra en el sector de los servicios, se puede inferir que el tema de investigación es objeto de múltiples interpretaciones, pues la forma de entender el ejercicio del poder difiere entre los trabajadores no directivos y aquellos que ejercen el rol de directivos, además de la intención que se tenga respecto de las jerarquías y en las relaciones que cada compañía identifique.

de la realidad organizacional para identificar si el ejercicio del poder restringe o potencia la expresión verbal de los trabajadores.

El ejercicio del poder es un aspecto relevante en la formación de líderes, por lo que aporta en forma concreta al análisis de las relaciones que se pueden dar y de otras formas de ejercicio del poder que permitan descubrir al sujeto en cuanto tal, no solo al trabajador que entra a prestar sus servicios a cambio de una remuneración y bajo la subordinación de un empleador.

El alcance de la investigación no está en producir una nueva teoría, sino en que la misma sea un referente de consulta que aporte y complemente a estudios existentes sobre el tema.

La orientación de la investigación agrega valor en tanto es una contribución a los estudios organizacionales, dedicados al análisis de fenómenos sociolaborales de la organización.

Viabilidad de la investigación

Llegar a una organización a proponer el desarrollo de la investigación tiene impactos que hay que ponderar muy bien. Lo anterior se constató mediante un sondeo verbal informal aleatorio que se hizo para conocer si existían empresas que tuvieran interés en la investigación.

En un primer intento, no se encontraron alternativas de entidades interesadas en ser sujeto de investigación sobre el poder; aun así, la perseverancia y deseo de profundizar sobre los temas hizo que se consultaran otras alternativas; se eligió investigar con algunos directivos y no directivos de organizaciones de Antioquia (en forma individual) que sí manifestaron interés.

La investigación se hizo viable, pues los sujetos de investigación estuvieron dispuestos de manera voluntaria a compartir su pensamiento sobre el tema del ejercicio del poder, sus prácticas y sus efectos en la organización, lo anterior, sin ningún tipo de condicionamiento, aceptando ser parte del proceso y con

mucho interés de saber que la investigación se haría en el marco de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad EAFIT.

Se contó con la disposición, el interés y el tiempo de los sujetos que fueron entrevistados (personas naturales que participaron del proceso investigativo), se tuvo acceso a la asesoría que facilita la universidad y se consideraron tres etapas, a saber: exploración, profundización y conceptualización.

1.2. Planteamiento del problema de investigación

Las relaciones de poder son inherentes a la realidad del mundo organizacional y las formas en que se ejerce el mismo impactan a las personas. Las relaciones que se tejen en una organización tienen múltiples manifestaciones y como tal no es factible mostrarlas a través de un solo lente: por ejemplo, desde los organigramas, desde la mirada de los responsables del diseño organizacional o desde los análisis de los directivos.

Se parte de la conjetura que los organigramas son insuficientes para mostrar cómo operan las relaciones que se producen en el ámbito sociolaboral y como no se tiene certeza de que así lo sean y parte de la intención de la investigación será averiguarlo, se va a estudiar, a partir de cargos de niveles directivos y no directivos, cómo se generan las relaciones entre las personas y si están condicionadas o no por los llamados organigramas.

La segunda conjetura que se tiene en el planteamiento del problema indica: algunas organizaciones reproducen en su discurso redes de relación que giran alrededor de sus intereses económicos, dando prevalencia al lugar de la objetividad y dejando de lado la subjetividad. Estos asuntos son parte de la complejidad propia de la realidad organizacional y, para efectos del presente estudio, se va a entender por redes de relación las interacciones, dado que se presentan de manera sistemática. Conocer sobre estas interacciones exige profundizar en su complejidad, para comprender de mejor forma cómo son las dinámicas del poder en las organizaciones.

Con el presente estudio se logra profundizar sobre la relación que tienen en la práctica empresarial los conceptos mencionados para construir propuestas que contribuyan a la comprensión de la realidad del sujeto y a su autonomía en el mundo laboral, la cual va más allá de producir resultados y desempeñar funciones en atención a un perfil de cargo y poder derivar hallazgos mediante la comprensión acerca de en cuáles instancias se manifiesta el poder. Al respecto, López (2008, p. 57) dice lo siguiente:

El poder no se manifiesta solo en las relaciones de jerarquía ni es posible limitarlo a una de las partes de la estructura de la organización. Es necesario hacerlo visible en todas y en cada una de las interacciones que allí se realizan: entre los trabajadores internamente, entre estos y los mandos medios, entre ellos y las altas jerarquías, entre éstas y los superiores, entre los superiores y los trabajadores, entre la empresa y los contratistas.

En la investigación, el problema será abordado desde el lugar de las interacciones.

La última conjetura planteada es la siguiente: los directivos en las organizaciones tienen prácticas diversas para ejercer el poder, las que pueden derivar en fomentar la libre expresión de los trabajadores y también pueden derivar en sometimiento.

Por último, se va a conocer cómo se está identificando la responsabilidad de las áreas de gestión humana en las organizaciones en cuanto al ejercicio del poder en los diferentes niveles (directivos y no directivos); este tema abre el telón para poner en el escenario de los profesionales en ciencias sociales serios planteamientos sobre cómo ellos están estudiando dichos temas en las organizaciones o si en su lugar se están dedicando de manera instrumental a implementar programas y proyectos del día a día, que tradicionalmente han sido propios de gestión humana, incluyendo la correcta aplicación de reglamentos, normas, y disposiciones que faciliten el orden y la disciplina.

Dentro de la comprensión del poder, se vinculan al estudio conceptos como la autoridad y la dominación, planteando desafíos a los directivos, en procura de actuaciones en términos de justicia que bien planteaba Aristóteles en su “Ética a Nicómaco” desde las virtudes que esperamos cultivar los seres humanos sin excesos de autoridad que puedan atropellar a los demás o descansar sobre la pura obediencia. Plantea Aristóteles que es una virtud perfecta en tanto se conduce con otros: “Y es una virtud perfecta precisamente porque es un ejercicio de la virtud perfecta. Es perfecta porque quien la posee puede conducirse virtuosamente con otros y no solo consigo mismo” (Aristóteles, 2012, p. 155).

Y para complementar lo referido, el gran desafío está en buscar el término de la justicia y como diría Aristóteles (2012, p. 152): “Hay que considerar, acerca de la justicia y la injusticia, con qué clase de acciones están relacionadas y qué clase de mediedad es la justicia, así como de qué términos es medio lo justo”.

Para no dejar en suspenso o en abandono el pensamiento de los no directivos en la investigación, se acudió a técnicas de recolección de información en las que estuvieran presentes estos últimos actores.

1.3. Pregunta de la investigación

¿De qué manera se comprende y se ejerce el poder y qué efectos genera en el entorno sociolaboral de la organización, de conformidad con el análisis y la vivencia de quienes tienen niveles directivos y no directivos en la organización?

1.4. Objetivo general

Identificar, a través de entrevistas y grupos de discusión con personas de niveles directivos y no directivos, cuál es la comprensión que se tiene del poder en las organizaciones y sus efectos en la organización.

1.5. Objetivos específicos

- a) Identificar las prácticas en el ejercicio del poder y los efectos que estas generan en el entorno sociolaboral de algunas organizaciones del departamento de Antioquia, con base en los planteamientos del enfoque hermenéutico.
- b) Identificar si las prácticas en el ejercicio del poder por parte de los directivos entrevistados promueven sometimiento o la libre expresión de los trabajadores de la organización.
- c) Analizar en qué medida la estructura jerárquica de una organización facilita y promueve las interacciones.
- d) Determinar cuál es el carácter activo, pasivo, atenuante, regulador o coadyuvante de las áreas de Gestión Humana en las organizaciones frente al ejercicio del poder.

1.6. Estado del arte

La revisión bibliográfica comprendió el registro de información que se consultó en bibliotecas y bases de datos sobre los temas de la investigación, desde el rastreo de antecedentes hasta los enfoques a partir de los cuales se va a abordar, desde el punto de vista teórico, el problema.

Para conocer desde qué perspectivas teóricas se ha estudiado el tema y desde qué lugar se ha escrito sobre el mismo, se hizo una indagación en las bases de datos *Ebscohost* y *Proquest*, como resultado, se encontraron publicaciones en Colombia, Argentina, Venezuela y México y algunos estudios de caso. Se halló que el tema ha sido comprendido desde la perspectiva de los postulados de algunos autores como Weber, Foucault, Crozier, Austin, Habermas, Chomsky, Mintzberg y Durkheim, entre otros.

Los elementos centrales de los escritos consultados en dichas bases de datos, según las temáticas en las cuales se estudiaron y fueron publicados, se agruparon en tres categorías:

- a. Comunicación: empresa, actos comunicativos, diálogo, incertidumbre, tensión, frustración, comunicación formal e informal, desempeño laboral, gestión centrada en resultados, autosuficiencia, autocontrol, autoevaluación, flexibilidad y adaptabilidad.
- b. Relaciones de dominación y sujeción: autoridad, alianzas, coordinación, dispositivos de poder, fuentes de poder social, subordinación, prohibición, represión, autoritarismo, dominación, disciplina y control.
- c. Estructuras y redes: cohesión social, sociología de las organizaciones, jerarquía, estructura piramidal, legitimidad, legalidad, estructura orgánica, gobernabilidad y capacidad organizacional.

De manera adicional a lo anterior, se conocieron algunos estudios cualitativos y de caso que fueron fuente de consulta, pues desarrollan con profundidad conceptos sobre las relaciones de poder, las redes de comunicación, la autoridad y la organización informal. Se hará referencia a estudios realizados en Antioquia por estudiantes que en su momento investigaron el poder. Se contextualiza en Antioquia para conocer en forma específica cuáles hallazgos se tuvieron en organizaciones de dicho departamento y se decidió conocer estudios de origen académico por el interés de comprender cuál fue el desarrollo metodológico que se tuvo y cuáles fueron los referentes conceptuales consultados. Los estudios consultados fueron los siguientes:

- a. **El autocontrol en las organizaciones: ¿Una construcción desde el sujeto? Estudio de caso: Empresas Públicas de Medellín** (Garcés Uribe, 2004).

La investigación fue realizada por una estudiante de Maestría en Ciencias de la Administración de la Universidad EAFIT. El objetivo general de la misma era confrontar la ideología que orienta el sistema de control vigente en la empresa en la que se realizó la investigación, analizando las consideraciones sobre

sujeto y control desde dos perspectivas teóricas, complementadas con los elementos que la teoría administrativa presenta sobre control y autocontrol gerencial. Es un estudio de caso que concluye que la investigación solo es válida para el momento, sin ser posible generalizarla a toda la organización, y entrega como valor una denuncia de la universalización del discurso de autocontrol en la administración.

La pertinencia que se encontró con el trabajo tuvo varios frentes: en primer lugar, se hallaron las diferencias que guarda con los demás estudios cualitativos consultados, pues en el estudio de caso se aborda el ejercicio con un rigor investigativo diferenciador; en segundo lugar, el marco de referencia conceptual que brinda esta investigación posee altísima riqueza en la integralidad de los conceptos, tales como poder, control, sujeto, individuo y la concepción del autocontrol en la organización EPM, lo que permitió orientar la investigación a partir de dos dimensiones: carácter teórico (de conformidad con Foucault y Bédard) y una dimensión empírica, que consulta el modelo de EPM.

Por último, se destaca del estudio el robusto marco de referencia que da norte a la comprensión del poder, el control, la dominación, el control como dispositivo de poder, la disciplina, el discurso del autocontrol, y el análisis del poder en la teoría administrativa.

b. Método analítico y técnicas de coordinación grupal: sus efectos de poder en la organización (Henao Galeano, 2008).

El investigador realizó el estudio en el marco de la Maestría en Ciencias de la Administración de la universidad ya mencionada. El estudio vincula los grupos que se instauran en las organizaciones *versus* las formas en que comprometen las relaciones de poder y de saber en una organización del sector manufacturero en Antioquia. La investigación tuvo una reflexión crítica sobre algunos principios de la administración, interrogando el lugar de “lo humano” en la lógica laboral de las organizaciones; en forma adicional, el estudio centró su análisis en el concepto de redes de comunicación. Se aplicó como técnica propia el método analítico, conceptualizando en forma exhaustiva lo que

significa y abordando dicho método desde la perspectiva del análisis del discurso, mediante cuatro procesos básicos: entender, criticar, contrastar e incorporar. En el trabajo de investigación, el autor tenía como propósito caracterizar algunas de las técnicas de coordinación de grupos y sus efectos de poder en la interacción comunicativa de una organización.

Una de las principales razones por las cuales se encontró pertinente el estudio y de gran aporte al plan de la investigación estribó en el aprendizaje que permite sobre el método analítico, al ser evidente la diferencia con los demás estudios consultados; además, para la autora del presente trabajo es nuevo como aprendizaje en su formación profesional.

Otro de los aportes del estudio da cuenta del rigor con que se abordó aquello que el investigador desarrolló como actitud analítica, como postura o disposición de ánimo, manifiesta a través de palabras o hechos para procurar evitar los prejuicios propios o como una postura no censuradora frente a las teorías de otros pensadores. Lo anterior constituye un gran aporte de dicho estudio, no solo para el abordaje del tema del poder sino para la vida misma, para las realidades a las que todos nos exponemos en la cotidianidad. Además, la publicación del libro permite deleite con los temas que se desarrollan en torno a la retórica, la mayéutica, la docta ignorancia, así como la elaboración conceptual sobre la duda metódica como método de indagación.

Los elementos mencionados con anterioridad fueron importantes para el proceso de construcción de las entrevistas semiestructuradas y aportaron al proceso de “darse cuenta”, teniendo en cuenta la existencia de prejuicios en torno al tema del poder.

c. La objetivación del cuerpo, un dispositivo de poder en las organizaciones (Uribe Ochoa, 2006).

Es una investigación social cualitativa que tiene la presentación de libro editado por el Fondo Editorial de la Universidad EAFIT. Se aclara de qué manera justifican las organizaciones productivas la objetivación del cuerpo de las

personas que trabajan en ellas, qué prácticas objetivan el cuerpo y cómo la dominación funciona en beneficio de quienes la instrumentan. Si bien es cierto tiene foco en los temas mencionados y estos no son con exactitud los de la presente investigación, la manera de hacer los análisis, las conclusiones y la crítica que deja ver la autora fueron razones suficientes para considerar el estudio.

Además, el estudio fue consultado por cuanto entrega con generosidad al lector la manera rigurosa como fue construida la memoria metodológica, en la que se describe con amplitud, por ejemplo, el entendimiento del concepto del sistema categorial, lo que la investigadora identificó como escenario, es decir, el lugar en que realizó su estudio y los hallazgos obtenidos en los diferentes momentos de su investigación (exploración, focalización y profundización).

d. Características del poder y la autoridad en el Instituto de Educación Física de la Universidad de Antioquia (Vélez Hoyos, 2007).

Es una investigación desarrollada por un estudiante del Departamento de Organización y Gerencia de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT. El investigador se inquietó por conocer el modo en que perciben ciertos actores las características o connotaciones derivadas de las categorías de poder y autoridad y su posible impacto en el clima organizacional. La investigación se fundamenta en la teoría de Weber, de quien toma los elementos de racionalidad en las organizaciones burocráticas. Conviene tener en cuenta que en Crozier y Friedberg (1990) se resalta la importancia que tiene lo informal en las organizaciones.

El objetivo fue identificar las características del poder y la autoridad y los efectos que tiene en el clima organizacional de los profesores de la dependencia mencionada de la Universidad de Antioquia.

Algunas de las conclusiones del estudio fueron: el poder en dicha entidad se ha ejercido, a lo largo de la historia, de manera informal y es consecuencia del

antagonismo de los diferentes actores que tienen un peso político o influencias por el título profesional y de las relaciones de diferentes actores con la jerarquía de la organización. El claustro de profesores ejerce una coadministración en la que converge lo formal con lo informal. Aunque se reconoce el poder informal, no se desconoce la autoridad formal. La estructura organizacional formal y actual no está ajustada a un verdadero sistema administrativo y por ello se desdibuja la autoridad en línea, lo que permite que se potencien las relaciones de poder. El organigrama informal que se superpone al formal hace que la autoridad de la dirección del instituto se fragmente en las áreas funcionales y evidencia relaciones de dependencia confusa. Es de anotar que el impacto que tiene el ejercicio del poder es un tema de interés para ser estudiado.

e. La estructura formal de organizaciones productivas y su incidencia en la noción de cooperación espontánea (Higuera López, 2007).

Esta investigación se realizó para optar por el título de Magíster en Ciencias de la Administración en la Universidad EAFIT y describió algunos de los posibles efectos que la estructura formal tiene en una organización a fin de obtener una cooperación natural entre los trabajadores que no esté mediada por la dirección. En contraposición, se trata el concepto de organización informal. Al igual que los estudios mencionados, este es valioso por la detallada consulta y la estrecha relación que guarda con el tema objeto de la presente investigación, así como la contribución que presenta al comprender conceptos de cooperación y cooperación espontánea; de esta investigación se tomó, además, la definición de jerarquía.

El estudio termina concluyendo que tanto el diseño organizacional como el discurso dominante de la dirección afectan la cooperación espontánea en la organización. Otro hallazgo indica que la cooperación espontánea al interior de una empresa puede emerger más fácilmente si los empleados se vinculan de manera *mecánica*, producto del surgimiento de relaciones informales entre ellos. También encontró que la departamentalización (producto de la división del trabajo) distancia a las personas porque sus actividades y tareas no se

conectan ni se relacionan entre sí y encontró, además, que la cooperación entre personas del mismo departamento se ve favorecida por la cercanía y el contacto social.

En cuanto al poder, hubo un importante hallazgo: el ejercicio del poder, entonces, requiere un grado de libertad en los sujetos sometidos al mismo, y la libertad se relaciona con la autonomía de las personas para decidir hacer o no hacer algo, para responsabilizarse de sus actos y de todo lo que dicen. La autonomía y las prácticas de libertad logran total sentido consideradas al interior de una colectividad, porque cada trabajador y cada persona pueden desarrollar con completa libertad sus actos, interfiriendo y transformando a los otros, pero, a su vez, permitiéndoles mantener su facultad de decisión.

f. Análisis de las relaciones del poder y construcción del pacto simbólico en las organizaciones (Arbeláez Londoño y Pulido Tamayo, 2009).

Es una investigación realizada en el programa de Maestría en Administración (MBA) de la Universidad EAFIT; trata el tema del empoderamiento e indaga sobre cómo dar reconocimiento sin perder la autoridad, qué efectos producen en el subordinado los actos desmesurados y en qué circunstancias y niveles se debe exigir obediencia total, parcial y absoluta; trabaja también los conceptos de subordinados y posición jerárquica.

El estudio contribuyó a la investigación del profesor Pablo Jaramillo y el objetivo era expresar posiciones personales y de un grupo de personas encuestadas sobre los temas relacionados con la dirección en las organizaciones.

El trabajo se revisó a la luz de los elementos metodológicos y algunas de las conclusiones fueron:

- Encontraron que no se considera el empoderamiento una amenaza para el poder, sino que el mismo genera reconocimiento, liderazgo efectivo, confianza, satisfacción en el equipo y compromiso con la organización;

lo que hace es direccionar para que otros sepan potencializar sus capacidades.

- También hallaron que el ejemplo es una característica fundamental de un buen líder.
- Caracterizan aquello que identifica a un jefe dogmático.
- Argumentan los efectos que producen en el subordinado los actos desmesurados.
- Describen percepciones diferentes sobre aquello que significa obediencia total o parcial y si debe o no exigirse alguna de ellas en determinadas circunstancias.
- Encuentran importante conocer cuáles son las motivaciones reales de los empleados para trabajar, pues la empresa les deberá prestar atención para tratar de mantener interesados a los empleados en la construcción de las metas organizacionales y alinear los intereses de la organización con los intereses profesionales y personales de sus empleados.

Es una investigación que representa interés, y, de manera específica, con la última conclusión mencionada, acerca de la cual existe desacuerdo en el tema de alinear intereses de la organización con los intereses profesionales; de ahí lo valioso de conocer dichas interpretaciones para ampliar la mirada con el fin de afianzar o establecer rutas de análisis en torno al asunto.

g. Formas de poder en las relaciones maestro-estudiante en la escuela colombiana, 1991-2010 (Naranjo González, 2011).

Es una tesis presentada para optar el título de Maestría en Educación con énfasis en maestro: pensamiento-formación en la Universidad Pontificia Bolivariana. Deja ver que las relaciones maestro-estudiantes se han transformado para dar paso a la horizontalización y al ejercicio del poder por parte de los estudiantes; indica que hay una deslegitimación del maestro y la institución escolar. El estudio es cualitativo y pretendía comprender cómo afectan a la escuela los diversos fenómenos que surgen a partir de la

aplicación de los derechos constitucionales; para tal efecto, dentro de la metodología empleada deja ver un exhaustivo estudio que hizo la investigadora sobre las relaciones en la escuela de hoy (maestro-estudiante, crisis en las estructuras de poder de la escuela, relación maestro-estudiante y el ámbito jurídico); se realizó también un análisis del influjo de las leyes y las relaciones maestro-estudiantes después de haber hecho un recorrido por demandas que fueron presentadas a las instituciones educativas.

La consulta del trabajo aporta elementos a la aproximación inicial que se hizo en la investigación, desde el punto de vista conceptual, al conocer la forma como fundamenta los conceptos de relaciones maestro-estudiante, la disciplina y el poder. La lectura del estudio permitió establecer una somera asociación entre el lugar que ocupa el trabajador-empleador, que puede llegar a analizarse desde algunas dimensiones con el lugar que ocupa el estudiante-maestro y los comportamientos de los primeros (trabajadores y estudiantes) cuando se ven en el mismo escenario con los empleadores y maestros.

h. Las prácticas de selección de personal, implicaciones en los aspirantes (Hernández Sánchez, 2009).

La investigación fue realizada por una estudiante que optó al título de Magíster en Ciencias de la Administración en la Universidad EAFIT. El objetivo central se centró alrededor de la comprensión de cuáles son los supuestos en que se apoyan las organizaciones para realizar los procesos de selección de personal, destacando las consecuencias que tienen para las personas que se exponen a dichos procesos y registrando, además, algunos efectos que producen en los candidatos las prácticas y los dispositivos empleados en los procesos de selección.

En el trabajo se recorren los diferentes dispositivos que se emplean para la selección, a partir de los análisis que se hacen del poder desde las perspectivas de diferentes autores y del abuso psicológico, para llegar a concluir que la investigación es una denuncia que permite a las personas y empresas interrogarse sobre las prácticas de selección empleadas, dados los

hallazgos en los cuales identificó que se presenta la dominación y que dichas prácticas someten a las personas.

Se encuentra, entonces, que sí existen prácticas en las organizaciones que desencadenan la dominación, lo cual afianza la idea de la investigadora de querer ahondar sobre el particular; es decir, no se puede partir de la base de que la dominación no se presenta, pues, según el estudio, la dominación se manifiesta aún desde que las personas apenas son candidatos o aspirantes a participar en procesos de selección.

i. Interacción comunicativa en las organizaciones: el caso de la Dirección de Desarrollo Humano de la Universidad EAFIT (Betancur Hurtado y Valencia Trujillo, 2004).

En la investigación se analizó la interacción comunicativa entre los funcionarios del grupo primario de la Dirección de Desarrollo Humano de la Universidad EAFIT a partir de las categorías construidas (cultura organizacional, poder, doble moral en las organizaciones y masculinidad y feminidad) y se describieron las manifestaciones de la cultura organizacional de la referida universidad, a partir de la observación y análisis de la interacción comunicativa de la dependencia en mención.

Se tuvo como referente conceptual a Etkin y se encontró, como factor diferenciador de las anteriores investigaciones mencionadas, que se empleó la observación participante como técnica para la recolección de datos, mediante un estudio etnográfico por medio de la descripción de la interacción comunicativa que proporciona habilidades de escucha y observación.

Algunas de las conclusiones de la investigación son las siguientes:

- El poder, la doble moral en las organizaciones y la masculinidad y feminidad se encuentran inmersas en la categoría de cultura organizacional, pues hacen parte de ella en la medida en que ocurren procesos de interacción comunicativa entre los integrantes de la dependencia que fue estudiada.

- Al interior de la dependencia de Desarrollo Humano existe una subcultura.
- Al interior del grupo primario se observa que las actitudes y las conversaciones conllevan al cumplimiento de normas establecidas de la Dirección y a seguir un esquema cultivado por la persona que dirige el grupo y que todos en forma consciente o inconsciente siguen.
- Cada uno de los integrantes acepta al otro como legítimo en la medida en que reconoce el saber que tiene acerca de su área de trabajo, al interior de la Dirección y de la institución, dado el rol que desempeñan.
- Entre los integrantes del grupo primario se adquiere una conducta que enmarca quizás desinterés, descalificación, vicios, rasgos culturales propios de cada cual e insinuaciones que pueden calificar o descalificar. Cada uno posee representaciones simbólicas, que ayudan a exaltar su necesidad de reconocimiento o de poder; por ello buscan un atuendo específico o se sientan al lado de alguien que les otorga poder o confianza.

j. El poder en las interacciones comunicativas de las organizaciones
(López Franco, 2008).

El propósito del trabajo giraba alrededor de la siguiente pregunta: ¿cómo se manifiestan las relaciones de poder en las interacciones comunicativas de las organizaciones? La investigación desarrolla de manera profunda conceptos de interacción y poder, por lo cual resulta de suma pertinencia considerarla como referente conceptual; además, el lenguaje de la autora, su forma de comprender los temas y el estilo de redacción que posee dejan ver una característica única que identifica a la persona que investigó que, en forma adicional, se diferencia de los demás autores referidos en el estado del arte, pues su formación como Licenciada de Español y Literatura permite aproximarse a partir de un lugar distinto, en especial en los temas de discurso organizacional.

De la publicación del último libro referido se tomaron algunos elementos para la presente investigación, de manera específica lo relacionado con interacciones

cara a cara, asunto en el que la autora deja ver con profundidad que el acercamiento en las organizaciones debe dar cabida a las relaciones de poder existentes entre los sujetos.

Algunas de conclusiones que se destacan son las siguientes:

- En las interacciones comunicativas de las organizaciones se expresan y ejecutan relaciones de poder.
- Con las interacciones comunicativas de las organizaciones, los sujetos no hacen más que estar juntos para realizar todo tipo de actividades. No es posible un trabajo solitario en el que no haya un mínimo contacto entre dos o más personas.
- Cada sujeto es revelado por su habla y cada una de las expresiones de dichas hablas fortalece o debilita su papel (el habla sirve para dar cuenta de las fórmulas de poder que aplican las personas).
- En las organizaciones el poder se distribuye por el saber y los conceptos de conocimiento y poder se presentan en los “bajos” y “altos” niveles.
- En las organizaciones se ejerce la autoridad con mecanismos de lenguaje, cuyas formas son las prácticas de perversión, y el fin es el control de la producción por encima de los sujetos.

El estudio de López permite comprender que existen formas de controlar el discurso del otro: la persuasión, el poder hegemónico y el control del contexto. Con las prácticas discursivas perversas se provoca malestar en las personas y, por último, su estudio tiene un foco de trabajo destacado consistente en el concepto de Análisis Crítico del Discurso, acerca del cual le formula una propuesta al lector para aplicarlo.

2. MEMORIA METODOLÓGICA

Investigar no es elegir un tema al azar para estudiar y aventurarse a conocer su estado del arte; no es formular un proyecto de trabajo ajustado a unas etapas. Investigar significa mucho más que esto, mucho más que desarrollar actividades secuenciales en condiciones de tiempo y lugar y exige importantes capacidades así como un alto compromiso:

La investigación es un proceso de creatividad reflexivo. Es decir, al investigar acontece lo mismo que en el arte o cualquier otra actividad creadora, pero con una diferencia sustantiva, el autor creador se observa con atención durante el movimiento de su intención a través del espacio conceptual e imaginario durante la acción indagadora. El investigador es un creador altamente reflexivo, un observador que nunca pierde detalle de lo que le sucede a su interior y de lo que acontece en su exterior (Galindo, 1998, p. 3).

Así, el investigador debe dar cuenta del proceso vivido, de la observación que haya tenido en el transcurso de la investigación, pues sería corto el alcance si solo se circunscribe al interés de los hallazgos que van a ser insumo para el logro de objetivos. Como proceso de creatividad, exige soñar, exige imaginar diversos escenarios sobre los cuales en la marcha el investigador se va dando cuenta de que debe hacer renunciaciones, pues no todo lo que desea investigar puede hacerlo. El proceso es creativo, en cuanto deja fluir la imaginación, y es reflexivo, en tanto se producen espacios de autoobservación, sin perder detalle de lo que sucede al interior, tal y como lo desarrolla Galindo en la cita mencionada anteriormente.

Sobre la pregunta de la presente investigación, es preciso mencionar que tuvo su origen hace unos tres años, cuando la investigadora publicó un artículo (Sierra Garavito, 2009); este fue un momento esencial para denotar que las preguntas de investigación surgen porque el sujeto con anterioridad se ha formulado otras y es tan importante volver sobre sí, es decir, fortalecerse en el ejercicio de una actitud reflexiva que apenas se tiene el espacio con la posibilidad de cursar la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, se

realiza una importante conexión con los planteamientos iniciales de la publicación de tres años atrás.³

Desde un punto de vista práctico, podría decirse que la memoria metodológica da cuenta de los resultados de la investigación. La memoria o *reporte de investigación* que se está presentando se inscribe en un contexto académico dado por la existencia del programa de maestría que inició en julio de 2012; así, el reto que presenta lo que significa el reporte es amplio, en tanto se está investigando para que los hallazgos sean generativos, es decir, se hace para despertar otras creatividades, otras posibilidades en la comunidad académica y organizacional; sin embargo, la memoria metodológica, como relato testimonial, es un documento que permite identificar cuál ha sido el avance y cuáles la confiabilidad en la investigación y la aplicación de un método, así como las técnicas elegidas por el investigador desde la formulación del proyecto.

2.1. LA INVESTIGACIÓN Y SU ENFOQUE

2.1.1. La investigación cualitativa

La investigación que se está desarrollando es de tipo cualitativo, es decir, se está comprendiendo, describiendo e indagando sobre un tema que centra su mirada en la calidad de los hallazgos, más que en la cantidad de datos o información que pudiera encontrar sentido en una investigación de corte cuantitativo.

El investigador se ha instalado desde una posición de apertura y a partir de los múltiples hallazgos y realidades que se han descubierto, tanto en el registro bibliográfico, como en los momentos de entrevista con los sujetos; se ha estado cualificando el tema del poder, tal y como lo indica Bernal Torres (2006, p. 57), cuando caracteriza los tipos de método y se refiere al cualitativo como aquel

³ Con esta publicación, la investigadora comenzó a construir los cimientos de lo que sería el proyecto de investigación, pues se cuestionó la lógica técnica que impera en algunas organizaciones, al dejar en claro que el quehacer profesional del estudioso de las ciencias sociales está en comprender las complejidades de los individuos en las colectividades y al indicar que el lugar debe ser el de quien cuestiona, reflexiona, propone, escucha activamente y también se niega a acomodarse a los esquemas tradicionales. Tres años después, dichos elementos no se abandonaron.

que no pretende medir, sino describir un fenómeno social a partir de algunos rasgos.

Por tratarse de un tema que emana de la individualidad del sujeto, se tomó la decisión de inscribirlo en la categoría de cualitativo, pues la riqueza de información que se va a obtener al final de toda la investigación es alta y no se considera que se tendría profundidad en los análisis si se elige el método cuantitativo. De acuerdo con Cifuentes Gil (2011, p.28), “es necesario precisar cuándo se investiga, cuál es la naturaleza del objeto de conocimiento, cuáles son los intereses del proceso de conocimiento, lugar del sujeto que conoce la realidad, relación sujeto-objeto de conocimiento, concepto de objetividad y algunas características del enfoque investigativo”.

La investigación cualitativa supone un espacio de interrogación permanente desde la perspectiva del lugar del investigador alrededor de los fenómenos sociolaborales.

La metodología cualitativa puede ser entendida como una estrategia para conocer el mundo subjetivo, tal como lo plantean Ángel y de la Cuesta (2001, p. 98):

El investigador desde el momento en que se formula la pregunta asume la perspectiva de la persona que participa en una situación, se interroga sobre cómo es ésta desde su punto de vista y no sobre cómo *debería ser*. A partir de esta perspectiva, denominada “del interior” o perspectiva *emic* trata de desentrañar su significado. Se interesará por ejemplo en cómo se vive la experiencia de ser gerente o ser trabajador de una empresa, y tratará de comprender la naturaleza de esa vivencia.

Para complementar lo anterior, se detalla lo que Cifuentes Gil (2011) ha desarrollado al respecto, para vincular la investigación cualitativa con el enfoque hermenéutico que en adelante se va a detallar.

El cuadro que se presenta es una construcción de Cifuentes Gil:

Cuadro 1: Características del enfoque histórico-hermenéutico.

CARACTERÍSTICAS DEL ENFOQUE HISTÓRICO-HERMÉNEUTICO

LUGAR DEL SUJETO QUE CONDUCE	RELACIÓN SUJETO-OBJETO	OBJETIVIDAD	CARACTERÍSTICAS
Interactúa, forma parte del contexto en que se investiga.	<p>Quien investiga reconoce otro/as sujeto de conocimiento (las fuentes de información, en tanto juegan un papel activo.</p> <p>Para conocer establece relaciones de tipo dialógico y comunicativo. La interacción en el contexto posibilita la comprensión.</p>	<p>Se aproxima desde el consenso intersubjetivo. Quien investiga se reconoce perteneciente a un contexto del que se distancia críticamente mediante la reflexión y construye conocimiento en la confrontación con las y los otros.</p> <p>Se revaloriza la subjetividad a partir de la literatura, la psicología, la sociología, la experiencia social.</p>	<p>a.La comprensión se logra, se construye, desde relaciones contextuales e históricas, al relacionar intenciones, representaciones y posiciones de las y los participantes.</p> <p>b.Se reconoce y valora lo subjetivo en el proceso de construcción de conocimiento.</p> <p>c.Énfasis en la interpretación cualitativa y crítica.</p> <p>d.Se reconoce que quien investiga no es neutral; su posición, ideologías, condiciones, inciden en la investigación.</p> <p>e.Se reconoce y valora el saber de sentido común, como punto de partida de la construcción del conocimiento. Lo singular y los contextos particulares posibilitan la comprensión de las relaciones.</p> <p>f.Las formulaciones conceptuales generales se configuran mediante procesos de comparación y analogía.</p> <p>g.La investigación puede ser histórica o etnográfica.</p>

Fuente: Cifuentes Gil (2011).

Es menester aclarar que el interés que se ha puesto en la investigación tiene diversas fuentes, a saber: desde los puntos de vista académico y de la experiencia profesional adquirida en organizaciones del departamento de Antioquia por espacio de veinte años y por el interés de la investigadora en interrogarse y en profundizar sobre las dinámicas del poder en las organizaciones; es decir, los intereses tienen asiento en la comprensión de una realidad que puede conocerse de forma abierta si se elige la investigación cualitativa.

El deseo del investigador estuvo en conocer una realidad que acontece en las organizaciones, comprenderla, entenderla y no estuvo en el rastreo de datos estadísticos. De ahí la elección contundente que se realizó con el énfasis puesto en lo cualitativo.

2.1.2. El enfoque hermenéutico

En este enfoque de investigación se busca conocer la diversidad, comprender la realidad; construir sentido a partir de la construcción histórica del mundo simbólico; de allí el carácter fundamental de la participación y el conocimiento del contexto como condición para hacer la investigación. No se puede comprender desde afuera, desde la neutralidad; no se puede comprender algo de lo que no se ha participado (Cifuentes Gil, 2011, p. 30).

Decidir sobre el enfoque con el cual se va a investigar constituye, en esencia, una situación que moviliza al investigador, con el fin de `permitirle interrogarse de nuevo, antes que pensar en interrogar a los sujetos que serán parte del proceso de estudio.

Era preciso escoger un enfoque que tuviera coherencia con el tipo de investigación (cualitativa) y fue así como se identificó el hermenéutico como el enfoque con el cual se lograría emprender el camino de estudio, dando lugar a la comprensión e interpretación de diferentes realidades, según tantos sujetos de investigación participarían del proceso.

En la investigación cualitativa el enfoque hermenéutico hace explícita y directa la interpretación como proceso que acompaña de principio a fin el trabajo investigativo: la investigación es interpretación de textos, del material literario o del significado de la acción humana. La hermenéutica es, por tanto, un enfoque general de comprensión, de indagación, concebido y diseñado especialmente para el descubrimiento y la explicación de las estructuras o sistemas dinámicos que se dan en los seres humanos o en la organización o dinámica de los grupos de personas, étnicos o sociales (Galeano y Vélez, citadas por Lopera, Ramírez, Zuluaga y Ortiz, 2010, p. 331).

Era necesario partir de la base de la experiencia de los sujetos de investigación, pues no se puede interpretar lo que en amplias posibilidades no se ha escuchado. Según Gadamer y Koselleck (1997, p. 98), “quien juzga importante la hermenéutica debe saber ante todo que es necesario escuchar y que se puede hacer comprender algo solo a quien es capaz de escuchar”.

Dicho autor vincula la hermenéutica con el lenguaje, asunto de vital claridad al momento de recolectar la información en la investigación, pues, más que datos, se han desarrollado conversaciones de escucha con los sujetos de investigación, y, más allá de transcribir lo que otras personas han manifestado sobre el tema de investigación, cuando se escucha de forma activa, se comprende, lo cual en el transcurso del proceso lo ha podido constatar la autora del presente documento.

Las entrevistas desarrolladas para la investigación fueron escenarios de comunicación creados, en los que participaron el sujeto de investigación y el mismo investigador, en los que hubo intercambios de comunicación cuando de manera abierta se presentaban las preguntas y se dejaba espacio para que la persona fluyera; cabe anotar que ahondar en el pro y en el contra no fue lo que caracterizó el desarrollo de las entrevistas, pues, aunque representa uno de los mayores valores agregados en la comprensión del ejercicio del poder y sus efectos, se apeló a la necesidad de profundizar sobre un tema, más allá de discutir el pro o el contra, pues generar discusión podría representar un giro en la intención que tenía el investigador en querer escuchar y lo más importante: en ser capaz de escuchar, pues resulta ser uno de los más destacables rasgos que deben caracterizar al investigador.

El proceso investigativo también giró en torno al diálogo que se suscitó en el fuero interno del investigador cada vez que se aproximó y se inspiró en los textos de diferentes autores; además, cuando se escuchó a las personas en las entrevistas, se hizo parte del diálogo, al asumir una permanente disposición al entendimiento, tanto así que cuando llegaba el momento de la interpretación de los aportes de cada uno de los sujetos, resultó poco práctico el ejercicio, al haberse recreado en una amplia red de información consultada de múltiples autores, poniendo en evidencia que estudiar la diversidad de posiciones era necesario, pero era aún más esencial elegir cuál había de ser el autor o los autores en quienes se apoyaría el estudio.

De otro lado, dar significado a una palabra o a un concepto tiene tantas posibilidades como sujetos de investigación existan. Esto es justamente lo que sucedió en el desarrollo del proceso:

La significación que se da exige, ante todo, entregarle el lugar que merecen los sujetos con quienes se está haciendo la aproximación a la realidad social, pues son ellos quienes en verdad tienen la experiencia que ha de ser objeto y sujeto de análisis.

Se eligió el enfoque hermenéutico a partir de las diferencias que tiene con otro tipo de investigaciones y para destacar la actitud que era necesario que predominara en todo el proceso, con una aproximación respetuosa, ubicándose la investigadora en el lugar de la escucha, la comprensión y la interpretación de la información y del lenguaje verbal y no verbal de los sujetos de investigación.

Se escogió el enfoque hermenéutico, en tanto se pretende comprender e interpretar.

El método analítico no fue elegido para la presente investigación, dadas las características que este representa y en tanto el mismo busca la descomposición en partes de un fenómeno para posteriormente rearticularlo y acercarse al conocimiento del mismo. Para una mejor comprensión de lo que significa el método analítico, se sugiere al lector remitirse a Henao Galeano (2008) y Lopera, Ramírez, Zuluaga y Ortiz (2010).

Sin embargo, se resalta que con el estudio se descubrió la importancia de la actitud analítica del investigador como una premisa de actuación permanente. De acuerdo con Henao Galeano (2008, p. 19), estudioso del comportamiento humano y quien ha ahondado en sus investigaciones en el tema del poder:

La actitud analítica de un investigador se caracteriza por su espíritu científico que consiste en una postura no censuradora o intolerante frente a las teorías de otros pensadores, acude a la experiencia como recurso indispensable para verificar sus hipótesis o conjeturas, no se aparta de nuevos descubrimientos y,

se está siempre dispuesto a modificar o incluso a desechar las propias teorías cuando en la práctica se demuestra su ineficacia o inconsistencia.

La actitud analítica se descubre en el proceso investigativo y se considera que debiera ser una premisa de actuación para cualquier investigación, porque permite descubrir o afianzar creencia en diferentes momentos: cuando el investigador se aproxima a la obra de los diferentes autores, cuando se ha repensado la intención inicial que se tuvo en el momento en el que apenas se estaba gestando el proyecto de investigación, cuando se da cuenta de los prejuicios que lo acompañan sobre el tema mismo de investigación y sabe que hay que modificar, pues si se queda en su prejuicio, no podrá ser fiel a lo que una verdadera investigación persigue. A esto de enfrentar los propios prejuicios no es posible escapar y para la investigación no fue la excepción, pues se hace consciente y desde la fase de construcción del proyecto de investigación fue advertido por los colegas investigadores en el proceso.

En el proceso se vivieron momentos de “darse cuenta de” los prejuicios que habitan en la investigadora, lo que sucedió en todo el proceso investigativo. Gadamer (1995, p. 52), sobre los prejuicios argumentó, lo siguiente:

Naturalmente no podemos conocer todos nuestros prejuicios, porque nunca podemos agotar el conocimiento de nosotros mismos ni alcanzar una completa autotransparencia. Por otra parte, el hecho de que los prejuicios sean constitutivos de la comprensión no significa que la aproximación a un texto sea una elección arbitraria del investigador, porque los prejuicios no son más que las raíces del investigador en una tradición, la misma tradición que habla en el texto al que se plantean preguntas; aquí radica la complejidad de la situación hermenéutica, que depende siempre del género del texto.

Se puede decir, además, que en el transcurso de la investigación se presentó una permanente indagación, con el fin de apropiarse del enfoque hermenéutico y de asumir una actitud de comprensión, es decir, una actitud hermenéutica.

El investigador necesita acercarse a la realidad para poder comprenderla y esta realidad de la comprensión de las dinámicas del poder difiere cuando se ejerce el poder en una organización y cuando se está indagando sobre el mismo a otros sujetos. La mencionada aproximación fue esencial, dado que, al haber creado las preguntas para formular a los sujetos de investigación, se emprendió un ejercicio de comprensión que buscaba conocer la diversidad.

En la investigación se advertía, en cada encuentro con los sujetos, que cada uno entregaba significaciones diferentes, hablaba desde el punto de vista de sus motivaciones y narraba a su buen parecer acerca del tema investigado.

Como se ha desarrollado, el enfoque hermenéutico es más que una elección del sujeto que estudia un fenómeno, y, para el caso concreto de la presente investigación, reviste un altísimo interés, en cuanto vincula el lenguaje con la interpretación y se flexibiliza al considerar el terreno de lo incierto. Gadamer (1997, p. 101) sobre el asunto expresó lo siguiente: “

Si se me permite decirlo dentro de los límites modestos en los que debo sentirme corresponsable, la hermenéutica es la elaboración de este poder (*Konnens*) tan maravilloso como peligroso. Poder dejar una cosa incierta, sopesarla y reconsiderarla una y otra vez en sus posibilidades no es simplemente una más de las dotes naturales útiles de un ser vivo.

La hermenéutica también conduce al camino emancipador, al camino de considerar otras posibilidades, de ahí que sea una elección tan asertiva para la presente investigación, en tanto tiene dos acepciones: la de comprender el poder desde diferentes puntos de vista y la de ubicar al investigador en un lugar de descubrimiento de realidades y formas diferentes de ver la realidad.

Estudiosos del comportamiento humano son fuente de consulta en el proceso de comprensión de la hermenéutica, de ahí la importancia de atreverse a descubrir cómo esta puede permear a un investigador, si así lo desea.

2.1.3. Construcción del proyecto de investigación

Diseñar el proyecto de investigación constituye una de las partes del proceso que con mayor intensidad confronta al investigador, dadas las múltiples posibilidades que existen, las que se mezclan con los deseos de querer estudiar muchos temas de manera simultánea. El surgimiento de la idea de investigación se produjo alrededor de la experiencia laboral, al haber sido parte de equipos de trabajo de procesos de gestión humana en diversas organizaciones, así como parte de equipos directivos en los que se aprende y de igual manera se adquiere sentido crítico para comprender las dinámicas en que se desenvuelven las organizaciones.

A medida que fue transcurriendo un tiempo de aprendizaje en temas metodológicos, se fueron transformando las primeras ideas generales e imprecisas para poder responder a la pregunta: ¿qué es plantear el problema de investigación?

En la construcción del proyecto se tuvo presente siempre el deseo de descubrir una realidad, comprendiendo cuáles son los análisis que las personas consultadas hacen del tema. Se diseñó el proyecto con el propósito de investigar, en lugar de reproducir el mismo discurso que se conoce alrededor de las estructuras organizacionales y las bondades o dificultades que estas representan para el funcionamiento de una organización y su relación con el tema del poder.

Se considera que la investigación es conveniente, en tanto va a contribuir a la comprensión del tema con una mirada crítica que permita repensar el discurso alrededor de la responsabilidad que tienen los profesionales en ciencias sociales y, en general, quienes se desempeñen en diferentes profesiones en el ámbito de la gestión humana, acerca de la necesidad imperativa de estudiar y comprender dichos fenómenos, que se viven en el día a día, pues, como ya se mencionó, se está en el deber de interpretar y escribir sobre el comportamiento humano en las organizaciones, y ¿qué mejor forma de hacerlo que investigando?

El trabajo se diseñó con la mira puesta en permitir hacer evidentes los efectos que genera el ejercicio del poder en una organización y las consecuencias que trae sobre las interacciones que se producen en ella.

El ejercicio del poder es un aspecto relevante en la formación de líderes, por lo que se va a aportar en forma concreta al análisis de las relaciones que se pueden dar y de otras formas de ejercicio del poder.

Debido a ello, el diseño de las preguntas para las entrevistas tuvo en consideración las de tipo reflexivo, que permitieran a los sujetos pensar primero en el sentido que tiene para ellos el ser humano en una organización y sobre el significado que cada uno tenía sobre lo que es ser trabajador.

El ejercicio investigativo exigió otra serie de retos, tales como la construcción del proyecto, que tuvo una guía, con la cual se plasmaron las ideas y conjeturas que en sus inicios tenía la investigadora y dicha guía, que responde a los lineamientos de la universidad, permitió ordenar los elementos para poder sustentar el proyecto de investigación.

Construir el proyecto significa dar norte y orden a las ideas que, en honor a la verdad de lo sucedido, no siempre están en orden, porque resulta que a lo largo de la investigación se va descubriendo que la claridad que se requiere no se desarrolla de forma inmediata, sino que se gana con el tiempo, cuando el investigador va asumiendo de manera cierta una actitud hermenéutica, apropiándose del enfoque y dándose cuenta de los prejuicios que lo acompañan, además de la necesidad de elegir el método, que es, quizás, uno de los aspectos clave para dar foco a la investigación. Según Bernal Torres (2006, p. 72),

Es usual, como reconocen estudiosos y profesores de metodología de la investigación científica, que quienes nos iniciamos en el campo de la investigación, enfrentemos confusos el método de investigación y que tendamos a seguir, de manera rígida y mecánica, tal proceso como una receta igualmente aplicable a

cualquier tema. Haciendo a un lado que aunque el método pueda ser el mismo, cada proyecto tiene sus particularidades, por lo cual es necesario y pertinente adecuar el método al respectivo proyecto.

2.2. EL SISTEMA CATEGORIAL

2.2.1. La importancia del sistema categorial para la interpretación de los datos

Así como el método es un camino que se debe recorrer para ir en la búsqueda de alguien o de algo, el sistema categorial en la investigación representa el mapa o guía que debe emplearse emplear por el investigador para orientar el análisis de información que se encuentra a través de los diferentes métodos que en adelante se van a explicar. Sin la construcción del sistema categorial se hace difícil el análisis de la información.

El sistema categorial orienta al investigador, tal y como se postula en la siguiente cita:

Desde la perspectiva metodológica, se constituye en una brújula que orienta el diseño de instrumentos, la recolección y generación de información proveniente de múltiples fuentes documentales y primarias, su registro ordenado, sistematización y análisis. Permite focalizar las búsquedas y evaluar permanentemente el desarrollo de la investigación (Aristizábal Salazar y Galeano Marín, 2008, p. 164).

Dicho sistema parte de los objetivos que se formularon en el proyecto de investigación, es decir, siempre es necesario volver al proyecto, regresar a lo que se ha decidido investigar y a la pretensión que tiene el investigador para poner en orden las ideas que se recogen a partir de los sujetos de investigación y dar norte al momento de vincularlas con los planteamientos teóricos y conceptuales que se tienen.

Cada categoría que se nombra tiene un significado que da sentido para vincular los datos o información que se recogen en el trabajo de campo.

Taylor y Bogdan (1992, p. 160) tratan sobre el proceso de descubrimiento en dichos estudios y al respecto indican:

En los estudios cualitativos los investigadores le van dando gradualmente sentido a lo que estudian combinando perspicacia e intuición y una familiaridad íntima con los datos. La mayor parte de personas sin experiencia en investigación cualitativa tienen dificultades para reconocer las pautas que emergen de sus datos. Hay que aprender a buscar temas examinando los datos de todos los modos posibles. No hay ninguna fórmula simple para identificar temas y desarrollar conceptos, pero las sugerencias siguientes pueden poner al lector en la buena senda:

- Lea repetidamente sus datos
- Siga la pista de temas, intuiciones, interpretaciones e ideas
- Busque los temas emergentes
- Elabore tipologías
- Desarrolle conceptos y proposiciones teóricas
- Lea el material bibliográfico
- Desarrolle una guía de la historia

Así, el investigador construye las categorías pensando de manera anticipada en la forma en que se van a interpretar los datos más adelante, dando sentido, por ejemplo, a un tema relevante como el mencionado: *“Busque los temas emergentes”*. Como se ha apreciado, el sistema categorial es esencial en el proceso y buscar los temas emergentes es un asunto retador para el investigador.

2.2.2. Construcción del sistema categorial

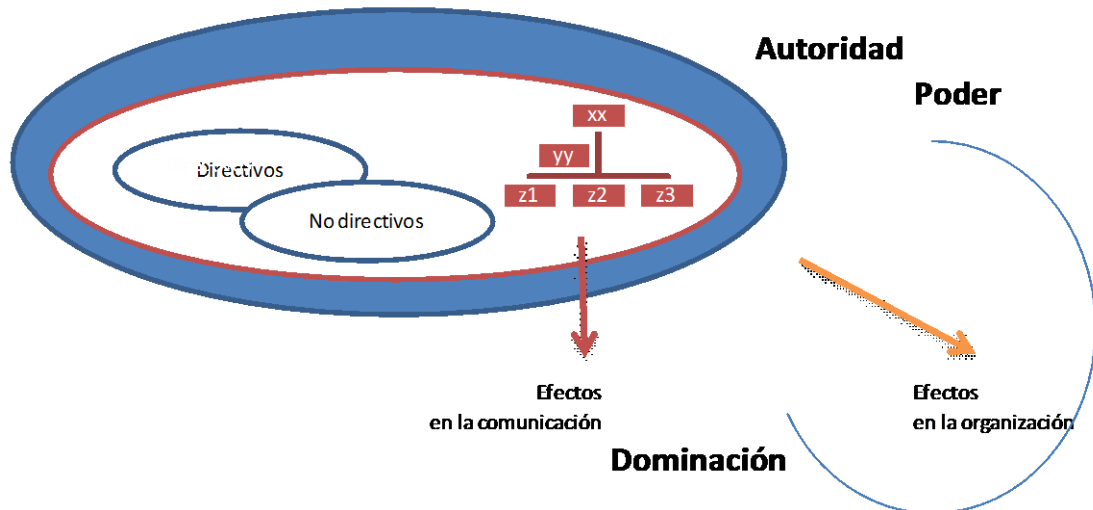
El sistema categorial construido para dar norte a la investigación tuvo diferentes momentos, que se nombraron a partir de la propuesta que presentan Aristizábal Salazar y Galeano Marín (2008). Conviene advertir que este escrito se presentó después de la experiencia de la investigación denominada *“Caracterización y significado de las prácticas académicas en la Universidad de Antioquia, sede central, 2007-2008”*.

Las autoras mencionadas identifican tres momentos: exploración, focalización y profundización.

En la construcción del sistema categorial de la presente investigación hubo varias versiones del sistema que dan cuenta de la evolución, así como de la complejidad que representa diseñar un sistema categorial, da la siguiente manera:

Una primera versión correspondió a un sistema categorial preliminar que la investigadora elaboró en la etapa de construcción del proyecto. Se hizo a partir de la información que se iba leyendo de las fuentes bibliográficas y contenía los temas de la pregunta de investigación y de los objetivos, pero había carencia de un análisis integral y mostraba de manera independiente lo que se creía que debería, con posterioridad, ser el marco teórico de la investigación:

Gráfico 1: Versión 1 del sistema categorial de la investigación.

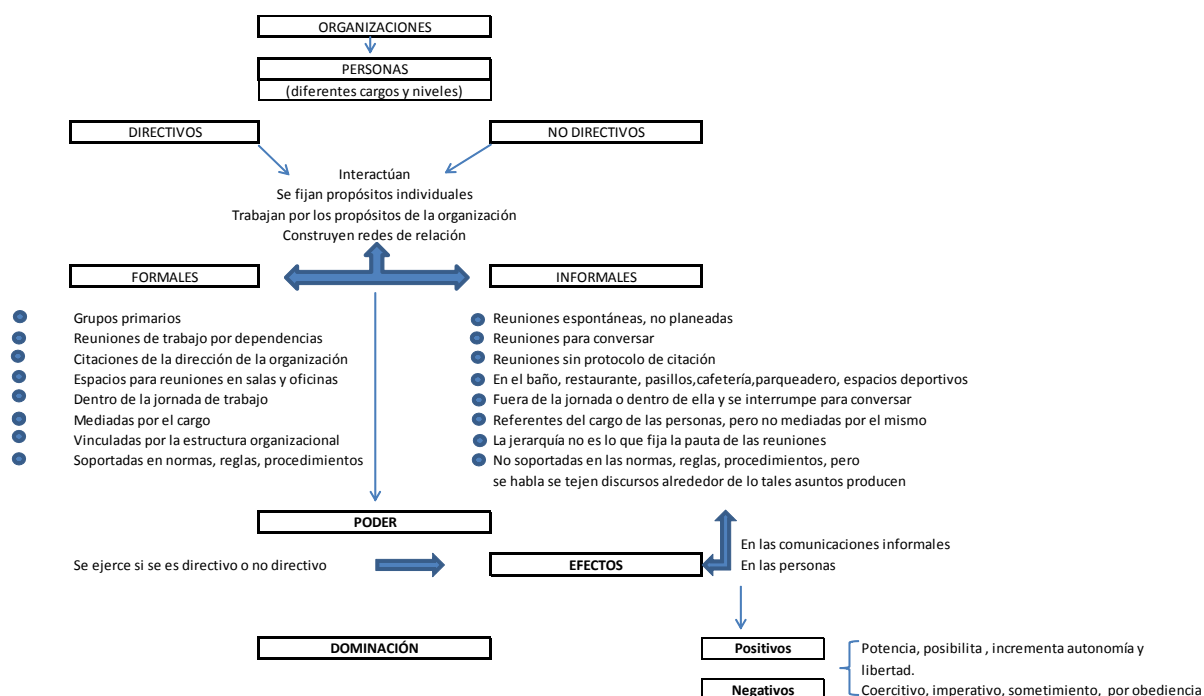


Fuente: elaboración de la autora.

Fue un sistema categorial guiado por los objetivos de investigación; sin embargo, era poco integrador, dado que mostraba temas de investigación, pero no categorías.

La versión 2 correspondió a un sistema categorial más delimitado, que se desarrolló cuando ya estaba construido el proyecto y ya se habían diseñado las preguntas para las entrevistas. En este momento había un nivel de análisis diferente, con preguntas más profundas sobre el verdadero sentido de la investigación, y se permitió ver cómo se relacionan los temas de la investigación; sin embargo, aún conservaba características de un sistema categorial incipiente y poco práctico para el análisis de las entrevistas:

Gráfico 2: Versión 2 del sistema categorial de la investigación.



Fuente: elaboración de la autora.

La versión 3 permitió definir un mejor norte para el análisis de las entrevistas y la ubicación de los hallazgos en la "ficha de registro de información". Se configuró el objeto de investigación mediante la diferenciación de los temas que son tratados en algunos de los referentes teóricos consultados, tales como el poder, la autoridad y la dominación, y se incluyeron categorías de análisis de los referentes contextuales e históricos que se habían consultado, partiendo de los elementos de la versión 1 y dando una mayor estructura al sistema.

Se vincularon al sistema categorial los referentes conceptuales con los objetivos de la investigación.

Como hallazgo de la nueva versión, se encontró que las preguntas por desarrollar en las entrevistas se podían mejorar vinculando algunos de los elementos consignados y que hasta ahora no se habían tenido en cuenta, es decir, para la segunda entrevista ya había un cambio respecto de la primera, y así sucesivamente con las otras, lo que resultaba interesante al darse cuenta la investigadora que investigar no es hacer entrevistas, sino que exige ejercicios de pensamiento retadores que invitan a profundizar.

La versión 4 se construyó con posterioridad al primer ejercicio de triangulación realizado en la investigación, etapa en la que se descubrió que faltaba mejorar el análisis de las respuestas de los entrevistados que participaron en la investigación, por lo cual se decidió sintetizarlo para que, además, diera norte a las preguntas eje para la entrevista del grupo de discusión. El sistema categorial definido para la investigación fue el siguiente:

Gráfico 3: Versión 4 del sistema categorial de la investigación.

CATEGORÍA GENERAL	CATEGORÍA ESPECÍFICA	CATEGORÍA EMERGENTE
ORGANIZACIÓN	Relación sujeto-organización	Sentido que tienen la organización y el ejercicio del poder en la transformación de los trabajadores
COMUNICACIÓN	Actos comunicativos	Las relaciones informales como influyentes en la dinámica organizacional
	Interacción	
	Comunicación verbal informal	
	El discurso en el ejercicio del poder	
ESTRUCTURA	Las jerarquías y su relación con el poder	La estructura formal e informal y sus efectos en la comunicación
	La estructura formal y la informal	
PODER	Autoridad	Prácticas en el ejercicio del poder en una organización y sus efectos
	Dominación	
	Las manifestaciones del poder	
	El poder como posibilitador	
	Ejercicio del poder, entendido como algo negativo	

Fuente: elaboración de la autora.

Se decidió desarrollar el marco de referencia conceptual sobre tres categorías: organización, comunicación y poder, mediante la incorporación de los elementos identificados del tema de estructura a las categorías mencionadas con anterioridad.

2.3. LAS TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y REGISTRO DE INFORMACIÓN

La investigadora deseaba elegir técnicas que permitieran acercarse a los sujetos, para afianzar la idea sobre la necesidad de escuchar al interlocutor, de interpretar su discurso y de comprender una realidad social; era preciso trascender las técnicas de recolección de datos tradicionales y que son propias de la investigación cuantitativa. Como se verá en adelante, las técnicas elegidas permitieron lograr el propósito de la investigadora.

Los métodos de recolección de datos en los estudios cualitativos son necesariamente abiertos, pues han de permitir que las personas actúen o expresen sus perspectivas de manera natural, libre y en la forma más completa posible. Hay tres maneras esenciales para hacer esta labor: 1) preguntar a las personas en las entrevistas, 2) participar en su experiencia en el trabajo de campo y 3) examinar los documentos que producen. Aunque el término “recolección” se utiliza como si los datos fueran completos y ya formados, esto no es estrictamente así pues éstos se “construyen” en la interacción con los participantes y se obtiene a través de la relación que se establece con ellos, y no por medio de un “instrumento” (Wolcott, citado por Ángel Mesa y de la Cuesta Benjumea (2001).

El deseo que se tenía de acercarse a los participantes de la investigación se suplió en su totalidad con la elección de técnicas que solo se pueden aplicar en relación con las personas, tal y como se ha mencionado antes.

2.3.1. Revisión bibliográfica

La revisión bibliográfica es esencial en el ejercicio investigativo, desde la fase de exploración. La aproximación al tema se hizo rastreando los antecedentes bibliográficos que existen sobre el poder, indagando en las bases de datos y en bibliotecas de universidades del medio.

2.3.2. Fichas de contenido

Es otra técnica elegida para la investigación. La motivación que se tuvo para elegirla fue precisamente la amplitud de referentes conceptuales que existen sobre el tema del poder y por medio de ella se logró una manera ordenada de identificar el pensamiento de los diferentes autores consultados.

Se realizó un ejercicio riguroso, consistente en plasmar en las fichas de contenido extractos y citas textuales de las obras consultadas que aportan para el momento del ejercicio de interpretación de la información obtenida de los sujetos.

Resulta ser un ejercicio que facilita la disciplina en la citación de autores, da cuenta de los textos consultados y refiere las entrevistas en las cuales fueron empleadas las citas, con el fin de evitar repetición; de manera adicional, le permite al investigador contar con un panorama general del pensamiento de los diferentes autores en los cuales se está apoyando, con independencia de que vayan a ser o no empleados, tal como se detalla a continuación:

Ficha de contenido 1: autor: Jorge Ricardo Etkin; el siguiente es un ejemplo de la arquitectura de una ficha, con las citas de obras de este autor:

Tema	Autor - Texto citado	Citas de textos que sirven para la triangulación	Cita empleada para interpretar entrevista
Autoritarismo	Etkin, Jorge. (1993). La doble moral de las organizaciones.	Desde la perspectiva de perversidad en las organizaciones sociales queremos señalar básicamente dos desviaciones en el plano de lo ético. La primera el relativismo, la segunda el autoritarismo. La ética autoritaria sostiene que las organizaciones son instrumentos sociales, la búsqueda de sus metas justifica ejercer todo el poder necesario incluyendo el recurso a las fuentes irracionales de la autoridad, como el temor, la ansiedad y la impotencia. (Etkin, 1993, pp.23-24)	14 de octubre de 2012 (Entrevista 1, directivo)
Comunicación	Etkin, Jorge. (2007). Capital social y valores en la organización sustentable	"Los individuos y grupos al tener la posibilidad de expresarse a sí mismos, utilizando convicciones y emociones (no siguiendo reglas), pueden aportar a un ambiente de creatividad. Una de las claves de nuestra explicación es que estos márgenes de libertad (recursos y capacidades que buscan una orientación) se pueden aplicar de manera constructiva, tanto para la empresa como para su entorno" (Etkin. 2007, pp. 57).	10 de noviembre de 2012 (Entrevista 3, directivo)
Comunicación	Etkin, Jorge. (2007). Capital social y valores en la organización sustentable	"Hablar de comunicación implica referirse a un proceso en el cual hay intercambio de información y las partes buscan compartir el sentido de los mensajes. Pero en las organizaciones pragmáticas (legitimadas por los resultados) esto no significa que los integrantes piensen lo mismo, que tengan iguales fines o convicciones" (Etkin. 2007. pp. 201)	10 de noviembre de 2012 (Entrevista 3, directivo)
Decisiones	Etkin, Jorge. (1978). Sistemas y estructuras de organización.	Las decisiones individuales en la institución son el resultado de un proceso de análisis en el cual los miembros evalúan las consecuencias de cada alternativa en función de sus motivos personales y las premisas de valor establecidas por la organización; el distinto grado de coincidencia entre dichos motivos y las metas grupales genera un nivel de compromiso y orientaciones también diferentes de los miembros hacia su trabajo y respecto de los propósitos más generales de la institución" (Etkin, 1978, pp. 75)	14 de octubre de 2012 (Entrevista 1, directivo)

Nota: no se revelan los nombres de los sujetos que fueron parte de la investigación, lo cual da cuenta de uno de los criterios de confiabilidad que se deben garantizar en todo tipo de investigaciones.

Fuente: elaboración de la autora.

Construir las fichas de contenido es un trabajo esencial que el investigador desarrolla, pues permite navegar con apertura con el propósito de dar sentido a

lo que se escucha en las entrevistas, a la luz de los planteamientos de autores que han estudiado el tema.

2.3.3. Entrevista semiestructurada

Las entrevistas semiestructuradas posibilitan, entre otras, cosas fluidez en el discurso y claridad, pues la secuencia de preguntas les da a las personas confianza acerca de la seriedad del tema abordado y que se ha categorizado previamente. Posibilitan apertura en la expresión de las ideas de las personas, puesto que propician la alternativa de ser escuchado desde la perspectiva del discurso del entrevistado, sin una guía muy estructurada predeterminada y que es más bien flexible en su formato. Según Leonor Buendía, citada por Bernal Torres, 2006, p. 226),

La entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador.

Haber elegido las entrevistas semiestructuradas fue muy importante para lograr de la actitud analítica y del enfoque hermenéutico lo que se ha mencionado en varias oportunidades, pues no tendría mucho sentido pretender comprender lo que el otro dice si se cierran las posibilidades de expresarse porque se han elegido instrumentos de recolección de información estructurados e inflexibles, que no permiten ser modificados y que dejen que el tema permee a la persona; es algo muy diferente a darle orden a la entrevista, para que esta obedezca a unas categorías, pues no se puede olvidar que la investigadora es parte de la comunidad estudiantil de la Universidad EAFIT y está dando cuenta de un rigor en el método de investigación que la misma institución está pretendiendo que ella aprenda y se apropie de él. Como indica Bernal Torres (2006, p. 226), “la entrevista semiestructurada es una entrevista con relativo grado de flexibilidad, tanto en el formato como en el orden y los términos de realización de la misma para las diferentes personas a quienes está dirigida”.

Otros autores tratan el tema y de manera coincidente y ampliada establecen: “En completo contraste con la entrevista estructurada, las entrevistas cualitativas son flexibles y dinámicas. Las entrevistas cualitativas han sido descritas como no directivas, no estructuradas, no estandarizadas y abiertas” (Taylor y Bogdan. 1992, p. 101).

Se cita a uno de los sujetos de investigación que participó en la entrevista se comprendió cómo él identificó flexibilidad en la misma, así como el orden que se tenía de parte de la investigadora:

Me gustó mucho en la forma como ordenaste la conversación, es una entrevista semiestructurada. Tú tenías un libreto pero yo nunca te vi como pegada al libreto sino que en la conversación probablemente ibas aprovechando la respuesta que yo te había acabado de dar; creo que de tu parte lo hiciste muy bien y me hizo sentir a mí también cómodo de no sentir que faltan muchas todavía, sino que era una conversación y fluyó de una manera como muy tranquila y me hizo sentir cómodo”. (Entrevista 4, directivo).

El proceso de entrevistas exige habilidades de escucha y de interpretación y dentro de cada entrevista se puede conocer, además, lo que genera en cada una de las personas; por ejemplo:

A mí también me gustó mucho porque uno a través de la entrevista logra como estructurar ideas, traerlas, refrescarlas; si es posible, cuando tengas las conclusiones de tus entrevistas me parecería muy interesante leerlas y comentarlas porque esas investigaciones son bien importantes, se logra una visión amplia de la complejidad del entender las organizaciones (Entrevista 1, directivo).

2.3.4. Entrevistas en sesiones de grupo

Las sesiones de grupo son opciones que se presentan en el transcurso del proceso y que ofrecen la posibilidad a las personas para que verbalicen experiencias alrededor de los temas de la investigación que puedan dar cuenta de la realidad vivida, que sean representativas e ilustrativas.

El empleo de la técnica está limitado a la aceptación por parte de los sujetos de investigación, pues las personas se van a exponer a un grupo de discusión en el que se va a abordar el tema de investigación en interacción con otros sujetos. Al respecto es importante destacar que el grupo de discusión es una técnica interactiva⁴.

El grupo de discusión se caracteriza por ser creado y por ser un grupo de trabajo. Es creado en el sentido en que sus miembros son convocados por un agente externo (el investigador), con un propósito determinado y siguiendo un plan de realización diseñado desde fuera del grupo (Galeano Marín, 2009, p. 190).

Al ser creado, exige que el propósito sea claro y afín con las consideraciones éticas que se establecieron en el diseño del proyecto: “El grupo de discusión está conformado por dos tipos de participantes: el preceptor (moderador, orientador) y las personas que han atendido la convocatoria” (Galeano, 2009, p. 190).

Al respecto, es importante destacar que expresar el pensamiento en torno al tema del poder exige una alta disposición por parte de las personas.

Para llevar a cabo la sesión de grupo con miras a la discusión se tienen en cuenta las siguientes consideraciones:

⁴ “La sociología norteamericana ha desarrollado los grupos de enfoque (*focal groups*) como estrategia de investigación, conocidos entre nosotros como grupo focal, y la entrevista focalizada (*focused interview*). Además de distinguirse por el nombre, existen características que diferencian el grupo focal y la entrevista focalizada de los grupos de discusión, a partir de las dos versiones sociológicas que los han desarrollado: la visión norteamericana, cuyo principal exponente es el sociólogo Robert K. Merton (1987), y la visión europea, representada fundamentalmente en la escuela crítica de Madrid (Ibáñez y sus seguidores)”. Galeano Marín, 2009, p. 188.

El número adecuado de participantes está a partir de cinco personas (justo a partir de este número aparece la situación de grupalidad socializada) porque así se elude la situación demasiado íntima que se da con tres personas o la de dos parejas en conversación cruzada en los conjuntos de cuatro personas (Galeano Marín, 2009, p. 201).

Para Sordé y Ojala (2010, p. 381),

“Se selecciona el grupo de modo que incluya de 6 a 12 personas, con un ambiente cultural común o que tengan experiencias respecto al tema de estudio” (Moreno y Gallardo, 1999): En ciencias sociales se trabaja con personas con capacidad de lenguaje y acción, capaces de interpretar su propia realidad y contribuir a mejorarla con sus aportaciones. Para ello necesitan tener toda la información y el espacio para poder exponer sus argumentos sin coacciones.

Por último, se conforman grupos de discusión con un máximo de cinco personas. Se acudió a ellos para conocer la percepción del tema por parte de los trabajadores no directivos; es decir, las entrevistas individuales se tuvieron con los directivos y los grupos de discusión con los no directivos. Se eligió un grupo de discusión de una industria grande y de otra mediana. Las personas manifestaron gusto e interés por el tema:

Me parece chévere que todos pensemos diferente o que complementemos las opiniones de los otros, nunca había tocado un tema así tan a fondo y hay mucha conversación alrededor del tema, incluso desde diferentes ópticas; acá somos muy similares porque somos administrativos, pero me parece muy chévere haber conocido las vivencias de la planta y haber participado con personas de otras áreas” (Entrevista 2, sesión grupal de no directivos).

2.3.5. Las grabaciones de audio

Se emplean a fin de captar el ciento por ciento del mensaje de los sujetos de investigación mientras se observan sus expresiones no verbales, mediante el

contacto con las miradas de las personas para con esto facilitar el proceso de verbalización de ellas. Las grabaciones de audio son otra evidencia que se inscribe en los criterios de confiabilidad de la investigación, por cuanto demuestran de manera transparente el discurso de los sujetos de investigación tal y como fue manifestado.

Es de anotar que transmitir a las personas el mensaje de que van a ser grabadas requiere respeto para que no se sientan “estudiadas” en su pensamiento, sino para que interioricen que sus aportes lo que hacen es contribuir a los hallazgos del estudio. La declaración que se da sobre el objetivo de la entrevista quedó registrada en el ciento por ciento de las grabaciones de audio que se hicieron.

2.3.6. La asesoría en la investigación

La asesoría es un proceso clave en toda investigación, que evidencia la apertura que debe tener el investigador al ser escuchado y leído por otro que ha autorizado a interrogar su tema de abordaje de la investigación. Es así como en dicho proceso el asesor fue de gran aporte, pues él, desde los postulados de la filosofía y de la administración, ha comprendido el comportamiento de las personas en el ámbito organizacional a partir de su vivencia como trabajador, como académico y como estudioso de los fenómenos organizacionales⁵.

Para el caso de la presente investigación, era deseable y decisivo contar con la mirada crítica de alguien que se hubiera aproximado de forma práctica y conceptual a las organizaciones.

⁵ El asesor de investigación es profesional en Administración de Negocios, especialista en Filosofía del Humanismo, Magíster en Administración y Doctor en Filosofía, con experiencia en el sector empresarial y una trayectoria académica que da cuenta de la integración entre práctica y conceptualización. Su área de interés son los Estudios Organizacionales.

Él permitió que la investigadora se expusiera, se “diera cuenta” de lo que deseaba investigar; fue una persona clave para confrontar si en realidad lo que estaba investigando era lo que la investigadora se había propuesto, facilitó el disfrute del proceso con lecturas y consultas bibliográficas; ocupó, además, un lugar de escucha y orientación, advirtiendo con objetividad los momentos en los cuales faltaba vincular el marco teórico con el análisis de las entrevistas o, incluso, anotando la falta de claridad que en algunos apartes de la redacción final del informe se tenían, y orientó para ampliar el trabajo de campo y escuchar más y con mayor cantidad de preguntas a los no directivos.

También es importante tener en cuenta, no como asesoría, pero sí como espacio de legítimo aprendizaje, que el escenario académico de la maestría se identifica como otro foro de orientación, dadas las posibilidades que brinda de sustentar los avances de la investigación, de ser escuchado y leído tanto por el docente como por los otros colegas investigadores, que de igual manera están en proceso de construcción de sus respectivos estudios y todos, sin excepción, hicieron aportes de alto valor que, en suma, cuestionaban e invitaban a hacer cambios en beneficio de la investigación.

2.3.7. El muestreo

La investigación se circunscribe al departamento de Antioquia, en Colombia; se seleccionó un máximo de diez personas que se desempeñasen en las fechas del estudio como trabajadores en organizaciones del sector manufacturero y que ocupasen cargos de niveles directivos y no directivos.

La decisión de investigar a los no directivos tuvo su asiento en la asesoría de investigación, en la que se le presentaron espacios de indagación a la investigadora, que no había considerado que tener en cuenta solo a los directivos podría resultar un asunto incompleto y excluyente, pues, como seres humanos, se podría tender a hablar desde los puntos de vista del deseo y del deber ser, y si se entrevistaba solo a los directivos, los hallazgos del estudio estarían circunscritos a la comprensión de la realidad que ellos plantearan; de

ahí que fue importante el alto en el camino que se hizo fruto del proceso de asesoría.

El contacto con cada directivo se hizo de manera personalizada como requisito indispensable, a fin de dar contexto sobre la investigación, presentar las expectativas y el marco general del proyecto, escuchar el eco que genera en ellos el profundizar sobre este fenómeno y saber si representaba interés para ellos. Se presentó la contribución esperada con el resultado del trabajo, los beneficios y las consideraciones éticas y se obtuvo un resultado positivo, con un evidente interés manifiesto y total receptividad para el tema. Taylor y Bogdan (1992, p. 111) sobre el tema argumentan: “En la mayoría de los casos no se sabe cuántas entrevistas en profundidad habrá que realizar hasta que se comienza a hablar realmente con los informantes”.

Para la investigación se identificaron en los inicios siete personas para entrevistar. Los criterios de elegibilidad de los sujetos participantes en la investigación fueron los siguientes:

- ✓ Manifestar disposición y tiempo para participar en el proceso de investigación en los diferentes momentos del estudio.
- ✓ Pertenecer a organizaciones medianas (entre 20 y 100 trabajadores) o grandes (más de 100 trabajadores).
- ✓ De preferencia: tener vínculo laboral con contrato directo o haber pertenecido a la organización como mínimo durante cinco años.
- ✓ Haber culminado estudios universitarios.
- ✓ Ser trabajadores con una edad mínima de 25 años.
- ✓ Haber trabajado en su vida en organizaciones de cualquier sector de la economía (agropecuario, servicios, industrial, transporte, comercio, financiero, construcción, minero y energético, solidario y de

comunicaciones), y estar en la actualidad ejerciendo su cargo en el sector industrial, en particular en manufactura, es decir, en organizaciones se dedican a la transformación física o química de materiales o componentes en productos nuevos, bien sea hechos a través de máquinas o en forma manual.

Si bien es cierto, en cualquier sector de la economía está presente el ejercicio del poder, se eligió este sector dado que la investigadora tuvo oportunidad de laborar por más de quince años en empresas de manufactura, observando y viviendo realidades, además de escuchar diferentes discursos que son justamente los que motivaron a la elección del tema de investigación; en forma adicional, se considera que el ejercicio del poder es diferente en una empresa manufacturera que en una empresa del sector de servicios, pues la dinámica de las industrias es particular en cuanto a la relación hombre-máquina y a los dispositivos de poder que existen en cuanto a los criterios de eficiencia que movilizan los indicadores de gestión en las industrias, lo que, a su vez, puede incentivar más el ejercicio de poder que llegue a tomar diversas formas (positiva o negativa).

- ✓ Para el caso de directivos, tener experiencia laboral total superior a cinco años, haberse desempeñado como tal en un período mínimo de dos años en el nivel directivo considerando y que sean o hayan sido parte de relaciones de trabajo en el marco de la subordinación.

En el contexto de las relaciones laborales, la subordinación es uno de los tres elementos esenciales de un contrato de trabajo y la comprensión del concepto permite también abordar el tema de la investigación, dado que estar subordinado exige, desde dicha mirada, unas obligaciones, a saber: “La subordinación laboral se define como la facultad del empleador de ordenar los procedimientos y las condiciones técnicas con que debe desarrollarse la labor contratada. La subordinación se concreta en la obligación que tiene el trabajador, de acatar las obligaciones y prohibiciones que contienen los reglamentos internos del empleador y los textos de los contratos de trabajo. Igualmente existe la subordinación laboral cuando el trabajador debe cumplir

con un horario impuesto por el empleador o puede ser sancionado por incumplir las órdenes de su empleador”. (Plazas, 2010, p. 92). La empresa la conforman seres humanos y el hecho de poder ordenar, acatar, imponer, sancionar (tal y como lo denota el concepto de subordinación), son algunos de los elementos que se vinculan con la investigación en cuanto al ejercicio del poder se refiere.

Dentro de los criterios de elegibilidad que se fijaron en la elaboración del proyecto, todos los sujetos cumplían con ellos.

Se dejó para las últimas entrevistas a directivos que ocuparan cargos de mayor nivel en las organizaciones y con reporte directo al presidente de la organización correspondiente, porque se consideró que para el momento en que fueran entrevistados se hubiese alcanzado un nivel de madurez mayor en el proceso de investigación.

Tres de los directivos que participaron se han expuesto en su vida laboral a realidades tales como investigación en el extranjero, participación en procesos como el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y constitución de empresas en Colombia, lo que daba indicios que se trataba de personas que habían ejercido influencia en el ámbito empresarial y, por lo tanto, la concepción que puedan tener del poder en las organizaciones era de un orden diferente al de otras personas que en su ejercicio laboral no se habían expuesto a las mencionadas realidades.

Para una de las personas, dado que ocupa en la actualidad el nivel más alto en la jerarquía de su organización y reporta a la junta directiva corporativa, por lo cual se determinó que fuera el último en ser entrevistado en la categoría de directivos. Los cargos de las otras personas entrevistadas son de director, jefe de división y gerente; por último, en cuanto a los no directivos, se eligieron trabajadores de dos de las organizaciones en las que laboran los directivos entrevistados.

Tamaño de la organización. El tamaño de las organizaciones en las que laboran las personas con quienes se desarrolló la investigación fue de alrededor de cien o más trabajadores. Para el caso de personas elegidas según los criterios que se describieron con anterioridad, todos laboraban en organizaciones de más de cien trabajadores; en ellas con alta probabilidad se presenten mayores interacciones en el día a día, puesto que pueden estar más definidos los procesos, más personas intervienen en la cadena de valor y en la toma de decisiones y se podrán hacer lecturas de dicha realidad desde lugares que denoten más complejidad en el establecimiento de relaciones.

2.3.8. Consideraciones éticas

Para permitir la apertura de parte de los sujetos de investigación, en ningún caso se revelan los nombres de las personas, de las entidades en las que laboraron en el pasado o lo hacen en la actualidad, ni se revelan aspectos que no hayan sido acordados en debida forma con ellos. Se tiene en cuenta el respeto por los derechos de autor y se hacen citas de apartes de la información que se haya escuchado, de acuerdo con las normas de la APA.

2.3.9. Elección de la perspectiva conceptual para comprender el poder en las organizaciones

Es de anotar que, en especial en la fase de profundización de la investigación, se presentaron momentos de incertidumbre académica por parte de la investigadora, lo que se atribuye, en esencia, a la diversidad de autores consultados y al deseo de no circunscribir los análisis e interpretaciones de las entrevistas a un solo autor, lo cual generó lentitud en el ejercicio; es preciso registrar uno de los aspectos que acompañaron a la investigadora en las etapas de exploración y profundización, consistente en “aferrarse” a los propios paradigmas, a las propias creencias que alrededor del poder se tenían; de ahí que la apertura conceptual que se debe tener, así como el preguntarse y admitir diversos puntos de vista, debiera ser el eje de trabajo en el estudio que

caracterice en forma permanente al investigador; esto daría cuenta de un rigor como sana práctica de investigación.

Lo anterior ratifica el planteamiento sobre el tema de los prejuicios que Gadamer (1995) enuncia, tal como fue mencionado en un aparte de la memoria metodológica cuando se abordó la elección del enfoque hermenéutico.

Cuando se escucha el discurso de los diferentes sujetos, se encuentra un escenario amplio de posibilidades, al hacer un ejercicio estricto de interpretación de la comprensión que cada uno tiene sobre las dinámicas del poder en las organizaciones. Lo sucedido en el proceso de investigación fue un constante cuestionamiento sobre la realidad alrededor de lo que significa una actitud sin juicios que hay que cultivar, lo que afianza y mantiene la inquietud académica de la investigadora.

Así, la elección de la perspectiva conceptual para comprender el poder en las organizaciones no es un ejercicio simple ni mucho menos amañado al antojo del investigador, sino que está atravesado por los múltiples cuestionamientos que se generan mientras se lee a los diferentes autores, en lo que se piensa y se cuestiona sobre lo que cada uno ha desentrañado sobre el tema del poder. Se llega a concluir que en la investigación se tendrán unos autores centrales, desde cuyas perspectivas se va a abordar el tema, y otros de apoyo.

Leonardo Schvarstein y Jorge Ricardo Etkin son los autores centrales consultados para dar norte a los análisis de la investigación; de manera adicional, para la comprensión se estudió a Teun A. van Dijk, Gareth Morgan y Mary Parker Follett.

2.3.10. El trabajo de campo

El trabajo de campo permite poner en evidencia los aprendizajes y cuestionamientos que durante el proceso han sucedido, con la finalidad de buscar en el mismo la posibilidad de encontrar sentido a los datos. En dicho

tipo de trabajo se hace visible lo que de manera expresa se había consignado en el proyecto de investigación y es así como el investigador vuelve a su idea original, vuelve a la pregunta de investigación y a los objetivos planteados para validar que lo que está haciendo sí corresponda a lo que anhela encontrar; de ahí la importancia de haber construido el sistema categorial a partir de los objetivos de la investigación.

Las ideas que se tienen trascienden, en la medida en que se vinculan a la información que presentan los sujetos de investigación a través de los diferentes medios de recolección, a medida que se entra en el proceso de interpretación. “En la conducción de la investigación están presentes nuestras influencias en las clases de datos que recopilamos y lo que hacemos con ellos y nuestras hipótesis sobre lo que estos datos nos cuentan, es decir, en esencia, en esto consiste usar teoría” (Coffey y Atkinson, 2003, p. 168).

Las influencias hablan de los prejuicios que acompañan al investigador y de los cuales se debe ir produciendo un proceso de desprendimiento cada vez más fino. Aquel momento en el cual el investigador acude a los postulados teóricos y conceptuales de los autores elegidos para comprender el tema y los eleva a interpretación, con el propósito de dar sentido a los datos, es lo que se entiende por usar teoría, de acuerdo con la cita anterior.

Al tener la investigación un alcance de tipo descriptivo, los hallazgos de la misma requieren ser leídos e interpretados a fin de describir las diferentes dimensiones y componentes que tiene el concepto de poder en una organización. Para lograr lo anterior, se trabajó alrededor de las categorías de análisis seleccionadas, a fin de orientar el proceso fluido de comunicación de los sujetos de investigación. Como lo anota Bernal Torres (2006, p. 112), en estos estudios no se dan explicaciones o razones del porqué de las situaciones, de los hechos o fenómenos; lo anterior es importante destacarlo, pues es parte del mensaje que se entrega a los sujetos de investigación en el trabajo de campo, dado que un tema como el ejercicio del poder puede ser comprendido de modo mucho más espontáneo si se elige ser investigado de esta manera, en lugar de entrar a indagar a los sujetos las razones por las

cuales actúan de una u otra forma; así, se combina en forma muy coherente lo que se pretende en el enfoque de tipo hermenéutico, cuando se permite la expresión de parte de los sujetos con la posibilidad que tiene la investigadora de comprender el discurso para más tarde interpretarlo con una mirada muy abierta.

La investigación va a posibilitar trascender, no solo con la entrega de resultados, sino en ejercicios conscientes de pensamiento individual de parte del investigador y de los sujetos de investigación en cuanto a la oportunidad que se tiene de pensar cambios por los cuestionamientos que cada uno tenga, fruto del estudio y de los hallazgos del mismo.

Y para finalizar, es importante anotar que, del resultado del trabajo de campo con la realización de entrevistas y los grupos de discusión, se obtuvo información muy valiosa para ser interpretada. Así, cuando el investigador interpreta está dando sentido a los datos, y al escribir sobre la nueva interpretación que da, surge un nuevo discurso, se produce una transformación en el investigador que, al culminar su estudio, habrá pasado por diferentes estados de abandono de sus prejuicios y apropiación de nuevas formas de comprender la realidad; para vincular lo dicho con los planteamientos que Ricoeur (2011, p. 55) trata sobre habla y escritura, se concluye con la siguiente cita:

El problema de la escritura se vuelve un problema hermenéutico cuando se lo refiere a su polo complementario, la lectura. Emerge entonces una nueva dialéctica, la del distanciamiento y la apropiación. Por apropiación quiero decir la contraparte de la autonomía semántica, la cual desprendió al texto de su escritor. Apropiar es hacer “propio” lo que era “extraño”. Debido a que existe la necesidad general de hacer nuestro lo que nos es extraño, hay un problema general de distanciamiento. La distancia entonces no es simplemente un hecho, un supuesto, solo la brecha espacial y temporal que se abre realmente entre nosotros y la apariencia de tal y cual obra de arte o discurso”.

3. REFERENTE TEÓRICO

Para abordar la pregunta de investigación y encontrar el camino a través del cual se logren los objetivos, es preciso dar algunas claridades en cuanto a la relación que tienen las categorías de análisis definidas en la memoria metodológica:

Organización, poder y comunicación son las tres categorías de análisis alrededor de las cuales se investigó.

La organización se comprende como el escenario en el cual las personas interactúan y, además, ejercen el poder.

En dicho escenario, las personas son testigos o protagonistas de acuerdos, desacuerdos, encuentros, desencuentros y tensiones propias de la vida organizacional; por lo tanto, es necesario comprender qué es aquello que motiva a los seres humanos a ser parte de las organizaciones, pues dichas motivaciones constituyen un elemento esencial que inspira a interactuar en lo formal y en lo informal, dando fuerza a uno u otro y dejando ver las formas y prácticas de las personas que se desempeñan en niveles directivos y no directivos en el ejercicio del poder.

Dentro del concepto de organización se desarrolla el de identidad de la colectividad social, con lo cual se pretende ver la realidad de manera integrada con las características que impactan a las personas en cuanto al ejercicio de poder.

3.1. LA ORGANIZACIÓN

En principio, se desagregan algunos elementos de lo que se entiende por organización, vinculándolo al concepto de identidad y racionalidad en los diferentes ámbitos en que se relacionan los seres humanos, que interactúan movidos a partir de su propia identidad, pero influenciados por la identidad de las organizaciones o entidades de las que hacen parte; el concepto de

racionalidad se aborda en forma específica como característica propia de las dinámicas del mundo moderno, en torno al cual se plantean expectativas de ese orden.

3.1.1. Concepto de organización

Para efectos de la investigación, se entiende la organización como un escenario de construcción, un espacio de creación colectiva en el cual las personas fluyen alrededor de propósitos y de sueños y encuentran en su dinámica opciones de desarrollo. Dichas personas concurren deliberadamente, coordinando sus acciones en un contexto determinado. Ellas se vinculan de manera voluntaria para alcanzar unos objetivos específicos y en medio de formas de comunicación que se descubren en la cotidianidad y bajo unas normas, trabajan integrando información, saberes, conocimientos y actitudes individuales, interactuando o constituyendo redes de comunicación alrededor de un discurso organizacional propio.

La colectividad experimenta transformaciones en medio de propuestas que sus integrantes generan, de conformidad con una jerarquía establecida, la que es atravesada por tensiones y acuerdos que se dan entre ellos.

Esos espacios, creados para responder a unas necesidades específicas, abrigan en su seno la más diversa gama de individualidades, que, vistas desde la óptica de cada disciplina (sociología, antropología, psicología, economía, administración, entre otras), hacen parte de un engranaje de posibilidades, es decir, caben múltiples respuestas y soluciones a los problemas que en el día a día se enfrentan. Sin embargo, en el afán por sobrevivir en el mercado, por innovar, por convertirse en entidades exitosas, competitivas y únicas, despiertan o provocan intereses en los sujetos que las componen, que, en algunas ocasiones, son coherentes con los intereses individuales, aunque en otras no e, incluso, son claramente opuestos. Esos propósitos se van constituyendo en el centro de conversaciones que se tejen entre unos y otros y en el tiempo se va convirtiendo en un diálogo propio de la organización, lo que la hace distinta a otras.

Las conversaciones que se dan en los espacios formales y en los informales facilitan el encuentro de potencialidades de unos y otros, lo que las hace más o menos atractivas para ser parte de ellas y convertirlas en verdaderos lugares de aprendizaje. También facilitan todo lo contrario: la rivalidad y la destrucción de potencialidades, la neutralización de los que quieren hacer algo.

Todo lo planteado hasta ahora pareciera que fluye en forma diáfana, sin contar con los desencuentros que, en forma natural, se manifiestan en contraposición a los lineamientos que se dan desde las esferas de la dirección, que permiten o impiden la discrepancia, el debate, el análisis de los temas y las decisiones organizacionales. Es justamente en dichas circunstancias en las que cada persona se expresa con desafuero o de manera comedida, dejando ver la forma en que ejerce el poder según convenga o no, o se manifieste en contra de ella.

Para comprender mejor cómo transcurren los encuentros y desencuentros alrededor del lenguaje, conviene vincular el tema desarrollado hasta ahora al pensamiento de van Dijk⁶ (2001, p. 263), que describe la organización de la siguiente manera:

Podemos definir la *organización* como una colectividad social, que se produce, se reproduce y se transforma por medio de las prácticas de comunicación habituales, interdependientes y deliberadas de sus miembros. En este sentido, cuando hablamos del discurso organizacional, no nos referimos únicamente al discurso que ocurre *en* las organizaciones. Planteamos en cambio que éstas solo existen en la medida en que sus miembros las crean por medio del discurso.

⁶ Teun A. van Dijk: sociólogo holandés, catedrático de estudios del discurso y doctor en Gramática del Texto. Es uno de los fundadores del Análisis Crítico del Discurso y lo entiende como el estudio empírico de los actos de habla, una forma específica del uso del lenguaje y de la interacción social.

El autor se refiere a colectividades que pueden ser sujeto de transformación, es decir, considera que la organización puede migrar a otras formas de comprensión de su realidad por medio de prácticas de comunicación que solo se generan a partir de las personas que la integran. El autor permite que se ahonde en el concepto de discurso organizacional, entendiendo que en las organizaciones se tejen discursos que se producen alrededor de la convergencia de diálogos de los sujetos que son parte de las mismas.

También advierte que la creación de las organizaciones se da de forma deliberada, es decir, toda actuación de la que son testigos los integrantes de la colectividad se crea de modo intencionado, por lo que se verá, en los análisis de las entrevistas realizadas a los sujetos de investigación, que las prácticas en el ejercicio del poder emanan de la voluntad individual y no son desprevenidas.

Otro autor, Etkin⁷ (1978, p. 133), define la organización de la siguiente manera y en un nivel menos simbolista:

La organización como institución social es el agrupamiento deliberadamente constituido en un contexto determinado para alcanzar objetivos específicos previamente explicitados, cuyas actividades se cumplen bajo un orden normativo con niveles de autoridad y redes de comunicación destinadas a formalizar las relaciones entre sus miembros.

El autor concibe a la organización como escenario para lograr una serie de objetivos, lo cual complementa la definición de van Dijk y da cuenta entonces de la complejidad que supone la decisión de constituir una organización y de vincularse a ella bajo la convicción que en ese escenario se pueden producir cambios que caractericen a los miembros de la colectividad, los que se hacen explícitos a través del discurso. Lo que va identificando a los miembros de la organización, lo que ellos van construyendo y aquello en que creen, va

⁷ Jorge Ricardo Etkin es licenciado en Administración, contador público, doctor en Economía y docente universitario. Ha hecho publicaciones en torno a temas organizacionales; algunas de sus obras son: "La doble moral de las organizaciones", "Sistemas y estructuras de organización", "Política, gobierno y gerencia de las organizaciones" e "Identidad de organizaciones", este último escrito en conjunto con Leonardo Schvarstein.

moldeando, a su vez, lo que se entiende por cultura, la que, sin lugar a dudas, está atravesada por las redes de comunicación de las que habla Etkin.

Otro autor, Schvarstein⁸ (2004, p. 101) introduce el concepto de poder que es inherente a la realidad del ser humano, al denotar que la organización es una pluralidad de centros de poder, por lo que se puede inferir que la diversidad de posibilidades que se presentan en su ejercicio es amplia, con el fin de dar cuenta, además, del enfrentamiento que se suscita entre las personas, de los procesos de acuerdo que también son propios de la realidad organizacional y que giran en torno a los intereses: “La organización se nos aparece como una pluralidad de centros de poder, en los cuales múltiples sectores se enfrentan y negocian en torno a los intereses generales y particulares”.

Con el fin de analizar los aspectos racionales que son propios de las organizaciones, los modos de relación y las tensiones y equilibrios propios de las mismas, se analiza a continuación lo que se conoce por identidad de la colectividad social, pues comprender la organización solo desde la conceptualización que se ha hecho supone una mirada incompleta, que desconoce las realidades que en ella acontecen; de ahí que sea imprescindible abordarla desde la génesis de su identidad y de su racionalidad, características que, sin duda alguna, impactan a las personas que en ella trabajan y, en forma específica, en su ejercicio de poder.

3.1.2. La identidad de las organizaciones

“Resulta obvio que el discurso de grupo es una rica fuente para el análisis de las identidades sociales «subyacentes»”. Teun A. van Dijk

⁸ Leonardo Schvarstein es ingeniero industrial y psicólogo, consultor en organización, estrategias y estructuras, los procesos y los sistemas, la gestión del cambio y el manejo del conflicto; es profesor de dirección general, diseño y gestión del cambio en Argentina.

Los seres humanos poseen información alrededor del significado de identidad desde la perspectiva de sujetos en cuanto tales, estableciendo una primera asociación con la identidad personal que diferencia a unos de otros; lo anterior se comprende estudiando la profundidad que disciplinas como la psicología han logrado.

La identidad es única en cada sujeto, pues la forma en que interactúa y establece conexiones con el entorno es, a su vez, individual. Lo anterior afianza la premisa que consiste en indicar que la identidad de la organización no se consolida a partir de la suma de las identidades de sus miembros, y además, mediante la vinculación al concepto de poder de la forma en que este se ejerce, se constata que dista de una persona a otra; es singular, dependiendo de la intencionalidad con que se ejerce, y es diferenciada, según las circunstancias y sujetos con quienes se tiene relación.

Cada integrante de la colectividad, con sus formas de relación, llega a integrar la organización, observando, sintiendo y tocando la realidad desde su propio punto de vista, para determinar en qué momento emerge el encuentro de sus formas de comprensión y de relación con otros *versus* las formas que se han legitimado al interior de la organización.

Una vez se van produciendo estas observaciones y distinciones, los sujetos desarrollan espacios de descomposición y separación de las partes y de los procesos como en una especie de filtro, por medio del cual van eligiendo las formas de relación, imprimiendo su sello personal que los hace únicos y sumándolo a las formas de relación que la organización espera de ellos.

Al comprender la complejidad que encierran los párrafos anteriores sobre el significado que se confiere a las organizaciones y todo lo que en ellas acontece, y para no entrar en contradicciones, se podría afirmar que ellas tienen una identidad propia y que la identidad se puede asociar a lo que se entiende por cultura. Según Schvarstein (2004, p. 333),

La identidad de una organización tiene múltiples manifestaciones: está en sus roles y en su tecnología, en sus sistemas de información y control, en los modos en que se toman sus decisiones, en los procesos de socialización de sus miembros, en la disciplina que imparte, en las formas que asumen el poder y la autoridad, en los modos de interacción entre sus integrantes, en la configuración de sus espacios y en la distribución de sus recursos, en sus ritos y ceremonias, en sus celebraciones y sus duelos, en sus objetos y palabras.

Así, vista desde el lugar de dichas manifestaciones, la identidad de la organización permite ver cómo se relacionan los individuos de la colectividad, dado que tiene en cuenta el *modo* en que se toman las decisiones, el *modo* en que interactúan las personas y las *formas* de asumir el poder y la autoridad.

La identidad no es entonces un asunto que se pueda gestionar, tal y como se ha tratado de hacer con innumerables temas en el mundo organizacional. La identidad requiere ser analizada y respetada a través de cada integrante de la organización, pues lo que se experimenta es diferente en cada uno y sería en consecuencia equivocado hablar de identidad organizacional si se pretende evocar el pensamiento de los trabajadores que se vinculan a ella, sin distinción alguna.

La identidad es única, exige ser dimensionada a la luz de la integración de individualidades, de una mirada pluralista que no establece orden, que no pretende uniformar ni deliberadamente “evangelizar” para que todos recen el mismo discurso o se expresen a través de un mismo lenguaje.

La identidad debe abordarse desde otra óptica; de ahí la importancia, en la investigación cualitativa que se adelanta, de escuchar las elaboraciones individuales de los sujetos consultados en las diferentes organizaciones involucradas.

Es necesario vincular el concepto para poder comprender después cómo las manifestaciones del poder son diferentes, dependiendo de la organización y de su propia identidad.

Desde una perspectiva práctica, es decir, haciendo la pregunta concreta sobre la manera en que la identidad se identifica o representa, Etkin y Schvarstein (2011, p. 101) definen la organización de la siguiente forma: “Es todo aquello que permite distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización”.

Para encontrar aún más sentido a aquello que entendemos por identidad, es preciso referir los estudios realizados por García de la Torre⁹ (2007, p. 39) en la Escuela de Altos Estudios Comerciales (HEC) de la Universidad de Montreal, Canadá, en un artículo publicado en el año 2007 sobre asuntos de identidad y cultura en las organizaciones en América Latina; se tuvo como hallazgo alrededor del tema el hecho de no conocer investigaciones en América Latina sobre identidad y se encontró que, su lugar, predomina el estudio de culturas organizacionales; se afirma lo siguiente en uno de los apartes de la publicación, que será objeto de análisis:

“Si la noción de cultura tiene una función integradora que seduce, ella deja suponer que podemos manipularla y oculta los fenómenos de poder. La identidad, al contrario evita los fenómenos de simplificación de lo real y remite a problemáticas fundamentales de la empresa: su legitimidad, sus juegos de poder y su función ideológica”.

Es así como la comprensión del poder en las organizaciones no puede desconocer la identidad; de ahí que sea preciso interpretar el discurso de los sujetos entrevistados con una mirada abierta, desprovista de prejuicios, con actitud analítica y postura no censora, tal y como lo advierte Henao Galeano (2008). La identidad no es posible ser manipulada ni gestionada, de ahí que los juegos de poder de los que trata García de la Torre en la cita anterior tengan que estudiarse en el contexto en que se desenvuelven.

⁹ Consuelo García de la Torre es doctora en Administración (École de Hautes Études Commerciales, HEC de Université de Montréal, Canadá) e investigadora en áreas como modelos de administración y gestión en América Latina, gestión social, mercadotecnia social, comportamiento del consumidor y desarrollo de gobiernos locales.

3.1.3. El concepto de racionalidad en la organización

En la cotidianidad de la organización se presentan realidades y actuaciones diferentes de parte de las personas, de sus intereses y de la intencionalidad que tienen en torno a aquello que entienden por acción social, concepto que será abordado en el capítulo del poder. El actuar de las personas se exige alrededor de una serie de patrones en el cargo que ocupan, se catalogan con el nombre de perfil, se agrupan según criterios de competencia técnica y humana que han sido elegidos por sus directivos y, muy probablemente, contruidos con el acompañamiento de profesionales expertos en temas humanos, con el propósito firme de encontrar candidatos en el medio para ser seleccionados como “competentes” y elegidos para cumplir la estrategia del negocio.

Esa elección se inscribe en planteamientos de tipo racional que caracterizan a las personas, bien sea que se ubiquen en el nivel de directivos o de no directivos, en el que entra en juego la actuación profesional con los principios organizacionales, la ética y los postulados axiomáticos que dicta cada disciplina, esos mismos que se espera no sean objeto de negociación, sino garante de actuación.

La razón no es lo mismo que racionalidad. Esta última es una categoría que permite identificar cómo los hombres reconocen y llevan a cabo sus fines. La racionalidad entonces es una categoría filosófica que permite la identificación precisa de los medios y los fines. Dicho en otras palabras, la facultad de razonar es propia de todos los seres humanos. Sin embargo, todos los seres humanos y sus quehaceres no tienen el mismo grado de racionalidad (Giraldo Garcés, 2007, p. 55).

La cita es de un académico, Gregorio Giraldo Garcés, en un artículo publicado sobre el tema y que forma parte de un grupo de investigación sobre “Nuevo pensamiento administrativo”, en el que se han presentado discusiones y aportes de diferentes autores que basan sus reflexiones, a su vez, en el

pensamiento de Max Weber, Nicholas Rescher, Gilles Lipovetsky y Viviane Forrester. El escrito desarrolla varios temas, entre ellos el concepto de racionalidad del sistema económico y se trata el concepto de la racionalidad, estudiada desde la óptica de la sociología por Max Weber. El autor termina por desagregar el tipo de racionalidad instrumental que encaja en la lógica organizacional y deja claro que existe otro tipo de racionalidad: la administrativa, como manifestación conexas de la racionalidad económica.

La razón es propia del ser humano, como facultad que lo distingue de otros seres vivos, y como tal ha sido estudiada por la filosofía y las ciencias exactas y, por fortuna, ha sido parte del estudio de las ciencias humanas, a fin de desentrañar el comportamiento de las personas en diferentes contextos. La razón fue estudiada por Aristóteles y comprendida en asociación con la virtud, ya que indica que quien practica las virtudes se conduce de mejor forma y según la recta razón (la cita siguiente se tomó de la "Magna moralia", obra maestra del pensamiento aristotélico):

Quiero decir que en cada uno de nosotros hay virtudes innatas debidas a la naturaleza y que como son fuerzas instintivas, sin que la intervención de la razón arrastran a cada hombre a actos de valor, o de justicia y a otros relativos a las demás virtudes. Me apresuro a decir que estas virtudes se forman también bajo la influencia del hábito y de la voluntad" (Aristóteles, 2004, p. 99).

Según el filósofo, las virtudes se forman bajo la influencia del hábito y la elección que haga la persona para actuar y, en tanto elección, el sujeto opta en el devenir de la historia de conformidad con razones con las cuales argumenta su actuar. Así, el ámbito organizacional ha sido estudiado alrededor de unos propósitos específicos, que hacen que sea inscrito en conceptos como los de la racionalidad económica que ya se ha mencionado. No obstante, la organización no puede comprenderse con un solo enfoque, con una sola lógica, ni pretender que gire en forma exclusiva en torno a los intereses

económicos establecidos por los dueños y que impone la sociedad de consumo.

Se va forjando un discurso en las organizaciones que no es propiamente el de los postulados de las diferentes disciplinas de cada uno de los trabajadores de ella. Es un discurso que gira en torno a los conceptos de eficiencia que exigen las organizaciones, sumado a la respuesta inmediata que se espera con solución eficiente de problemáticas de la cotidianidad y que produce como consecuencia el abandono del discurso interdisciplinar o, cuando más, un discurso que queda en suspenso porque no encuentra cabida en esa lógica económica en la que se fundan las organizaciones.

Se hace referencia acá al lenguaje propio de las disciplinas, aquel lenguaje que distingue al ingeniero del psicólogo, al contador del sociólogo, al administrador del antropólogo, y así sucesivamente, se podría proceder a ilustrar una a una las disciplinas que nutren el saber organizacional y que, a su vez, son llamadas a ser parte del discurso administrativo.

La influencia de la administración científica en el devenir organizacional ha sido tan fuerte en el pensamiento de los dirigentes, que ha marcado pautas de actuación que centran su atención en los intereses económicos y financieros, lo que trae como consecuencia la creación de un discurso identificatorio alrededor de la sociedad gerencial.¹⁰

Las organizaciones encuentran desafíos que desde diferentes perspectivas (económica, social, cultural, académica y política) deben abordar. Las exigencias que se plantean, las dificultades que deben atravesar para lograr los objetivos que persiguen, para satisfacer las expectativas de los diversos públicos que atienden (trabajadores, familias, clientes, accionistas, proveedores y la sociedad en general) hace que en su estructura organizacional se asiguen

¹⁰ El concepto de sociedad gerencial ha sido descrito y analizado por autores del humanismo radical como Jean-François Chanlat, quien logra vincular el concepto de discurso a partir de un lugar crítico. Dicho autor desarrolla el tema alrededor del culto a la organización que se presenta con las consecuencias que esto trae: la difusión masiva de discursos y de las prácticas administrativas.

roles y se evalúe de manera permanente cómo se están llevando a cabo los propósitos y con qué utilidad.

En esta tarea se presentan diferencias de pensamiento; cada sujeto trae historias personales, profesionales y familiares que lo hacen único y, por lo tanto, lo hacen actuar de manera consecuente con sus propósitos de vida, deseos de logro, motivaciones e intereses. Dichos intereses en ocasiones son incompatibles con los de la organización, lo que implica, en consecuencia, desencuentros, conflictos, tensiones que merecen ser resueltos.

Según Schvarstein (2004), la organización puede ser vista como un campo de tensiones y paradojas, para lo cual es esencial puntualizar sobre las múltiples posibilidades que acontecen en el devenir organizacional, pues las organizaciones no se presentan únicamente como escenarios de diálogo, de construcción, de aprendizaje, de progreso social y de logro de objetivos para sus accionistas.

Las organizaciones vistas desde la perspectiva de la complejidad, son espacios de construcción y de deconstrucción de discursos individuales y grupales, pues la atraviesan lógicas de pensamiento que se instalan y en ocasiones cuesta desplazarlas hacia otra línea que motive el cambio. Se hace referencia, entonces, a las tensiones que se presentan cuando hay disparidad de criterios, encuentro y choque de intereses, distancia entre los actores sociales de la organización.

Las tensiones y paradojas se comprenden en el contexto de las apreciaciones individuales que las personas tienen sobre un hecho en particular, o cuando se producen reacciones de forma singular, o de parte de la colectividad, lo cual puede, en forma eventual, ocasionar un caos o un desorden frente al orden que imperaba en la organización antes de producirse la reacción.

Las tensiones y paradojas que se evidencian pueden desencadenar en conflictos que requieren ser resueltos a través de las interacciones, por medio

de un discurso que, desde diferentes perspectivas, genere, posibilite, potencie y cree, lo cual se va a desarrollar en el capítulo de interacciones y de poder.

La pluralidad de pensamiento que se presenta en la organización, las diversas intenciones con que cada uno actúa (de forma individual o en equipo), unidas a las demandas que la organización hace para procurar que ella sea competitiva, que perdure en el tiempo, que genere rentabilidad, que evite pérdidas, que garantice adecuadas decisiones para la administración de los bienes, recursos, información, personas, activos, etc. incitan a espacios de conversación que, de manera creativa, faciliten la implementación de planes que se ajusten a las habilidades de sus trabajadores, o, por el contrario, pongan de manifiesto las debilidades de las personas, el comportamiento, las emociones, los encuentros y desencuentros que generan cercanía como también distancia entre ellas, para exponerse así a foros o escenarios participativos o, en oposición, a espacios individualistas, de conflictos, que solo las personas pueden entrar a descubrir por qué se presentan y qué deben hacer para resolverlos.

Morgan (1996) explica cómo al interior de las organizaciones se presentan tensiones que son propias de la vida laboral; de acuerdo con sus planteamientos, dichas tensiones se hacen evidentes cuando los intereses de las personas no convergen: intereses de función, es decir, aquellos relacionados con el trabajo; intereses de carrera, que son los relacionados con la profesión, e intereses de extramuros, que los explica como aquellos asociados con el estilo de vida.

El autor ilustra las relaciones y tensiones que existen con frecuencia entre tarea, aspiraciones profesionales y valoración personal y estilo de vida, y analiza lo siguiente: “En algunas situaciones, las tres pueden coincidir; en otras, dos campos de interés pueden ser compatibles, mientras en otras los diferentes intereses pueden no tener relación entre sí” (Morgan, 1996, p. 136).

El autor citado desarrolla una serie de metáforas en su obra para comprender la organización como máquina, organismo, cerebro, sistema político, cárcel psíquica, escenario de transformación o instrumento de dominación. Dentro de

este amplio desarrollo, por medio del cual invita el autor a explorar el devenir organizacional, se puede acceder para que los integrantes de la colectividad aprendan nuevas formas de diálogo, centren su actuar alrededor de cuestiones generativas, propositivas o destructivas, pero, en todo caso, cualquiera que sea la elección, se van a propiciar posibilidades en las que habrá lugar para que todos puedan participar.

Las tensiones requieren ser resueltas, pero antes han de ser analizadas, para desentrañar cuál es el origen de las mismas, qué desencadena el desencuentro y qué se necesita para acercarse a un equilibrio ¿A quién corresponde buscar el equilibrio?: es la pregunta que todos se hacen, pues, por los roles que se asignan, las personas esperan que se atienda el tema según la competencia individual, que, para el caso de poner a coincidir los intereses de la organización y los trabajadores, muchos estarían pensando en llamar a quienes se desempeñan en cargos directivos o a quienes tienen la misión de pensar los temas de desarrollo organizacional.

Es así como las mismas personas en la organización, a partir de sus convicciones y creencias, van identificando cómo actuar y delegando responsabilidades (unas entregadas a la entidad y otras a los trabajadores), en medio de esa racionalidad instrumental de la que se ha hablado en las líneas anteriores.

Por último, como complemento al análisis de la realidad organizacional como escenario en el cual se establecen relaciones de poder, se aborda a continuación la conceptualización sobre dominios de la organización que se trata en Etkin y Schvarstein (2011, p. 109): “La asignación o el reconocimiento de propósitos a la organización es relevante para quienes hacen un análisis político de la misma o la consideran como un campo de luchas de poder”.

Según los autores mencionados, existen tres dominios, que tienen toda la pertinencia para ser estudiados, no solo por aquello que interesa a la organización, sino debido a los trabajadores que forman parte de ella. En la presente investigación se pretende establecer, en los hallazgos, cuál es el

dominio que prevalece, en atención a las relaciones que se construyen en el contexto sociolaboral, y qué vínculo tiene esto con el ejercicio del poder. Los dominios desarrollados en la obra antes citada son los siguientes:

- El de las relaciones
- El de los propósitos
- El de las capacidades existentes

Los autores presentan una tesis de abordaje de la realidad organizacional que se vislumbra en la interacción de estos dominios, cada uno caracterizado por lógicas diferentes y que en todo caso deben desagregarse al no haber intersección entre ellos. Se refieren a los dominios como niveles de la realidad, que se utilizan como categorías lógicas de análisis.

A continuación se presenta una breve descripción para comprender por qué, cuando se habla de propósitos, es necesario considerar tanto los de la organización como los de los trabajadores, advirtiendo que los dominios tienen relación entre ellos, existe una dinámica de interacciones entre los mismos que favorecen o inhiben el desarrollo de la estructura de la organización:

Sobre el dominio de las relaciones, se anota que es aquel en el que impera la lógica del poder y en el que existen conflictos que se resuelven a través de las relaciones de poder:

Las organizaciones están constituidas por personas articuladas entre sí por medio de un sistema de roles que instituye la mutua representación interna entre ellas y el reconocimiento de las variables operantes del contexto. La naturaleza de sus vínculos está determinada por:

- a) Los rasgos determinantes de la identidad de la organización;
- b) Las necesidades y deseos que los integrantes tratan de satisfacer;
- c) Los recursos existentes, así como las normas y valores imperantes, o sea lo que corrientemente se denomina «cultura» de la organización» (Etkin y Schvarstein, 2011, p. 165).

Según Etkin y Schvarstein (2011, p. 183), existe un enlace entre propósitos, relaciones y capacidades existentes; es acá donde se analizan y resuelven los conflictos, de acuerdo con los autores:

Los elementos constitutivos del dominio de las relaciones son los integrantes de la organización, mientras que el dominio de los propósitos está constituido por ideas que pueden ser complementarias, suplementarias o contradictorias. Los antagonismos de estas ideas son determinantes de conflictos en el dominio de las relaciones, por lo que la noción de conflicto debe ser exclusivamente adscrita a este último dominio.

Respecto al dominio de los propósitos, es pertinente hacer claridad acerca de que dicho dominio se ubica en la lógica de la racionalidad, la lógica de las ideas, y, en cuanto exista diversidad de necesidades y deseos, habrá tantas ideas circundantes con racionalidades diferentes:

Los integrantes de las organizaciones proponen para ellas metas y políticas que orientan su acción. Sin ellas quedarían carentes de toda cohesión y se desintegrarían. Este conjunto de intenciones, que se caracteriza por su complejidad e interaccionalidad, constituye el dominio de los propósitos (Etkin y Schvarstein, 2011, p. 167).

Centrarse en los propósitos puede derivar, para las organizaciones, en dejarse permear de manera exclusiva por los criterios de costo-beneficio que, desde una perspectiva práctica, reducen a los miembros de una organización a individuos que solo están al servicio de la misma para desplegar sus capacidades, por las cuales la entidad está haciendo un reconocimiento económico a través de la compensación y que justifica, en consecuencia, el que todos trabajen en torno a dichos propósitos.

Sobre dicho dominio, los autores indican que los propósitos de todos (individuos, grupos y organización) convergen y que, aunque puede haber contradicciones, siempre habrá un referente de supervivencia, pues, en últimas, es el dominio de la búsqueda de la racionalidad: “La contradicción entre propósitos no está vedada; solo se exige como condición necesaria su

pertinencia, esto es, que cualquiera que sea su origen tengan siempre como referente la supervivencia y el devenir de la entidad en estudio” (Etkin y Schvarstein, 2011, p. 168).

Y, por último, sobre el dominio de las capacidades existentes, indican los autores que la lógica que opera es la del usufructo; explican que una capacidad se utiliza en dicho dominio en tanto su uso tenga algún sentido para la organización. Lo explican de la siguiente forma:

Las organizaciones producen normas que determinan modos de funcionamiento y criterios para la elección de cursos de acción que finalmente se incorporan a este dominio. Es por ello que se mencionan las capacidades (el “estar preparado para”) y no simplemente los recursos disponibles en la organización” (Etkin y Schvarstein, 2011, p. 169).

Los elementos abordados sobre racionalidad económica en la organización y los dominios de la organización serán un referente para el análisis de las entrevistas, al comprender, entonces, si estos están presente en el discurso de las personas que participaron de la investigación y qué relación tienen con las dinámicas del poder que se están estudiando.

3.2. LA COMUNICACIÓN

Cada persona construye a lo largo de su vida un discurso que lo identifica alrededor de sus vivencias, de sus observaciones de la realidad y, por qué no decirlo, acompañado de prejuicios y paradigmas que hacen que afiance sus creencias en aquello que piensa, dice y hace. En última instancia, se apropia de una serie de elementos con los cuales se identifica y establece una arquitectura de ideas que, puesta al servicio de los demás y en interacción con ellos, edifica la estructura de pensamiento que le permite movilizarse y movilizar a otros hacia fines que pueden o no ser compartidos.

Es necesario partir de la base de que los sujetos entrevistados, al igual que la investigadora, poseen paradigmas y, a partir de sus propios marcos de referencia, explican las dinámicas del poder en las organizaciones; de ahí la importancia de sustentar la investigación en un marco teórico que permita abordar el tema con fundamentos conceptuales sólidos e integradores, que permitan vincular las categorías de la investigación y no verlas en forma aislada. “Los paradigmas incluyen valores subyacentes que son utilizados por el observador, el analista o el operador organizacional, y constituyen el marco de referencia para explicar sus conclusiones” (Etkin y Schvarstein, 2011, p. 73).

El discurso es constitutivo de la identidad. Algunos autores que centran su estudio en las organizaciones desarrollan su discurso alrededor de los elementos a través de los cuales en cada organización se va configurando una estructura propia, con personas que trabajen al servicio de los resultados, apalancada en un discurso que resulta ser la conjunción de discursos individuales, provenientes de esos mismos sujetos, que en algún momento de manera individual decidieron vincularse a la empresa; cobra sentido, en consecuencia, lo que indica van Dijk: el discurso individual pasa al orden del discurso colectivo.

El discurso va más allá de palabras o construcciones complejas de oraciones que guardan coherencia. El discurso, entendido por van Dijk, es una

interacción; así, se debe estudiar el concepto para darle el lugar que ocupa en el devenir organizacional.

Los discursos no solo consisten en (estructuras) de sonidos o imágenes o en formas abstractas de oraciones (sintaxis) o estructuras complejas de sentido local o global y formas esquemáticas. También es posible describirlos en términos de las acciones sociales que llevan a cabo los usuarios del lenguaje cuando se comunican entre sí en situaciones sociales y dentro de la sociedad y la cultura en general” (Van Dijk, 2000, p. 38).

Se verá, entonces, cómo el discurso que emana de un sujeto o de un usuario del lenguaje, empleando el término del autor, se configura a partir de diversos elementos, en lugares, objetos y espacios con un sentido que tiene y dentro de un contexto.

Comprender e interpretar las dinámicas del poder a partir del discurso individual es el reto de la presente investigación cualitativa.

El discurso cobra vida cuando las personas otorgan sentido a lo que significa una organización, puesto que, a partir de ese significado, las relaciones de poder se tejen y de acuerdo con dicha perspectiva fue indagado en cada una de las entrevistas realizadas para la investigación, con el fin de descubrir significantes comunes entre los directivos y los no directivos, tal y como se verá en el capítulo de los hallazgos.

Otros autores han estudiado el fenómeno organizacional desde una perspectiva crítica y han apelado a una visión que es necesario considerar para comprender lo que dicen los sujetos. Es menester enfatizar en la relación estrecha que existe entre la intención de los sujetos en las organizaciones para el logro de objetivos y las consecuencias que la misma tiene en la construcción de la cultura de las organizaciones:

De acuerdo con Muñoz Grisales, citado en Arcand, Muñoz, Facal y Dupuis (2010, p. 258), interpretando el pensamiento de Aktouf, “La visión radical

humanista concibe a todos los miembros de la organización como actores completos capaces de establecer relaciones sujeto a sujeto y facultados para contribuir en la construcción de un proyecto de empresa, generando en consecuencia (y no como intencionalidad inmediata) una «cultura» incluyente y cohesiva en la organización.”

Sobre estos elementos se vislumbraron los análisis de las entrevistas realizadas a los sujetos en la presente investigación, para comprender cómo sus formas de relación, su lenguaje y las prácticas en el ejercicio del poder generaban efectos en las relaciones de sus equipos de trabajo, desde la óptica de lo formal y en los grupos informales.

Los espacios en los que transcurren las conversaciones entre las personas permiten que el discurso individual fluya, pues el espacio forma parte del contexto en el cual suceden las cosas y este, a su vez, afecta las formas de relación en la colectividad para el logro de objetivos.

¿Cuáles son los objetivos por los cuales trabajan las personas en las organizaciones? ¿Los que formula la organización? ¿O los que, de cualquier modo que hayan sido definidos, son los que comparte el grupo o la colectividad?

Estos objetivos, los mismos que los directivos de una empresa están interesados en que constituyan el horizonte del actuar de los demás trabajadores, resultan ser lo que los directivos esperan que sea la esencia del discurso en las interacciones.

La construcción de objetivos que demarquen el camino que debe seguirse por los miembros de la organización va a significar, para cada persona, un lugar esencial en su lenguaje, pues es a través de la palabra o de los gestos (para hablar del lenguaje no verbal) como los seres humanos tejen las relaciones entre unos y otros.

Las relaciones se tejen en un escenario formal o en la informalidad de las conversaciones, con creencias compartidas que van identificando y diferenciando a las personas.

Las interacciones, a través del lenguaje, dan la pauta para comprender en qué creen las personas y cómo se comportan para dar respuesta a los directivos o a los profesionales expertos de la colectividad, quienes a lo largo del tiempo pueden querer creer que los integrantes de los equipos que ellos dirigen o lideran están “alineados” con el pensamiento de la organización y con los objetivos estratégicos; así, un grupo de directivos, de profesionales expertos en la organización, va tejiendo su propio discurso, lo adopta y lo adapta a su cotidianidad, de tal manera que lo ubica en un lugar privilegiado en sus conversaciones permanentes.

Al introducir el capítulo se indicó que el discurso es una interacción y, como tal, esta se presenta en la cotidianidad de la organización, expresada en formas de diálogo y comunicación por medio de actos deliberados de los sujetos, por medio de los cuales se crea de manera conjunta y a través del discurso individual se induce un sistema de representaciones que da sentido al lenguaje y a las creencias individuales, con el propósito de generar y de provocar con el otro posibilidades de comprensión de una misma realidad.

¿Qué sucede, entonces, cuando las personas interactúan?

- a. En lo formal o en lo informal, las personas se comunican apelando a las palabras (comunicación verbal, la gramática) o a los gestos y acciones (comunicación no verbal) y, en todo caso, los individuos experimentan de manera manifiesta, en lo práctico y en lo empírico, una serie de observaciones que distinguen a unos de otros, lo que facilita el encuentro de intereses diversos que se persiguen.
- b. Las interacciones suponen procesos complejos e integradores, que originan intercambio de datos, de información, de saberes y de vivencias que de necesidad permean al otro, desencadenando alteraciones o

desequilibrios en las formas instituidas que operan en su sistema de representación o en los marcos de referencia que ha construido. Esos marcos de referencia individuales se suman a otros con fines diferentes, pues las personas que ingresan a las organizaciones incitan a las transformaciones y ven en ellas escenarios de análisis de las perturbaciones propias del entorno.

Se requiere de un acercamiento a los fenómenos de la comunicación que no se limite al papel de la lengua como sistema, que tome en cuenta aspectos menos formales y más reales de la situación comunicativa, como la interacción cara a cara, donde los rasgos tipificadores de una sociedad o de un grupo intervienen en ella y caracterizan el estado real de una comunicación de una manera muy diferente a la propuesta teórica tradicional. Este acercamiento debe dar cabida a las relaciones de poder existentes entre los sujetos como determinantes y detonantes de estructuras discursivas concretas (la orden, la petición, la sugerencia, el mandato, etc.). (López, 2008, p. 27).

El intercambio que se produce entre los sujetos, se hace alrededor de los elementos propios que identifican a la organización y la hacen atractiva para ser parte de ella y permanecer por algún tiempo. En ese intercambio se ejerce el poder, tanto en los espacios formales como en los informales.

- c. La interacción transforma los contenidos de las conductas de los seres humanos, es decir, la interacción incita, provoca, invita al cambio, a desestabilizar el sistema de creencias individuales que se ha adquirido desde la infancia y que se va construyendo a lo largo de la existencia, para terminar modificándolo gracias al encuentro que se produce con otros.
- d. Las interacciones están atravesadas por el discurso individual, el que, a su vez, ha recibido influencia del discurso social, cultural y organizacional. Este discurso pone en evidencia las diferentes formas en que se ejerce el poder en las organizaciones.

Las interacciones se manifiestan, entonces, en espacios formales e informales; con independencia del tipo de empresa, del sector de la economía, del tamaño, de las ventas, de su producción, se establecen estructuras, se crean organigramas y se apela a una serie de artefactos desde el punto de vista de lo formal, para que las personas reconozcan medios para comunicarse, espacios para reunirse y así, las organizaciones, a través de un ejercicio de departamentalización, o cuando mejor pueda concebirse, en una estructura de trabajo por procesos, organiza a las personas para que sus estrategias puedan ser logradas, para dar forma y vida a la organización “formal” mediante estructuras simples, funcionales, matriciales, multidivisionales, híbridas y así, cualquier otro tipo que permita tener organizadas a las personas según los cargos que desempeñen y los niveles de autoridad y decisión.

En la presente investigación, la estructura se entiende como aquello que trasciende la interrelación entre los diferentes ocupantes de cargos en una organización y se instala en una opción integradora.

La estructura será abordada desde la óptica del pensamiento complejo, es decir, algo que trasciende los tradicionales conceptos de estructura, como aquella que también se asocia a los organigramas o a la diversa gama de tipologías que se han estudiado; la investigación no ahonda en los tipos de estructura, sino más bien en aquellos factores que, de manera subyacente, son parte de las estructuras formal e informal en las organizaciones y que determinan o ejercen una influencia en las formas de comunicación que operan entre los miembros de una colectividad.

Se crean planes de acción que en ocasiones se construyen y en otras se imponen, se establecen normas que determinan el marco de actuación en la organización y, en general, se crean manuales, códigos, procedimientos, que rigen la vida de la organización, a los que, a su vez, quienes llegan a ella deben acogerse. Las empresas invierten tiempo en el diseño y actualización de su estructura: se necesita mostrar una utilidad manifiesta, a fin de constituirse en una amalgama de factores esenciales de la vida de la organización que,

además, cumpla el cometido para el logro de los objetivos, es decir, las estructuras no se establecen a partir de la ideología, en medio de un criterio teórico o idealista, sino que se crean con una intencionalidad clara, tal y como se argumenta a continuación:

Las estructuras organizacionales sirven tres funciones. Antes que todo, las estructuras tienen la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales. En segundo lugar, las estructuras se diseñan para minimizar, o por lo menos regular, la influencia de las variaciones individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para asegurarse que los individuos se ajustan a los requisitos de las organizaciones, y no viceversa. Por último, las estructuras son el ambiente donde se ejercita el poder, donde se toman decisiones y donde se desarrollan las actividades de las organizaciones -la estructura es la arena para las acciones organizacionales (Hall, 1996, p. 53).

La estructura es percibida por todos de manera diferente y se constituye en parte de las formas de comportamiento de las personas, pues quienes se vinculan a la organización, aunque puedan disentir de los comportamientos observados que identifican a la entidad, también aprenden a comportarse con base en el deber ser que dicta la empresa o en torno a aquellos aspectos culturales que adoptan las personas.

Así, la estructura termina siendo un conjunto de elementos identificatorios que diferencian a una organización de otra; por ello, el discurso que se presenta en una organización en lo informal puede tener efectos positivos o negativos, percibidos de manera diferente por todos. A continuación se presenta cómo es descrita por Etkin y Schvarstein (2011, p. 122):

En la estructura de la organización se integran elementos de distinto origen: a) el marco ideológico, con su correspondiente trama de discursos, prácticas y objetos instituidos; b) los factores organizacionales como los estatutos, la tecnología y tareas básicas en el sistema; c) las historias individuales y motivaciones de los participantes y d) la instancia de lo no consciente, es decir,

las relaciones y actividades derivadas de ansiedades, ilusiones y fantasías de los participantes y volcadas en sus actividades grupales. Este último factor confluye en la instalación de cultos, rituales, creencias, ceremonias, leyendas y otros componentes míticos de la organización.

Así, con los elementos que se han expuesto, se infiere que la estructura de una organización es determinante en las formas de relación entre sus integrantes y significa mucho más que hablar de cargos en un organigrama, de jerarquías o de relaciones de autoridad.

3.2.1. LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN “FORMAL”

Lo formal de la estructura hace referencia a todos aquellos mecanismos o dispositivos a través de los cuales la organización les comunica mensajes a sus miembros de la forma visible a través de la cual funciona. Se entiende lo formal, dentro de los esquemas creados en la entidad a disposición de las personas, con un deber ser alrededor del comportamiento esperado y en el que, además, se comunican las decisiones que se van tomando en el tiempo.

Dentro de los mencionados esquemas formales de las organizaciones se crean las estructuras en medio de las interacciones que se tejen entre las personas, quienes definen, a su vez, mecanismos de comunicación, de toma de decisiones y de gobierno, que dictan el deber ser y dan norte a la actuación de las personas en los diferentes cargos.

A través de la estructura formal, las personas ejercen el poder y también la autoridad e influyen en el colectivo en cuanto al comportamiento esperado de los sujetos, es decir, el concepto de influencia es esencial a la hora de hablar de estructura formal, tal y como fue planteado por Etkin (1978, p. 123):

Para el análisis organizacional, las formas adoptadas por las estructuras tienen especial importancia por tratarse de mecanismos de influencia institucional (respecto de los sistemas de valores personales), y por lo tanto, por sus

implicancias sobre la percepción e interpretación de los miembros respecto de las conductas consideradas admisibles por la institución.

Además, los procesos de influencia de los que se habla se dan no solo en lo individual, sino que permean los grupos que se conforman. Sin embargo, es importante anotar que no siempre lo que se espera de las personas es, en realidad, lo que las personas dejan ver.

Se enfatiza en un sistema dirigido, que tiene una intencionalidad, que no se crea en forma espontánea y que cobra vida a través del discurso de los sujetos.

Goffman (2001)¹¹ incorpora el concepto de organización instrumental formal, que armoniza con algunos postulados presentados en el pensamiento de Max Weber y que han sido analizados por filósofos de la modernidad con un sentido crítico alrededor de la lógica instrumental.

El autor implica en su definición el concepto de coordinación entre las personas, para denotar con ello que ser parte de una colectividad supone la integración de saberes, conocimientos y actitudes individuales. Por último, comprende que en la organización se requiere un producto que, dependiendo de lo que se haga, podrá entregar objetos tangibles, servicios, información, etc.

Cabe definir una organización instrumental formal como un sistema de actividades deliberadamente coordinadas, que tienden a la obtención de algunos fines generales explícitos. El producto que en definitiva se espera de ellas puede consistir en importantes artefactos, servicios, decisiones o información y puede distribuirse entre los participantes en muchas y muy diversas formas” (Goffman, 2001, p. 177).

Es necesario reconocer el carácter complejo de las organizaciones, con independencia del tamaño que tengan, pues en su génesis se establecen

¹¹ Erving Goffman es profesional en sociología y teórico del interaccionismo simbólico; estudió la influencia de los significados y los símbolos sobre la acción y la interacción humana y las unidades mínimas de interacción entre las personas; sus escritos son fuente de consulta para temas de comunicación.

relaciones entre los sujetos que son, en última instancia, quienes hacen más o menos compleja la interacción.

El fenómeno organizacional es de necesidad complejo y, al presentarse la entidad como un campo de tensiones y paradojas, entendiendo que la identidad permite a sus integrantes comprender en forma más o menos compleja la organización en las diferentes relaciones que en ella se tejen, las mismas toman forma (en la verticalidad o en la horizontalidad) y denotan el camino que se sigue en la organización para comunicarse e, incluso, para acceder a otras posiciones.

Como elemento que caracteriza las interacciones en la organización formal se tienen la división del trabajo y las jerarquías, conceptos que se desarrollan a continuación:

3.2.1.1. La división del trabajo

La burocracia es la forma por excelencia en que se expresa la división del trabajo.

La división del trabajo se entiende como un proceso natural que se da al interior de la organización. Lo que no puede ocupar el centro de atención es la forma de dividirlo, sino las formas de relación que se tienen, el modo en que las personas se comunican y los efectos que genera en los demás; además, debe tomarse en consideración que la manera de dividir el trabajo puede ocasionar posibilidades de ejercicio del poder en libertad o no; puede derivar en que las personas se queden ocupando sus puestos de trabajo de manera perenne o que hallen, por el contrario, oportunidades de aprendizaje que los potencien hacia otras posiciones.

La división del trabajo ha sido, a lo largo de la historia, un ejercicio esencial en la vida de las personas, en los grupos a los cuales se pertenece, en la familia y, por supuesto, en las organizaciones, pues permite de manera clara decidir quién hace qué, dar claridades en quién toma las decisiones, dependiendo del

lugar que ocupa en la estructura. Así, pasando por las formas divisionales más puras hasta otras constituidas de manera integrada, las personas se organizan.

La división del trabajo se presenta en las empresas con el fin de buscar coordinar acciones entre las personas para el logro de objetivos y, como argumenta Mintzberg (1999, p. 434), “en la forma divisional, las divisiones disponen del poder preciso para gestionar sus propias unidades, controlando las operaciones y determinando las estrategias para los mercados de los cuales se ocupan”.

El autor se refiere a unidades, lo que podríamos comprender como departamentos o negocios, a través de los cuales las personas se asocian, lo cual incluye a directivos y no directivos.

La estructura organizacional no es un ente sin fuerza o algo creado sin intención; las personas que forman parte de la estructura se organizan en torno al cumplimiento de unos objetivos y se agrupan en búsqueda de las mejores formas de logro. En este tipo de dominación burocrática, Weber (1997, p. 716) explica la relación entre distribución de actividades y ejercicio del poder, tal como se transcribe a continuación, en lo referente a las *atribuciones oficiales*:

Existe una firme distribución de las actividades metódicas consideradas como deberes oficiales necesarias para cumplir los fines de la organización burocrática. Los poderes de mando necesarios para el cumplimiento de estos deberes se hallan igualmente determinados de un modo fijo, estando bien delimitados mediante normas, los medios coactivos que le son asignados y para el cumplimiento regular y continuo de los deberes así distribuidos y para el ejercicio de los derechos correspondientes se toman las medidas necesarias con vistas al nombramiento de personas con aptitudes bien determinadas.

En cuanto al principio de *jerarquía funcional*, indica el autor que es propia de las grandes empresas privadas y la refiere a ella del siguiente modo: “Un sistema firmemente organizado de mando y subordinación mutua de las autoridades mediante una inspección de las inferiores por las superiores,

sistema que ofrece al dominado la posibilidad sólidamente regulada de apelar de una autoridad inferior a una instancia superior” (Weber, 1997, p. 717).

Nótese que el estudio de la jerarquía funcional trae consigo el concepto de subordinación que, visto desde el lugar de lo formal, cuando se celebran los contratos de trabajo en las empresas entre trabajadores y patronos, constituye uno de los elementos esenciales que lo caracterizan.

La tercera función específica de la burocracia la explica Weber (1997, p. 717) al advertir que

La administración moderna se basa en *documentos (expedientes)* conservados en borradores o minutas y en un cuerpo de empleados subalternos y de escribientes de toda clase. La organización moderna burocrática distingue en principio entre la oficina y el despacho particular, pues separa en general la actividad burocrática, como sector especial de la esfera de la vida privada y los medios y recursos oficiales de los bienes privados del funcionario”.

Y, por último, en cuanto al desempeño del cargo, indica que se hace según unas normas susceptibles de aprendizaje, anotando que, en lo que respecta a la posición de los funcionarios, existen unas consecuencias, las que a continuación se expresan de manera resumida, sin entrar a detallar los planteamientos de Weber (1997), que él explica uno a uno; sin embargo, se enuncian para justificar por qué este tipo de dominación (burocrática) sí es propia de las empresas capitalistas:

- I. El cargo es una profesión
- II. La posición personal del funcionario resulta configurada de acuerdo con los siguientes principios:
 - a. Estimación social dada por la distribución del poder o de un elevado costo de la formación profesional
 - b. Los funcionarios son nombrados por una autoridad superior (aunque puede también darse por elección o designación)
 - c. Perpetuidad en el cargo cuando se dan revocaciones o ratificaciones periódicas

- d. El funcionario percibe una remuneración en forma fija, así como un retiro de vejez en forma de pensión. El salario queda determinado no solo por el trabajo realizado, sino por las funciones desempeñadas (con el rango)
- e. El funcionario está ubicado en un escalafón que va de los puestos inferiores, menos importantes y menos bien pagados, a los superiores. El promedio de los funcionarios aspira a condiciones de ascenso

La burocracia, entonces, se materializa a través de acciones que presentan un orden dentro de las organizaciones y, como tal, ofrece posibilidades para el ejercicio del poder a todos los individuos que forman parte de las mismas.

Con los elementos expuestos se puede evidenciar el fenómeno burocrático como algo natural que se instala en las organizaciones y que, además, puede tomar forma en las estructuras formales e informales con efectos diferentes, pues, de cara a las estructuras formales, la burocracia ordena, presenta un mapa de ruta que facilita a los miembros de una organización moverse a lo largo y ancho de la misma. Sin embargo, en las estructuras informales, como se verá más adelante, el fenómeno burocrático puede representar formas dominantes de imponer la autoridad, lo que ocasiona un choque o una tensión entre dirigentes y dirigidos, por cuanto cada uno ejerce el poder desde lugares diferentes.

3.2.1.2. Las jerarquías

Las jerarquías provocan que las personas se acerquen para trabajar en conjunto, estimulan el establecimiento de redes de relación y el hacer acuerdos que, en últimas, beneficien o estén en la línea de los intereses organizacionales.

Las jerarquías por sí solas no son buenas ni inconvenientes en las organizaciones; existen y tienen fines específicos, algunos de los cuales se anotaron antes. Las jerarquías por sí solas no provocan efectos, sino, más

bien, las relaciones que se presentan entre las personas que se encuentran ubicadas en diferentes niveles jerárquicos, sí pueden traer consigo consecuencias que invitan a que las personas puedan moverse en escenarios en los que la propuesta a nuevas formas de pensamiento está permitida o, por el contrario, escenarios en los que se limita el trabajo en equipo.

Tal y como lo indica Etkin (1993, p.173),

Los objetivos se dividen y expresan como funciones (medios) especializadas y se asignan a sectores jerárquicos a través de la departamentalización; la integración entre estas partes se logra mediante la autoridad formal y las redes de comunicación que aseguran la concentración de la información y facultades decisorias manteniendo la unidad de criterio y las políticas comunes para toda la organización.

Es preciso tener claro que las personas en las organizaciones pueden, en forma deliberada, actuar en razón de los objetivos de dichas entidades; sin embargo, esto no es condición para pensar que abandonen sus formas particulares de pensamiento y de diálogo.

La jerarquía no sólo busca garantizar la unidad de mando y la obediencia, sino que además, propende porque las personas no se “salten” instancias y se conserve lo formal y lo establecido. En otras palabras, la jerarquía delimita hasta dónde pueden llegar las personas. Y en esta medida, podría impedir la cooperación espontánea entre distintos niveles jerárquicos, dada la reducción de las posibles interacciones entre personas que pertenecen a distintos niveles organizacionales, a la separación entre ellos y nosotros (en términos de subordinados y jefes), y como consecuencia producto de la posible ruptura de las vinculaciones entre las escalas jerárquicas. (Higuera, 2007, p. 65).

A través del diseño organizacional, las empresas desarrollan ejercicios para determinar cómo son las jerarquías, cómo se define la división del trabajo y cuáles mecanismos de control se crean. Algunas empresas dan mayor o menor relevancia a algunos de ellos, y mientras más preponderancia se dé a las

jerarquías, mayor será la necesidad de reconocimiento del nivel de los cargos que se ocupan y así, cuanto mayor sea la división del trabajo, más especializada será la organización. De otro lado, los controles que se implementan resultan ser dispositivos de poder, que podrían convertirse en dispositivos de dominación si así lo quiere la organización.

Las jerarquías son parte de la historia y como tal han producido efectos que, vistos en la esfera organizacional, deben comprenderse desde otro lugar, pues existen diversas formas e intenciones a través de las cuales se ha incorporado dicho concepto en las organizaciones. Una puede ser el deseo de dar claridad para que las personas sepan a quién buscar al momento de requerir tomar decisiones y evitar procesos simultáneos que se repiten; otra puede ser la necesidad de ejercer control sobre las personas, al crear estructuras jerárquicas en las cuales se conduce a las personas a acudir a ciertos cargos en determinadas circunstancias y esto podría constituir una forma de incidir en las decisiones de otros, a fin de estimular los mecanismos de consulta a la organización; una tercera forma puede estar dada alrededor de la obediencia, con lo que se quiere dejar claro cuáles son los cargos en la estructura a los cuales “se debe obediencia”, o podría pensarse que se establecen las jerarquías sin ninguna intención, aspecto que se acoge como poco probable si se consideran las necesidades de poder que acompañan a las personas en la esfera organizacional. Se presenta, desde la perspectiva de Morgan (1996, p. 26), cómo la jerarquía puede ser entendida para ejercer control:

La organización jerárquica de tareas estructura la idea de que el control debe ser ejercido sobre todas las partes de la organización para asegurarse de que se está haciendo lo que se le ha designado. Supervisores y otras formas de jerarquías no solamente controlan la labor de los trabajadores, también quitan responsabilidad a los trabajadores.

Es preciso tener presente que la organización formal no es propia, en forma exclusiva, del ámbito organizacional, puesto que es parte de la vida de las personas en espacios diferentes de relación, parte de las mismas vivencias que las personas tienen en su escenario familiar y, tal como lo argumenta Morgan

(1996, p. 268), existe un largo camino que se ha dado a través de la historia alrededor de lo que se entiende por organización formal:

El primer tipo de organización formal surgió probablemente en las sociedades jerarquizadas donde un grupo social se imponía sobre otros, a menudo a través de la conquista. Tales sociedades estaban fuertemente estratificadas, donde ciertos individuos se ofrecían a sí mismos al servicio de las clases en el poder: sacerdotes, escribas, bibliotecarios, negociantes y comerciantes. Ya que esa gente no producía bienes por sí mismos para sostener su modo de vida, formaron una clase intermedia entre la clase en el poder y los esclavos y trabajadores que realmente producían los bienes. Nos encontramos actualmente con los mismos sistemas reproducidos en las modernas organizaciones en los términos de propietarios, dirigentes y trabajadores.

Como se aprecia con la cita anterior, puede suceder que, de forma voluntaria, las personas se acercan a las organizaciones a ofrecer su capacidad de trabajo y terminan ubicándose en alguno de los niveles jerárquicos que se encuentren definidos, con lo cual quedan al arbitrio de un grupo de personas que, en atención al cargo que desempeñan, la empresa ha decidido que ejercen el poder; estos individuos, en algunas ocasiones, pueden llegar a hacerlo, sobrepasando la intención genuina que exista, pasando por la persuasión, la influencia, la intimidación o, incluso, hasta la violencia. Habrá quienes desean que sus instrucciones sean obedecidas, otros que obedecen y terminan siendo manipulados ante el encuentro de intereses que tienen de mantenerse en el cargo por algunas necesidades específicas que tengan (por ejemplo: de supervivencia) y soportando, entonces, actos de sumisión que cuentan con toda su voluntad.

Visto de esta forma, las jerarquías cobran vida porque hay quienes ejercen ciertos cargos que otros legitiman, respetando el lugar que la organización ha indicado que deben ocupar. También se puede afirmar que las relaciones jerárquicas se expresan en presencia de dos partes que están implicadas en la relación; es decir, la jerarquía no se materializa en relación con un solo sujeto.

En cualquier caso, las jerarquías indican que existen relaciones no igualitarias:

Nos encontramos con unas relaciones de poder asimétricas que resultan de la mayoría trabajando para los intereses de unos pocos. En todos los casos, sin embargo, la persecución de los objetivos de unos pocos a través del trabajo de muchos continúa. La organización según esta visión se comprende mejor como un proceso de dominación (Morgan, 1996, p. 263).

El “conducto regular” del que se habla en el lenguaje organizacional se espera sea acatado por quienes ocupan cargos de jefatura, demostrando posiblemente celo en algunas oportunidades, cuando los subordinados no lo siguen.

Entendida en el contexto de las interacciones que se presentan en una organización, la jerarquía por sí sola se queda corta ante las múltiples posibilidades que ofrecen los espacios de comunicación en las organizaciones. Apelar a garantizar la unidad de mando implica identificarse con un objetivo que, en lugar de mostrar caminos de actuación, lo que indica es una única forma de comprender la jerarquía.

Para finalizar, se enuncian a continuación algunos mecanismos formales a los cuales apelan las organizaciones para provocar la interacción entre las personas:

- Herramientas de tipo tecnológico asociadas a la intranet, que en algunas organizaciones se crean a disposición permanente de los empleados, que llevan como insumo información de los procesos del negocio, las políticas, los reglamentos, los instructivos y demás documentos que dan cuenta del marco normativo en el cual se mueve la organización y que dictan el deber ser en cuanto a las conductas deseadas; esto suele ser parte de los códigos de ética, de conducta, de buen gobierno, en las declaraciones de principios y de valores que adoptan las organizaciones. Dentro de este tipo se ejemplifican los espacios que ofrecen las redes sociales tales como *Facebook*, *Twitter* y similares, que invitan a los empleados de las organizaciones a enterarse de las noticias del negocio e, incluso, a incorporar opiniones personales.

- Los grupos de trabajo entre dirigentes y dirigidos que se citan con una frecuencia de tiempo, una periodicidad y un espacio y lugar definidos y con agendas planeadas con anticipación.
- Las reuniones que se citan sin tener una periodicidad establecida y que ocurren en el marco de sucesos que impactan el devenir de la organización y acerca de los cuales, por ende, resulta necesario informar a las personas.
- Los boletines impresos o virtuales con una periodicidad definida y que tienen como finalidad un carácter informativo y explicativo.
- Las reuniones generales de tipo social, convocadas alrededor de episodios de la vida de la organización, tales como eventos de antigüedad en el marco de la celebración del aniversario de las empresas.
- Las telerrevistas, como medios adoptados por algunas organizaciones con presencia en lugares frecuentados por los empleados de la organización, tales como el restaurante, los pasillos, el sitio de ingreso a las instalaciones, etc., y que se aprovechan con fines informativos.

No obstante, los mencionados en la lista previa son solo algunos de los mecanismos de comunicación. Es menester tener presente que tanto la formalidad como la informalidad son instancias a través de las cuales se resuelven los conflictos o, incluso, se mejoran las relaciones.

3.2.2. LA COMUNICACION EN LA ORGANIZACION “INFORMAL”

Si los dirigentes reflexionaran sobre las fuentes de placer en el trabajo, podrían descubrir el lugar central que ocupa el uso de la palabra en los grupos informales (Chanlat y Bédard, 1997, p. 214).

Se entiende la organización “informal” todo sistema de relación que se teje en forma espontánea por diversas causas y dependiendo de la personalidad de los implicados, el carácter y la conflictividad, entre otros aspectos.

En el ámbito organizacional surgen los esquemas informales, creados por necesidad (no siempre de la organización) y en los cuales se establecen interacciones que provocan en los sujetos reacciones diferentes a las de las estructuras formales.

En la organización “informal” se habla acerca de las decisiones y de los esquemas de gobierno que se produjeron en lo formal y, en ocasiones, dicha organización “informal” va tomando forma, de tal suerte que, con la periodicidad con que se reúnen las personas a través de las mismas, también se toman decisiones que logran impactar.

En la organización “informal” también se expresa el lenguaje en formas verbal y no verbal, si se comprende que no siempre se dice lo mismo con las palabras ni a través de las relaciones jerárquicas que se establecen en las empresas.

Para comprender las dinámicas del poder en las organizaciones, es preciso revisar la manera como se manifiestan, que no es en otro espacio diferente al de la expresión de las personas por medio del lenguaje verbal y no verbal.

A través de las palabras y del significado que se da a las situaciones vividas en el campo organizacional, las personas interactúan y generan discursos que tienen incidencia directa en la acción social.

La organización se presenta como un amplio escenario de interacciones y, por lo tanto, el lenguaje que allí se produzca constituye la construcción de significados que afloran al momento de darnos cuenta de cuál es el efecto del ejercicio del poder en sus diferentes manifestaciones y en las fuentes en las que se origina.

De otro lado, es preciso dejar claro que el uso del lenguaje es connatural a las relaciones sociales y a las interacciones que se establecen, razón por la cual las palabras que se emplean caracterizan y van dando forma a las interacciones.

Las palabras también superan el sentido literal de la descripción (“lo que dicen”). Las palabras sugieren “algo más” o diferente a lo referido. Es lo connotado, el mensaje implícito o subyacente, las imágenes que se asocian al mensaje oficial (Etkin, 1996, p. 108).

En la organización “informal” se pueden lograr alcances tan importantes como los que produce el escenario formal. Sin embargo, el objetivo de la investigación no estriba en ahondar en los mecanismos formales, sino más bien en comprender los efectos que tienen las formas de ejercicio del poder desde las perspectivas de lo formal o lo informal. Así, pensar en mecanismos informales de comunicación es necesario para comprender que son tan incidentes como los mecanismos formales que las empresas crean y se preocupan por fortalecer y mantener en el tiempo.

En la organización “formal” existen mecanismos de comunicación, a saber:

- Espacios de conversación no planeados: informalmente, las personas se reúnen a conversar sobre los sucesos de la organización, comparten sus percepciones, expresan opiniones, recrean situaciones, especulan sobre el futuro de la organización y, en ocasiones, hacen supuestos a partir de la incertidumbre que pueda existir sobre algo en particular.

Referirse a la comunicación informal supone para muchos el pensar en formas de diálogo que no conversan con las estructuras formales a que tienen acceso; de ahí que algunos deseen conservar en silencio los actos comunicativos que en la informalidad se llevan a cabo, o reservar solo para los espacios informales una información que no se presenta en lo formal.

No obstante, con el aprecio de algunos o el rechazo de otros, todos los escenarios de conversación que se dan en la organización, formales e informales, se convierten en espacios en los que nacen nuevas redes de comunicación, que definen nuevos medios de comunicación a través de los cuales se transmiten los mensajes.

Tal y como lo plantea Morgan (1996, p. 161): “Todas las organizaciones tienen redes de relación informales donde la gente interactúa de forma que solucionan algunos tipos de necesidades sociales”.

- El chisme: al hacer referencia a las estructuras informales, conviene manifestar que se reproducen en formas de diálogo catalogadas o nombradas por las personas a través de imágenes que representan foros de conversación diametralmente opuestos a los formales; verbigracia, la conversación del pasillo, la que ocurre en el baño, en el restaurante de la empresa, en el jardín, en los encuentros externos, cuando no se ha buscado el escenario, sino que surge en forma espontánea y, en particular, convoca a muchos; en estos espacios fluyen las comunicaciones verbales informales que, en ocasiones, son leídas a través de otras personas como aquello que, por lo común, se le conoce como chisme.

El chisme suele ser interpretado como una distorsión de la información que se ha recibido en lo formal y que, en su lugar, se amplía con nuevos datos que se conocen a través de otras fuentes y con las cuales se especulan escenarios de decisión o desenlace de las situaciones.

A través del chisme, las personas dan sentido a la falta de información proveniente de la empresa y el sitio en el cual se gesta se convierte en un espacio para desfogar o hablar con apertura (sin coacciones) sobre los temas que se desee. Por ejemplo, noticias de cierre de una empresa, despidos y similares traerán consigo especulaciones entre los empleados, en tanto no reciban explicaciones a través de los medios formales de comunicación, aunque no de necesidad tal cosa lo evita; así, los empleados especulan, se

imaginan posibilidades frente a lo que pueda pasar con ellos, analizan las razones por las cuales la empresa toma las decisiones, y, de esta manera, con explicaciones que provengan o no de la formalidad, las personas se reúnen a conversar sobre los sucesos de la organización, lo cual se escapa al control que cualquier empresa pretenda frente a la conformación de “corrillos” o reuniones informales.

Así es como pueden surgir los chismes, pues ante una mínima información, la misma pasa de una persona a otra; cada cual aporta sus percepciones, sus deseos, temores e incertidumbres y actuaciones no censuradas en la informalidad. El chisme puede tener también origen en el deseo de conseguir poder, alrededor de chismosos que cuentan secretos para conseguir poder.

Y, para finalizar, Chanlat y Bédard (1997, p. 213), en un escrito en el que tratan sobre los grupos informales, indican que en el medio laboral existen actividades de *chismorre* que tienen un alcance mucho más profundo de lo que por lo general se piensa: “El *chismorre* existe cuando una o varias personas hablan bien o mal de uno o de varios individuos ausentes. De esta manera los miembros de un grupo se crean poco a poco normas internas y se distinguen con ellas de otros grupos”.

- Las coaliciones: otra consecuencia que pueden tener las reuniones en los espacios informales de comunicación lo es la constitución de coaliciones, que, aunque pueden darse en la informalidad o en la formalidad, son en definitiva algo que ocurre, tal y como lo expresa Morgan (1996, p. 161), vinculándolas, además, con el ejercicio del poder:

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.

Aunque no necesariamente los flujos de comunicación que se tejen en la informalidad están cargados de información distorsionada, es menester tener presente que la informalidad representa, para los grupos de personas de las organizaciones, una oportunidad de conversación, de resolución de inquietudes y de ejercicio de influencia que en los espacios formales; en contraste, con el rigor de las agendas y los procesos no se daría en la misma proporción. De acuerdo con el último autor citado (Morgan, 1996, p. 161),

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 en 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.

Las mencionadas estructuras jerárquicas de las empresas pueden estimular o no la construcción colectiva de conocimiento, lo que permitiría libertad en el ejercicio del poder o restringiría la construcción colectiva, caso en el cual pueden manifestarse formas de ejercer el poder tendientes a la dominación.

No obstante, con independencia del espacio a través del cual interactúen las personas en las organizaciones, es decir, en el formal o en el informal, el sujeto ejerce el poder y los modos en que lo ejerce, en que toma las decisiones y en que interactúa producen efectos que hacen a una organización distinta de otra.

En el siguiente capítulo se va a caracterizar el poder y se va a ampliar el concepto para comprender desde cuáles lugares se puede ejercer en la organización, más allá de las estructuras formales o de los espacios informales.

3.3. EL PODER

Hablamos de ideologías para hacer referencia a los conjuntos de ideas, creencias y valores que ciertos grupos de opinión e interés, intelectuales y profetas en la organización, ofrecen para comprender la realidad (Etkin, 1996, p. 157).

Como preámbulo del tema, se inicia el capítulo con la siguiente premisa: las ideologías son empleadas por los seres humanos -entre otras cosas- para hacer ejercicios de comprensión de la realidad y, como tales, las prácticas de los directivos en las organizaciones cuando ejercen el poder derivan en las personas la posibilidad de construir o modificar las creencias individuales que tienen sobre el significado del poder, de tal manera que lo vean como positivo o negativo; de ahí que sea necesario escuchar a diferentes sujetos para dimensionar en qué medida las prácticas empleadas, cuando se ejerce por parte de directivos, tienen efectos en las personas, y cuál es el discurso de ellos frente al tema, dado que el discurso es un elemento identificador en las personas o en la identidad de la organización.

Los efectos que genera el poder por parte de los directivos en una organización se explican también a la luz de las creencias individuales y sociales que existen, por cuanto cada persona o grupo de la empresa va construyendo sus propios modelos mentales sobre lo que significa el ejercicio del poder, así, con base en lo que creen acerca de quién ejerce el poder, pondrán de manifiesto, a través de su discurso, la aceptación, el rechazo o la resistencia de las ideas que el directivo intenta transmitir.

El discurso no se explica por las elaboraciones conceptuales individuales o colectivas, sino que se vincula a la acción social mediante actores sociales que interactúan, es decir, que se comunican entre sí:

Las ideologías son esencialmente compartidas y por lo tanto necesitan ser definidas a nivel de grupo. Lo mismo vale para la “identidad” social o colectiva del grupo como tal. Usualmente se considera a la identidad de un modo individualista, es decir, en términos de representaciones y procesos de identificación de los miembros de un grupo. Sin embargo, del mismo modo en que puede decirse que los grupos comparten conocimiento, actitudes y una ideología, podemos conjeturar que comparten una representación social que define su identidad o “sí mismo social” como un grupo (Van Dijk, 1999, p. 155).

Se parte del reconocimiento del significado del conflicto y cómo este se constituye en la génesis del ejercicio del poder; de ahí que se encuentre la estrecha relación que tiene con la manera como se entienden los conflictos.

El conflicto, como fenómeno connatural a la condición humana, aflora en la interacción con otros (en la organización formal y en la informal); de ahí que requiera ser resuelto a través de diferentes caminos: la autoridad, la dominación o la influencia.

Cada uno de los caminos puede ser explicado según las perspectivas de diferentes autores; cada uno tiene connotaciones especiales, que permiten que sea descubierto dependiendo de la interpretación de la realidad que hace el sujeto y este elija, entonces, alguna de las opciones o decida apelar de manera simultánea a prácticas de autoridad, dominación o influencia, construyendo su propio marco de actuación o, en otras ocasiones, adoptando el que ofrece la organización para la cual trabaja, con lo que se encuentra que, de manera eventual, confluye el pensamiento del sujeto con los rasgos de identidad de la misma, o, en otras, sencillamente no convergen.

Cuando se presentan conflictos, de la misma manera se ponen en evidencia las manifestaciones de poder:

El conflicto, según declara Follett, es una realidad en la vida. En vez de tratar de esconderlo o de ignorarlo deberíamos reconocerlo y lograr que funcione en nuestro beneficio. Lejos de considerarlo como un elemento de combate, debería considerársele como una expresión legítima de diferencias entre las

partes. Después de todo el conflicto no es más que una diferencia de opiniones y de intereses. Sin conflictos y sin diferencias no existiría el progreso (Follett, citada por Graham, 1995, p. 20).

Morgan (1996, p. 141) también conceptualiza al respecto, enfatizando que el origen del conflicto se encuentra en la divergencia de intereses, lo cual se desarrolló en el capítulo de organización:

El conflicto estará siempre presente en las organizaciones. El conflicto puede ser personal, interpersonal o entre grupos o coaliciones rivales. Puede construirse dentro de las estructuras, funciones, actitudes y estereotipos de la organización o surgir a partir de recursos poco frecuentes. Puede ser explícito o encubierto. Cualesquiera que sean la razón y la forma que tome, el origen reside en una divergencia de intereses percibido o real.

Dichos conflictos pueden ser el origen de diversas formas de ejercicio del poder al interior de las organizaciones; por ello, se hace necesario desagregar los elementos inherentes al poder y expresar cómo será entendido en la presente investigación.

El deseo de resolver conflictos significa dar el lugar al encuentro de intereses entre las partes, a la significación y valoración que cada una de ellas ha construido sobre sus propios intereses, que, en muchas ocasiones, no se exploran, que es lo que ocurre cuando las organizaciones terminan imponiendo sus formas de pensamiento a los trabajadores, provocando comportamientos no deseados.

Las alternativas para la solución de conflictos pueden ser muy diversas; cuando las personas acuden a comprender el interés del otro, están dando lugar a establecer interacciones a partir de un observador que ve en el otro a un sujeto que, a través de su discurso, se expresa y comprende la realidad, generando intercambio de saberes que, como en una espiral, provocan tensiones que deben resolverse; de ahí la importancia de darles el lugar que merecen a los intereses y no las a tensiones, pues centrarse en las últimas significaría

quedarse en un estado de suspenso, en el cual la persona se deja permear solo por los prejuicios y paradigmas que la acompañan.

Qué hacer con los conflictos, cómo abordarlos, qué hacer para no perpetuarlos en el tiempo y en su lugar asumirlos como parte del devenir de la organización que se materializa o se expresa en las formas de ejercicio del poder, resultan ser los grandes retos de los trabajadores de las empresas, pues son ellos mismos quienes en la cotidianidad están atravesados por los conflictos propios de la organización.

Reconciliar intereses es un argumento que bien podría sustentar el deber ser de las personas que tienen diferencias y, si no funciona, las personas deberían recurrir a los derechos y, por último, a los métodos del poder; no obstante, se encuentra que ante un conflicto prevalecen también posiciones de quien parece tener más poder dentro de la estructura jerárquica de la empresa.

El ejercicio del poder tiene, entonces, estrecha relación con la resolución de conflictos, los cuales pueden comprenderse desde la visión de un lugar positivo o negativo, o de la oportunidad que se tiene para pasar de un estado a otro; otros podrán ejercer el poder para transformar y cada manera de resolver un conflicto será singular, por lo cual cobra sentido que, al estudiar el tema de las prácticas que existen para su ejercicio, no baste con que el investigador se aproxime a un solo sujeto o a una sola entidad, pues fue singular la manera de resolver los conflictos en una organización y es diferente el modo en que se hace en otra y los efectos que genera.

Comunicarse con el otro exige desarrollar un proceso riguroso de comprensión de su realidad, un proceso abierto para el conocimiento de intereses de uno y otro, como ha sido expuesto a través del pensamiento de Morgan. Dicho autor entiende a las organizaciones como sistemas políticos y también argumenta que los diferentes grupos en la sociedad establecen negociaciones y compiten por compartir el equilibrio del poder y usar su influencia para lograr un objetivo; puede darse de formas diferentes, dependiendo de la visión que se tenga en

los esquemas de dirección de parte de los directivos: una visión unitaria, pluralista o radical.

Morgan enfoca la comprensión del poder en la organización desde la perspectiva política. La dimensión política permite al sujeto verse en relación con otros mediante un juego en el cual se responsabiliza, pues asume posición en la resolución de conflictos a partir de los intereses individuales.

El ejercicio del poder se enmarca en la dinámica que vive la organización; no se ejerce por una decisión amañada de los miembros de la colectividad, sino que obedece a unas motivaciones que descansan en las formas de entender el mundo, en las alternativas que cada uno halla para solucionar los problemas, para resolver los conflictos y para dar sentido a su actuar a través de los intereses que persigue.

El conjunto de elementos mencionados proporciona a los integrantes de la organización la posibilidad de moverse en la misma desde el lugar que cree conveniente: desde la construcción colectiva, desde la imposición de ideas, desde el acatamiento de las mismas, para así, como en la arena política, dimensionar formas de actuación en lo formal y en lo informal.

Una manera de entender la arena en la cual se mueve el poder en las organizaciones, es la metáfora política desarrollada por Morgan (1996, p. 183):

La metáfora política nos anima a ver como toda la actividad de la organización está basada en intereses y a evaluar todos los aspectos del funcionamiento de la organización con esto en la mente. Las ambiciones, estructura, tecnología, el diseño de funciones, estilo de liderazgo y otros aspectos aparentemente formales del funcionamiento de la organización tienen una dimensión política, tanto como el juego y los conflictos políticos más obvios.

Y, en esencia, ¿para qué se ejerce el poder?, y ¿qué se entiende por poder?

En general, el poder se ejerce para resolver conflictos, tomar decisiones, facilitar las relaciones de orden, legitimar la gestión empresarial, conseguir intereses específicos, facilitar la interacción de intereses opuestos, influir en otros, ganar prestigio dentro de la organización, incorporar procesos de tipo participativo, ejercer control sobre los recursos de los cuales se dispone, usar las normas en provecho propio o usarlas en beneficio de una colectividad o al servicio de ella; se puede ejercer también para crear sistemas de dependencia a partir del conocimiento y el manejo de la información que tienen las personas; se ejerce para conseguir reconocimiento individual, para inhibir la gestión de fuerzas opuestas a los intereses de la organización o los particulares, y se puede ejercer también para favorecer la inclusión (de género, de diferencias de pensamiento, etc.).

Cuando el poder se ejerce, provoca una serie de efectos en las personas, tales como: propiciar la autonomía de los individuos, grupos o departamentos, promover procesos de cambio en la conducta de los grupos, alentar o estimular la cogestión generada a partir de procesos participativos, fomentar la acción colectiva y también la individual, incentivar nuevas formas de relación en los sistemas de comunicación formal e informal, provocar el establecimiento de alianzas, coaliciones y redes de relación y, por último, otro de los efectos del poder se da alrededor del establecimiento de un equilibrio en los grupos o, en caso opuesto, para fomentar el caos, el desequilibrio y la alteración en la dinámica de los grupos o de la colectividad en general.

Según Morgan (1996, p. 145), “el poder es el medio a través del cual los conflictos de intereses son resueltos en última instancia. En el poder influye quién lo ejerce, qué, cuándo y cómo”. Para Etkin y Schvarstein (2011, p. 186), por su parte,

El poder no es una expectativa sino un modo de acción, y como tal se ejerce en la cotidianidad de las prácticas en el trabajo...Las relaciones de poder se concretan en el condicionamiento de las acciones cotidianas de los individuos, pero las fuentes de ese condicionamiento pueden ubicarse en distintos niveles según la amplitud del enfoque utilizado por el observador, su perspectiva. En

este sentido es posible hablar de la fuerza que ejerce la organización (poder organizacional), la presión de los grupos sobre sus componentes (fuerzas cohesivas), las relaciones en el grupo (por ejemplo el liderazgo), los vínculos entre pares de individuos (vínculos personales).

3.3.1. Las características del poder

Caracterizar el poder significa darles nombre a las manifestaciones que tiene, con la posibilidad de correr el riesgo de caer en un ejercicio reduccionista y de bajo alcance, como suele suceder cuando diferentes autores caracterizan la cultura y, en particular, cuando se refieren a la cultura organizacional.

Etkin y Schvarstein identifican una serie de características del poder, que son consideradas en la investigación para analizar cómo las prácticas en el ejercicio del mismo que tienen los directivos influyen en la dinámica sociolaboral, que no se hacen evidentes en la totalidad de relaciones de poder entre seres humanos, pues se ejercen en un lugar y un tiempo específicos; además, y según quién lo ejerce y cómo lo hace, provoca reacciones diferentes.

El siguiente cuadro describe cada una de las características y esboza la forma en que se expresa en relación con otros; es decir, se parte de la base de que el poder se vive en relación con otros.

Dicha relación puede llevarse a cabo en medio de acuerdos, desacuerdos, conflictos y tensiones, que pueden explicarse desde las perspectivas de la psicología organizacional, la sociología, la administración y, por qué no, pueden hallar razón también en otras disciplinas; lo que sí es cierto es que son parte de la historia empresarial, al confluir en las organizaciones un sinnúmero de trabajadores que llevan una historia personal y laboral diferente y como tales sus pensamientos, sus puntos de vista, sus maneras de comprender las realidades serán diferentes y presentarán sus formas de solucionar los conflictos de otras maneras, lo que, en algunos casos, ocasionará tensiones, las que merecen ser estudiadas para desagregar lo que ellas significan.

La manera como se ejerce el poder, el interés que la organización presta al discurso individual de sus trabajadores y las interacciones que de manera deliberada se establecen para favorecer el tejido de redes de relación van a permitir superar las tensiones propias que surgen y los conflictos que lleguen a presentarse.

Cuadro 2: Características del poder.

	Característica	Descripción	Forma como se expresa en las interacciones con otros
1	Asimetría en las relaciones	Las partes no están en igualdad de condiciones respecto de la necesidad de la interacción	En sus comunicaciones, el poder está presente cuando se incorpora al mensaje la idea de la gravedad en las sanciones en caso de desobediencia
2	Resistencias en el vínculo	La resistencia es una fuerza contraria que puede crecer o reducirse según el modo en que el poder se ejerce	La resistencia se expresa en formas similares al poder, esto es la amenaza de castigos (oposición física), el ofrecimiento de recompensas (oposición remunerativa) y el recurso de la persuasión (oposición ideológica)
3	Efecto transformador	La forma en que se ejerce el poder no es solo una cuestión de superestructura ideológica o de cultura específica de la organización. Saber que existe poder, conocer cómo opera y qué produce es más importante que explicarlo.	El modo como se ejerce el poder está también determinado por la policausalidad de los factores o fuerzas en juego
4	Intencionalidad en el ejercicio	Se utiliza el poder para conseguir algunos de los propósitos personales o para el desempeño del rol asignado	Desde la perspectiva de la organización, el nivel explícito (las finalidades) es una manifestación de los aspectos positivos del poder.
5	Deseo de reconocimiento	Desde el lugar de quien ejerce el poder existe un deseo de ser reconocido por el otro, razón por la cual también envía mensajes al grupo con quien trabaja esperando un reconocimiento y una respuesta favorable.	En el grupo social los miembros reproducen modos de conducta y lazos emocionales que se identifican con el líder del grupo
6	Representaciones simbólicas	El poder se exhibe a través del uso de símbolos y atributos que muestran la fuerza de quien los posee y como tal se entienden como expresiones de poder otorgando significados en las relaciones con otros.	Las ceremonias de iniciación, los rituales de selección son instrumentos que se emplean para consolidar las relaciones existentes del poder en la organización
7	Lenguaje específico	Las comunicaciones en las relaciones de poder, de dominación y de autoridad son diferentes y los mensajes que se envían evocan mensajes diferentes en el destinatario	Las relaciones de poder se expresan por medio de un lenguaje que les es propio y se entiende en el marco de situaciones de fuerza, reconocimientos y resistencias.
8	Efectos localizados	Existe variabilidad en el ejercicio del poder. El poder no es estático, no depende solamente de los recursos y las cualidades del líder, director o maestro	El vínculo del poder se constituye situacionalmente en el marco de las redes de interacción que se crean y recrean continuamente en la organización.
9	Funciones represivas y productivas	Una estructura de poder implica la coexistencia de fuerzas que enfrentan a quienes lo ejercen con aquellos que se resisten, aun cuando la resistencia no implique una oposición manifiesta.	El poder es positivo en tanto permite la manifestación y resolución de conflictos en la organización. Hallará aspectos negativos como la inhibición o el temor a las sanciones.
10	Integración con el saber	El poder tiene la facultad de crear y recrear el conocimiento de la realidad organizacional. El poder constituye el saber con el cual la organización educa a sus miembros y a su vez, el saber realimenta el poder.	El hecho de que el poder se ejerza o no, su ejecutividad es una cuestión situacional y localizada que depende del momento, de las presiones del entorno, el lugar y las personas involucradas
11	Bases de legitimación	El poder se razona en términos de sus efectos y se distingue por su carácter directamente productor de cambios, reconociendo que este se constituye sobre la base de relaciones no igualitarias y móviles	El ejercicio del poder focalizado solamente en objetivos declarados en la organización (que son variables y transitorios), puede conducir a comportamientos incongruentes con la propia existencia de la organización. De ahí la necesidad de reconocer las fuentes que legitiman las relaciones de autoridad en la organización.

Fuente: elaboración de la autora, con base en Etkin y Schvarstein (2011).

Las características mencionadas complementan lo enunciado en líneas anteriores, en cuanto a la comprensión del poder desde la perspectiva política de Morgan, pues la arena en la cual se desenvuelven los diferentes actores de la colectividad tiene características diferentes y, en consecuencia, provoca interacciones, en este caso particulares, dependiendo del conflicto que se tenga en medio por resolver y de las necesidades individuales o colectivas, de conformidad con el fin que se persiga, bien sea que se desempeñe en niveles directivos o no directivos en la organización. De ahí que una de las características enunciadas, la “intencionalidad” en el ejercicio del poder, deba ser analizada en el contexto empresarial, pues se responde a objetivos e intereses no solo particulares, sino que los seres humanos terminan sirviendo a propósitos exógenos, no previstos en el discurso que los identifica.

De la misma manera como se caracterizó el poder en el cuadro, en las empresas para las cuales se trabaja se construyen relaciones, mediante el uso de un lenguaje propio, en búsqueda de un reconocimiento, lo que provoca cambios en los demás y se acude a una serie de mecanismos a través de los cuales se pretende que los objetivos que se desea lograr se cumplan; de ahí que se elijan los caminos que se mencionaban al inicio del capítulo, ejerciendo el poder a través de prácticas que caractericen la autoridad, la dominación o la influencia.

Se ve así cómo el ejercicio del poder requiere la presencia del otro; no se presenta por decisión de un sujeto, sino que requiere el concurso de otro para poder comprenderlo en su contexto y, además, nace del discurso del sujeto que construye con una intención, un propósito y una motivación; no se ejerce el poder como un acto de repetición, ni se ejerce en soledad.

Los participantes en sus lugares de trabajo persiguen fines, sus actos son intencionales. Los grupos se reúnen para discutir los objetivos de su actividad. Los directivos definen planes para la organización. En el medio social se discute la razón de ser, la legitimidad de los propósitos de la institución. Las

diferentes organizaciones también articulan sus propósitos para actuar en forma integrada en un medio más amplio (Etkin y Schvarstein, 2011, p. 108).

3.3.2. El ejercicio del poder desde la perspectiva de la influencia

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", "decir", 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 (Morgan, 1996, p. 163).

Para hablar de poder es preciso comprender la influencia en el comportamiento del otro y la relación que esta tiene en la organización; las personas influyen con el pensamiento, que dejan plasmado en el ejercicio profesional en las organizaciones; influyen porque no solo se conoce el pensamiento, sino que transmiten desde la proximidad (cercana o distante) las diferentes maneras de entender la realidad y lo hacen en un claro escenario en el que convergen sus conocimientos, su expresión verbal y la no verbal, su emocionalidad y sus intereses; de ahí que sea esencial darse cuenta de que quien ejerce el poder lo hace a partir de la identificación que tiene con el rol que ejerce, con el cargo que le ha sido conferido en la organización a la cual pertenece; lo hace a expensas de los niveles jerárquicos que se han definido en la estructura organizacional y en atención a sus intereses y deseos, influyendo en los demás de mayor o menor grado.

La influencia que se ejerce sobre otros en las organizaciones tiene una intención, que consiste en generar efectos en el comportamiento del otro y,

como tal, las prácticas en el ejercicio de poder que adoptan los sujetos marcan diferencias en las reacciones.

El compromiso o aceptación de las personas es deliberado; en cambio, cuando la organización necesita de manera intencionada que sus trabajadores se identifiquen con las metas y para ello emplee mecanismos o prácticas para influir en la conducta del otro, se está hablando de un proceso diferente, en el cual se requiere considerar la creencia individual, se requiere interpretar el discurso de las personas y reconocer, en lugar de desconocer, las redes de relación que se tejen; en este caso se puede hablar de un ejercicio del poder que tiene en cuenta al otro, no de un ejercicio coercitivo que pretende imponer o “alinearse”.

Influir en otros exige desarrollar formas de acercar los intereses individuales, de ahí que la persuasión aparece como un importante mecanismo empleado en la organización formal y en la informal; se puede dar a partir de la relación cercana con otros o de los dispositivos creados en la empresa a través de las estructuras de cargos.

Es menester tener presente que las jerarquías presentes en la organización formal no son las que movilizan los procesos de influencia que se dan de parte de las personas, pues son solo representaciones de la manera como se entienden en una entidad las relaciones de unos cargos con otros; sin embargo, las personas hacen uso de esos sistemas de representación, que son conocidos por toda la colectividad para desplegar su discurso que, con el paso del tiempo, va influyendo en los demás. Es decir, no es solo por el cargo desempeñado como a las personas se les identifican rasgos de poder, porque el mismo pudiera ser uno de ellos; no obstante, el poder se manifiesta de diferentes maneras y las jerarquías se convierten en medios a través de los cuales las personas recorren la organización para influir con otros o sobre otros: “Junto al hecho de que diferentes individuos y grupos están determinados a ejercer autoridad e influencia sobre otros, la jerarquía asegura más o menos los tipos de lucha competitiva sobre las cuales prospera la política de la organización” (Morgan, 1996, p. 142).

Otra forma de entender el poder a partir de la influencia es la siguiente: “En lugar del poder sobre la gente –ejerciendo su poder sobre la otra parte para obtener lo que desea– usted emplea el poder con la gente –trabajando con la otra persona– para satisfacer necesidades mutuas” (Follett, citada por Graham, 1995, p. 25).

Esta manera de entender el poder fomenta la libertad en las personas, pues se parte del reconocimiento de necesidades individuales, de intereses propios, y como tal existen dos caminos para lograr los objetivos: considerando los aportes de los demás o desconociendo la construcción conjunta.

En el capítulo en que se trató el tema de organización y los intereses de la misma se hizo énfasis en el objetivo de lograr resultados, para lo cual se hace imprescindible reconocer la comprensión que Follett tiene del ejercicio del poder, si se pretende modificar, analizar o decodificar el discurso de los directivos en las organizaciones.

Hasta ahora se ha abordado el poder desde la perspectiva del lugar de influencia en otros y con otros y se ha dejado claro que parte de la motivación de los sujetos, quienes requieren estar legitimados, y a mayor legitimación, mayor influencia.

3.3.3. El ejercicio del poder desde la perspectiva de la autoridad

Comprender la relación con la dominación y la autoridad se hace necesario para discernir en dónde convergen o no los comportamientos de las personas de niveles directivos y no directivos en las empresas y cuáles son las prácticas que llevan a cabo cuando se ejerce el poder. A continuación se presentan descripciones claras que diferencian un concepto de otro:

La autoridad

Se ha expuesto en el desarrollo del capítulo la idea de la influencia en el otro cuando se está en ejercicio del poder; de igual forma, cuando se ejerce la

autoridad, también se apela a la influencia y se genera entonces una conceptualización integradora, en la cual se deja claro que la autoridad puede ser complementaria al ejercicio del poder, según Etkin (1978, p. 89), “el tema de la autoridad debe analizarse incluyendo dos dimensiones: la atribución de ciertos miembros para regular las acciones de terceros, y los motivos por los cuales estos últimos aceptan mantener una relación de dependencia”.

Se puede inferir que ejercer la autoridad supone el concurso del otro, que reacciona frente a las acciones de quien pretende ejercer la autoridad: “La relación de autoridad estará basada en la posible reacción del receptor”. La decisión de si una orden tiene autoridad o no, radica en las personas a quienes está dirigida y no reside en las “personas con autoridad” o en aquellos que emiten dichas órdenes” (Etkin, 1978, p. 90).

Así, en el ejercicio de la autoridad se reconoce al otro y no requiere prácticas coercitivas:

La autoridad implica el ejercicio del control social que descansa en la sumisión voluntaria de los subordinados a ciertas directivas del superior. Este no necesita ejercer coerción o persuasión sobre los subordinados para influirlos, porque estos han aceptado como legítimo el principio de que algunos de sus actos deben estar regidos por las decisiones emanadas de aquel (Etkin, 1978, p. 90).

De acuerdo con Mary Parker Follett, autora nacida en 1868 en Quincy, Massachusetts, e investigadora de problemas que se suscitaban en las organizaciones, la autoridad se puede comprender de la siguiente forma:

Por autoridad me refiero a la autoridad genuina, que es el resultado de nuestra vida común. No proviene de la separación de las personas en dos clases: quienes gobiernan y aquellos que obedecen. Proviene de una amalgama entreverada de un conjunto de factores, de la correspondencia de mi trabajo con respecto del suyo y viceversa y de esa amalgama de fuerzas se originará el poder que controlará dichas fuerzas. La autoridad es un proceso autogenerativo” (Follett, citada por Graham, 1995, p. 154).

Así, el ejercicio de la autoridad, se manifiesta en la interacción con otros, considerando situaciones en las cuales las personas se reconocen, en lugar de personas que obedecen, tal como lo expone Follett, citada por Graham (1995, p. 153):

La administración de los negocios está teniendo cada vez más un enfoque científico, por lo que la autoridad arbitraria, la derivada simplemente de un puesto, está disminuyendo considerablemente. En suma, todo lo relativo a las decisiones, a la responsabilidad y a la autoridad, ha tenido, creo, una connotación muy personal. Lo importante acerca de una decisión, no es quien la toma sino el asunto que está en juego. Lo importante acerca de la responsabilidad no hacia quien es usted responsable, sino para qué es usted responsable. Lo crucial respecto a la autoridad es que coincidan la autoridad real con la autoridad oficial.

La autora invita a comprender el ejercicio de la autoridad desde un lugar en el que los sujetos se hacen responsables y no en el escenario de la obediencia.

Desde la perspectiva de análisis de Follett, el ejercicio de la autoridad se vincula a la toma de decisiones, que resulta ser una de las fuentes del poder en las organizaciones.

Así, muchos en la organización entran en el proceso de tomar decisiones en la cotidianidad, aún a partir de la autoridad informal, lo cual rompe la creencia que consiste en indicar que el único escenario en el que se toman las decisiones es el formal: “Follett recomienda la posibilidad de «idear» el tipo de organización de tal manera que la autoridad se acompañe de tres cosas: conocimiento, experiencia y habilidad para aplicarlos” (Follett, citada por Graham, 1995, p. 157).

Tener autoridad exige estar habilitado para influir y, desde este lugar, el sujeto lo puede hacer a partir del conocimiento, la experiencia y la habilidad desarrollada.

Morgan (1996, p. 147) anota al respecto:

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 solo en parte. Que la autoridad llegue a ser efectiva solo si se consigue si esta es legitimada desde abajo.

Se aprecia, entonces, cómo el concepto de legitimidad es un elemento en que coinciden los análisis de todos los autores citados en el tema de la autoridad y que fue enunciado en el gráfico de características del poder: se requiere reconocer las fuentes que legitiman las relaciones de autoridad en la organización.

Para complementar el concepto de legitimación de la autoridad, se considera la siguiente cita:

La aceptación de la autoridad significa que se siguen las instrucciones y sugerencias del superior porque se reconoce la validez y legalidad de la fuente, por ejemplo, lo dispuesto en un estatuto, las leyes, la habilitación que otorga el título universitario o la designación del gobierno. En una situación de poder se reconoce la capacidad de quien lo detenta, la efectividad de su ejercicio, sin importar la fuente (legal, social o económica (Etkin y Schvarstein, 2011, p. 198).

3.3.4. El ejercicio del poder desde la perspectiva de la dominación

El poder se ejerce desde perspectivas *generadoras*, en beneficio de las interacciones con otros, las que promueven y estimulan la adopción de prácticas abiertas de comunicación que se reflejan en el comportamiento con los otros, o el poder se puede ejercer desde un lugar *negativo*, coercitivo, cuando toma una forma diferente y se manifiesta en abusos contra la libertad de los demás, lo que provoca, en los grupos en los que se ejerce, cambios en la conducta que, por lo tanto, van en contra del ejercicio deliberado de los

individuos en la organización, que se observa en la inhibición de las personas en su forma de expresarse (en lo verbal o lo no verbal).

La dominación ha sido también objeto de estudio; de acuerdo con la comprensión sociológica se ha entendido de la siguiente forma, según Weber (1997, p. 43), que consideré el análisis de la dominación y el poder de la siguiente manera:

El concepto de poder es sociológicamente amorfo. Todas las cualidades imaginables de un hombre y toda suerte de constelaciones posibles pueden colocar a alguien en la posición de imponer su voluntad en una situación dada. El concepto de dominación, tiene por eso, que ser más preciso y solo puede significar la probabilidad de que un mandato sea obedecido.

Así, se verá en adelante que la obediencia es un concepto que de manera constante aparece en el pensamiento de Weber al referirse a la dominación, y se podrá apreciar cómo otros autores también desarrollaron esta misma interpretación. De acuerdo con Weber (1997, p. 695),

La dominación es un caso especial del poder. Como ocurre en otras formas de poder, en la dominación, no existe de ningún modo una tendencia exclusiva o siquiera constante por parte de los beneficiarios, a perseguir intereses puramente económicos o a ocuparse preferentemente de bienes económicos.....no toda dominación se sirve de medios económicos para sostenerse y conservarse.

En otra de sus obras (Weber, 2007, p. 63) expone el concepto de obediencia así:

Obediencia significa que la acción de quien obedece se desarrolla básicamente como si esa persona hubiera convertido en máxima de su comportamiento el contenido de la orden por sí mismo, es decir, solamente por la relación formal de obediencia, sin tomar en consideración su propia opinión sobre el valor o ausencia de valor de la orden como tal.

Respecto a la dominación, la define de la siguiente manera, vinculándola al concepto de obediencia: “La dominación es la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos (o para toda clase de mandato)” (Weber, 1997, p. 170).

En tanto obediencia, la acción del sujeto en interacción con otro queda supeditada a la decisión del otro, es decir, las posibilidades de participación que se presentan son escasas o nulas.

Schvarstein (2004, p. 340) argumentó lo siguiente cuando establecía la relación que tiene el discurso con la interacción:

En tanto diálogo, introduce la necesidad del mutuo reconocimiento. Como espacio de interacción exige un destinatario sensibilizado, no cautivo, con posibilidad de elegir. Las relaciones de dominación inhiben esta dialéctica, se erigen en un monólogo e imponen al destinatario de manera coercitiva el significado pretendido por el enunciador. Queda excluido de ellas el problema de la interpretación: en un contexto de dominación, los destinatarios no piensan, solo obedecen.

Se observa cómo reconocerse, interactuar, elegir e interpretar no son actuaciones que caractericen un comportamiento de dominio; en su lugar, la obediencia es la línea que caracteriza al dominio, la cual es permitida por otro, que decide reconocerse como obediente ante un sujeto.

Dentro de un comportamiento de dominio, se tiene implícita la coerción, la cual, entendida como acción deliberada del sujeto, está vinculada en forma directa con las prácticas de dominación.

No obstante, puede ser que alguien carente de poder adopte una serie de comportamientos coercitivos sobre otros, ante su incapacidad de ejercer el poder; dicho de otro modo, las personas acuden a prácticas coercitivas o a modos de acción en los cuales se imponen sobre otros cuando carecen de poder.

La dominación puede estar revestida de abuso como otra manifestación adicional, que de necesidad va en contravía de lo que significa el poder; al respecto, van Dijk (1999, p. 207) expone lo siguiente:

Puesto que dominación implica desigualdad involuntaria, la reservo como una abreviatura de abuso de poder: esto también implica que no utilizo poder solo en el sentido negativo: el poder puede ser consensual y beneficioso, como cuando los grupos eligen a los líderes y les confieren temporariamente un poder especial. La dominación entonces presupone poder y desviación de los principios éticos generales o universales, lo que define al abuso, como por ejemplo, el ejercicio del poder social en beneficio propio, dañando a otras personas.

Abusar del poder trae implícitas prácticas dañinas, que van en contra de la ética; este tipo de prácticas se evidencia en la cotidianidad de las organizaciones, pues las personas que forman parte de ellas no ejercen el poder de conformidad con una óptica ética a partir del discurso, sino que lo viven, lo que se evidencia a través de sus comportamientos que, al igual que lo que sucede con el poder, la dominación tiene efectos en las formas de comunicación verbal informal de los trabajadores en la organización.

La dominación desde la perspectiva del enfoque de Max Weber

Al relacionar la estructura formal con la división del trabajo, se vincula el concepto de burocracia que desde la óptica de la sociología presenta Max Weber. Cobra sentido, dado que dichas formas de división, que establecen los que ocupan roles diferentes en la organización, traen consigo escenarios para el ejercicio del poder, que, en algunos casos, pasa al plano de la dominación.

Para efectos de la presente investigación, se trabajan los conceptos de dominación burocrática, al hallar elementos en la misma que hacen fuerte el marco teórico, con base en los fundamentos que presenta, dado que los

sujetos de investigación entrevistados laboran en empresas que se circunscriben al ámbito de las de tipo capitalista.

Para Weber, la burocracia tiene unas funciones específicas y unas consecuencias que es necesario tomar en consideración. Indica que las funciones específicas de la burocracia moderna se expresan a través de atribuciones oficiales, que se fijan mediante reglas, en las que rige el principio de la jerarquía funcional, y deja ver cómo la administración moderna se basa en documentos y en un cuerpo de empleados. De igual manera, destaca que la actividad burocrática supone procesos de aprendizaje profesional, que el desempeño de los cargos exige un rendimiento de parte del funcionario y que el desempeño del cargo se hace según normas generales que tienen grados de complejidad.

Weber identificó tres tipos puros de dominación, a saber: la legal, la tradicional y la carismática.

En la dominación legal se encuentra la dominación burocrática como el tipo más puro de dominación:

Caen por supuesto bajo este tipo de dominación “legal”, no solo, por ejemplo, la estructura moderna del estado y el municipio, sino también la relación de dominio en una empresa capitalista privada, en una asociación de finalidad utilitaria, o en una unión, de cualquier tipo que sea, que disponga de un equipo numeroso y jerárquicamente articulado (Weber, 1997, p. 707).

La dominación tradicional la describe Weber como la que surge de un “señor” que ordena y unos “súbditos” que obedecen alrededor de un cuerpo administrativo formado por los servidores.

En cuanto a la dominación carismática, la describe como aquella que se produce “en virtud de una devoción afectiva a la persona del señor y a sus dotes sobrenaturales (carisma) y en particular: facultades mágicas, revelaciones o heroísmo, poder intelectual u oratorio” (Weber, 1997, p. 711).

Consideraciones finales sobre el poder

Para terminar el capítulo, y con independencia del camino que se elija para ejercer el poder (la influencia, la autoridad o la dominación), siempre estará en medio la necesidad de lograr los objetivos que se plantean las personas y siempre habrá una expectativa de las organizaciones, puesta en manos de quienes se desempeñan en niveles directivos.

Es también válido considerar que, en atención a las necesidades que tienen las personas cuando se vinculan a las organizaciones, terminen por generar un proceso de aceptación de los requerimientos que las mismas hagan, terminen por aceptar que los intereses de la empresa pueden también ser los suyos y se conviertan en fieles cumplidores del “deber ser” que la organización establece. Algunos cumplen a cabalidad la misión y crean o se adaptan a situaciones a través de las cuales permiten que otros sean protagonistas del cambio, sean partícipes de los procesos o se sientan tenidos en cuenta y serán entonces directivos que ejercen el poder desde un lugar que permita el desarrollo de otros.

Otras personas, menos democráticas y deseosas de ser quienes figuren o interesadas en que los procesos fluyan con rapidez sin tanta consulta, pueden verse ante los demás como autocráticos y si, además de esto, gustan de imponer sus puntos de vista, de evitar que las personas expresen su pensamiento, cuentan con el respaldo de la organización y aprovechan la posición que tienen en atención al cargo que desempeñan y terminarán por ejercer el poder según sus intereses y su conveniencia, lo cual no es óbice para pensar que no puedan ser líderes, sino solo que ejercen su liderazgo desde otro lugar, con otros fines o apelando a medios diferentes de quienes permiten que los demás ejerzan el poder en forma conjunta.

Es de anotar que la realidad del mundo capitalista que se vive, los términos de racionalidad económica que determinan el logro de resultados de las empresas y las exigencias frente a los conceptos de productividad, eficiencia y

rentabilidad terminan por ser el marco rector de quienes tienen posiciones directivas; terminarán por idearse un discurso propio, que es también el discurso de la empresa, el que buscan transmitir a sus equipos de trabajo con la esperanza de que goce de aceptación y, así, la característica que prevalece en el ejercicio del poder es la de uno que nace en el conocimiento, en la administración de los recursos que se tienen a disposición, en el respeto por las jerarquías establecidas, y al cabo del tiempo termina siendo un ejercicio que se desarrolla en el camino de la burocracia y que puede tener diferencias en algunas empresas, gracias al estilo propio de quien ejerce el poder; lo ideal sería que sean personas que en su formación gocen de una estructura conceptual y axiológica que los guíe por el camino del ejercicio del poder desde la perspectiva de la virtud y de una acción social, no individual.

Para obtener resultados eficaces, los dirigentes no deberían manipular a sus subordinados, sino que deberían capacitarlos en el uso del poder responsable. Los dirigentes deberían darles una oportunidad a los trabajadores para desarrollar la capacidad o el poder con respecto a ellos mismos (Follett, citada por Graham, 1995, p. 28).

En suma, es posible encontrar dirigentes que pretendan ejercer su liderazgo de manera positiva, mediante su influencia en los grupos formales e informales de la organización que, de manera coincidente, tengan características individuales que faciliten el recorrido al camino del poder a partir de un lugar virtuoso:

El trabajo de un gerente es ayudar a los miembros del grupo a darse cuenta del poder que tienen; unificar estos poderes individuales dentro del poder total del grupo; y lograr que cada uno sea responsable de darle forma a su contribución para que concuerde con la tarea asignada como un todo (Follett, citada por Graham, 1995, p. 24).

4. DESCRIPCIÓN DE HALLAZGOS: categoría “organización”

Se apeló, a lo largo del proceso investigativo, a un ejercicio de escucha activa, tal y como lo indican Gadamer y Koselleck (1997, p. 98): “Quien juzga

importante la hermenéutica debe saber ante todo que es necesario escuchar y que se puede hacer comprender algo solo a quien es capaz de escuchar”.

A partir de este capítulo se presentan los hallazgos de la investigación en cada una de las categorías desarrolladas en la memoria metodológica, de acuerdo con lo encontrado en las entrevistas semiestructuradas y para dar respuesta a los objetivos planteados.

La investigadora comprendió lo que significa el poder para cada uno de los sujetos entrevistados a partir de las respuestas que fueron emergiendo con esta categoría central de organización. Los aspectos esenciales que se indagaron fueron los siguientes:

- Conocer, a través de los sujetos, qué significa ser trabajador.
- Conocer cómo la organización transforma o no al sujeto.
- Conocer el sentido que tiene la organización para los sujetos de investigación.

Es de recordar que el concepto de organización está en la pregunta de investigación, en el objetivo general y en los cuatro específicos y, además, es una de las categorías incluidas en el sistema categorial. Por lo anterior, se desarrolla el capítulo para esta categoría, respondiendo a lo que se ha mencionado, pues a lo largo de las entrevistas también se generaron preguntas enfocadas a organización, lo cual se diseñó desde la memoria metodológica.

En sentido estricto, no se planteó un objetivo en la investigación para describir el concepto de organización; no obstante, dicha categoría fue esencial al vincular la relación sujeto-organización, pues ¿cómo entender un fenómeno como el poder sin antes comprender qué piensan las personas alrededor de los temas planteados? La búsqueda del tema emergente a partir de las respuestas se convirtió en el reto de cada entrevista.

Hallazgos

1. Los sujetos entrevistados coinciden en describir al trabajador como una persona que, además, es el núcleo central de la organización; en forma adicional, la forma de ejercer el poder es diferente, en la medida en que las organizaciones conciben al sujeto como un ser humano y no como un trabajador de una entidad; los siguientes extractos de entrevistas así permiten vislumbrarlo:

Yo creo que las personas que trabajan en una empresa, llamémoslo trabajador, somos como el núcleo central de lo que es una empresa, de su cultura, de su posibilidad de desarrollarse, de crecer, de competir, de servir, de todos los elementos que hacen que una empresa sea lo que es y que se pueda sostener y que se pueda desarrollar (Entrevista 5, directivo).

Yo lo considero como el eje central de la misma; finalmente las empresas son las personas, no lo considero como un letrado, en todas las organizaciones lo veo. Yo considero al ser humano como una persona integral (Entrevista 7, directivo).

Nunca las máquinas, nunca los programas de computadora aunque funcione con cierta autonomía; nunca el dinero, nunca los vehículos, nunca las propiedades raíz, sino siempre las personas, o sea que el asunto de centro son las personas (Entrevista 1, directivo).

Yo creo que las personas que trabajan en una empresa son la empresa, y eso poner las personas en el centro y los clientes en el centro que también son seres humanos (Entrevista 5, directivo).

Vista así las cosas, las personas son el núcleo central de la organización. La manera de ver a los trabajadores da cuenta de un análisis que se fundamenta en el dominio de las relaciones; no pareciera que estos directivos pensarán a la persona como instrumento de acción para lograr los objetivos de la organización.

No es lo mismo concebir a la persona como máquina que como un ser trascendente; como se pudo ver, sin excepción, todos los entrevistados para esta investigación coincidieron en ver al sujeto desde un lugar trascendente y, de esa misma manera, su sistema de representación ofrece un discurso alrededor de las formas de ejercer el poder.

Si se piensa que el ser humano es más que producir resultados, en consecuencia se cree que puede evolucionar en la manera de entender el ejercicio del poder. En las siguientes declaraciones se confirma la aseveración:

Creo que hay cambios importantes. Hoy el poder es más compartido, Seguimos avanzando en un tema humano mucho mayor, ya vemos no al operario sino a la persona (Entrevista 7, directivo).

Este movimiento último que ha regido los últimos 20 años, ha sido un movimiento donde lo que ha ocurrido es un tremendo empoderamiento de los grupos humanos, un tremendo desarrollo del conocimiento hacia la gente (Entrevista 5, directivo).

Para mí fue otro de los hitos importantes como ese que hubo por allá en los cincuenta hacia el taylorismo y hacia la organización, éste fue hacia la participación y hacia el empoderamiento y yo creo que ese fue otro hito gigante, que transformó la forma de trabajar y de darle sentido al trabajo porque empezó a generar empoderamiento, entonces cambió el esquema de poder de un jefe que ordena y otros que obedecen (Entrevista 5, directivo).

2. Las personas encuentran sentido a lo que hacen y, así, el ser humano en cuanto tal transforma la realidad organizacional en la medida en que encuentra el sentido; por lo tanto, se ve a la organización como escenario para lograr sus propósitos y ambiciones; llegan a participar en ella para enfrentar transformaciones de su realidad y encuentran, además, sentido a su trabajo; se descubre en la organización el escenario para realizar el propósito de vida.

En el marco conceptual se indicó que las interacciones suponen procesos complejos e integradores que originan intercambio de datos, de información, de saberes y de vivencias y que permean al otro, desencadenando alteraciones o desequilibrios. Esos marcos de referencia individuales se suman a los de los demás con fines de cambio, pues las personas que ingresan a las organizaciones incitan a las transformaciones y ven en ellas escenarios propicios de análisis de las perturbaciones propias del entorno.

De acuerdo con lo anterior, se encuentra una relación estrecha entre ejercer el poder y el proceso de transformar a otros. Se pudo comprender a través de la investigación que el ejercicio del poder, desde el lugar del servicio, propicia cambios en sus sistemas de representación en el otro.

Se logró identificar que los sujetos hicieron un ejercicio de comprensión, como el que pretendía la investigadora; un análisis profundo alrededor del sentido, tal y como se desarrolló en el capítulo de comunicación, cuando se explicaron los planteamientos de van Dijk en torno a la asignación de sentido a través del discurso. Un directivo expresa en su entrevista lo siguiente:

Es a través de esos seres humanos que se pueden lograr las transformaciones y el desarrollo; entonces yo creo que es el sujeto del desarrollo de la empresa, el sujeto de la diferenciación, el que hace que todo se pueda mejorar y se pueda hacer una empresa sostenible (Entrevista 5, directivo).

Esta persona comprende al ser humano como sujeto de desarrollo y lo manifiesta a partir de lo que cree (sus creencias). No obstante, su discurso no puede dejar de considerar asuntos como la sostenibilidad de la organización, es decir, se ve a la persona como vehículo para el logro de los objetivos del negocio.

Otra forma de comprender al ser humano como transformador de la realidad organizacional es la siguiente:

Ser trabajador es ser entonces hacer parte de una familia, de una empresa que podemos llamarla familia y empieza a generarse una dinámica distinta, unos niveles de dependencia, de cariño, de lealtad de uno hacia la empresa, de la empresa también hacia uno en ocasiones; se generan otros vínculos, y ser trabajador, la gente habla con orgullo de la empresa para la cual trabaja, es lo habitual, que todos nos sintamos orgullosos de la empresa para la cual trabajamos (Entrevista 4, directivo).

Esta forma de comprender al ser humano de necesidad debe analizarse desde la estructura que tiene este sujeto; él, a partir de sus ideologías, asigna el sentido de familia a la organización y cree, entonces, que ella propicia unos efectos de dependencia, de cariño y de lealtad y logra trascender la mirada instrumental para la cual, en esencia, se conciben las organizaciones. De esta forma, él, con su lenguaje, deja ver el sistema de representación en que cree.

Como se dijo en el marco conceptual: la identidad de la organización no se consolida a partir de la suma de las identidades de sus miembros, sino que cada uno la observa, la siente y la vive desde su propio punto de vista, para determinar en qué punto se hallan sus formas de comprensión y de relación con otros.

Se encuentra que los entrevistados ven con claridad y apertura el concepto de identidad de la organización, al reconocer que el ejercicio del poder, las prácticas que se emplean y cómo se manifiestan varían de una organización a otra y dependen también del estilo individual de los directivos.

Una forma menos instrumental de identificar a la organización fue también manifiesta:

Yo creo que nosotros hemos llegado aquí a tener esta visión del ser humano trascendente, del ser humano que quiere tener sentido en su vida y que su empresa puede ser un factor central de ese sentido en su vida, a eso que hemos llegado hoy es la evolución de 131 años de historia (Entrevista 5, directivo).

La argumentación que hace el sujeto parte, además, de la experiencia que él tiene en el grupo empresarial al que pertenece desde hace 30 años, grupo en el que ha tenido oportunidad de trabajar en diferentes compañías. Su sistema de representación se sustenta, además, en la identidad de su grupo empresarial, la que ha sido construida de forma colectiva y en la que él ha participado.

Lo que indicaron los sujetos entrevistados ratifica lo dicho en el marco teórico: ser parte activa de la cultura exige una condición necesaria, que consiste en la actuación deliberada, pues cada integrante de la organización que se vincula a ella lo hace con unos propósitos específicos y unos intereses.

En una de las entrevistas realizadas emerge la reflexión sobre cómo dentro de la organización se presentan situaciones en las cuales las personas luchan por el poder y esto se da alrededor de las mismas ambiciones que se puedan tener:

Yo no concibo el poder organizacional sin las ambiciones humanas de por medio; ahí hay un tema de fondo: Yo quiero mostrar poder de mi área pero detrás yo quiero mostrar mi poder, donde yo me posicione, donde mi gente me vea como un rey. Yo quiero mostrar poder de mi área (Entrevista 7, directivo).

La comprensión que tiene el directivo se vincula de forma directa con las argumentaciones de Etkin y Schvarstein cuando advierten que la asignación de propósitos a la organización es relevante para las personas que hacen un análisis político de la misma o la consideran como un espacio de luchas de poder.

Así, el propósito para muchas personas puede estar dado alrededor de la demostración a través de la cual se posee el poder. Por lo anterior, se confirma el hallazgo en la investigación: aun cuando se reconoce el hecho de que puedan existir tensiones, conflictos, intereses diferentes, desencuentros, la dimensión sociolaboral exige la permanente y deliberada acción comunicativa,

pues solo a partir de dicha acción social se resuelven las tensiones, conflictos y diferencias que son propias de la dinámica organizacional.

Se promueven de manera inconsciente luchas de poder entre los individuos, entre los grupos, entre los grupos y sus líderes, que generan, a su vez, efectos en las formas de relación, de construcción que se tienen en la organización. Al tener que entrar en una lucha de poder, las personas apelan al discurso propio, a sus elaboraciones de tipo técnico, empírico o administrativo con tal de desarrollar ejercicios de argumentación –en el mejor de los casos– o ejercicios para convencer a otros, cuando no en decisiones alrededor de las cuales se apela al poder que ha sido dado desde el cargo que se desempeña; las personas pueden entrar a vivir un proceso que atraviesa por diferentes momentos: la negación, el rechazo, la aceptación o la apropiación de las interpretaciones que el otro hace, desplegando, a su vez, numerosas formas de relación entre los individuos.

Otro de los hallazgos responde a una de las conjeturas planteadas por la investigadora en la fase de exploración: “Algunas organizaciones reproducen desde su discurso redes de relación que giran alrededor de sus intereses económicos”; el hallazgo es el siguiente:

3. Aunque existan propósitos individuales, existen también rasgos identificatorios de la organización que ejercen una influencia en la persona y permiten que las actuaciones de sus miembros se hagan en el marco de la identidad de la misma; lo cierto del caso es que no siempre se encuentran los propósitos de ambas partes, ni coinciden los rasgos de la organización con los de la persona, por lo cual es factible que se presente el desencuentro y, en consecuencia, la tensión.

La satisfacción de necesidades es uno de los propósitos individuales y, a su vez, es uno de los elementos que motivan al ser humano a vincularse a las organizaciones, es decir, se identifica que, detrás de la transformación que pueda darse en una persona, del desarrollo de carrera, etc., está la satisfacción de una necesidad. Las entrevistas son dicientes al respecto:

Es que las personas se vinculan a las organizaciones por varias razones; voy a mencionar dos de las muchas que hay: una por la necesidad y otra por el aporte o la contribución que esa organización pueda hacer para realizar el propósito de vida (Entrevista 1, directivo).

Las personas trabajan buscando una retribución y por eso muchas personas trabajan en lo que no les gusta, pero en nuestro medio, en nuestro país, la mayoría de las personas no trabajan en lo que les gusta sino en lo que pueden encontrar una buena retribución. Entonces el sentido, cuando decimos como lo encontraría el sentido es todo ese complemento de una buena retribución con algo que uno realmente quiere, ama y quiere desarrollar como profesional (Entrevista 2, directivo).

En la cita anterior se descubre uno de los principales intereses del trabajador: la retribución.

Los propósitos individuales son, en esencia, el motor de todo aquello que sucede alrededor de las dinámicas del poder, pues este se ejerce por todos y siempre con una intención. Los sujetos llegan a la organización en búsqueda de intereses –a veces ocultos– y se encuentran con espacios formales que, en ocasiones, favorecen el diálogo, pero en otras no.

El propósito de cada persona es diferente: las razones que encuentra para vincularse a una organización son de diversa categoría y lo que tiene que ver con la subsistencia, con la compensación económica, constituye uno de los grandes propósitos que desarrollan Etkin y Schvarstein (2011). Se citó a los autores cuando indicaban que la contradicción entre propósitos no está vedada; que, cualquiera que sea su origen, tiene siempre como referente la supervivencia y el devenir de la organización. No obstante, el tener una “buena” retribución constituye un elemento que trae consigo un carácter subjetivo, pues lo que la organización considere bueno para retribuir, el trabajador puede evaluarlo en sentido contrario, al no ver que esto satisfaga sus intereses, pues se está en el plano de la supervivencia, del cubrimiento de necesidades, que puede hacer la diferencia en que alguien trabaje porque en realidad el trabajo

da sentido a su vida, o que trabaje dejando en segundo plano esta forma de ver la vida y de relevancia a la retribución recibida, porque es lo que le da sentido a la misma.

Otra forma de comprender la organización como escenario para el logro de propósitos es la siguiente:

Hay personas que son muy ambiciosas, muy y pretenden lograr por encima de lo que sea. La ambición es importante porque te alimenta la pasión por el logro pero el logro no puede ser a costa de, y hay organizaciones que lo permiten, entonces eso también depende de la estructura de valores de la persona y de la organización, entonces es entender esto, cómo se alinean esos valores de las personas con los de la organización y que permitan de alguna forma manifestar las expresiones de poder al interior de la organización (Entrevista 3, directivo).

La reflexión del directivo evidencia que el propósito y el logro de intereses individuales lo encuentran las personas en las organizaciones en la medida en que consiguen conectar sus ambiciones con las posibilidades que ofrece la entidad para la cual trabajan.

4. Se encuentra que las organizaciones han hecho énfasis en ejercitar a las personas en el dominio de los propósitos y de las capacidades, no en el dominio de las relaciones, y se visualiza al trabajador como el medio a través del cual se logra la estrategia y se ubica en el lugar central de la misma, encontrando que las personas terminan por hablar en su lenguaje de la necesidad de alinearse con lo que piensa la organización.

El discurso de directivos y no directivos está atravesado por los postulados de la racionalidad económica; no se aprecia en las personas un discurso diferenciador que deje ver la profesión que ejercen; más bien, todos están inmersos en un discurso administrativo que no cuestiona formas o modos de relación alrededor del ejercicio del poder.

Se encontró que la práctica se enmarca en una lógica técnica, en una lógica de propósitos organizacionales, en la de los intereses de la organización.

Los directivos y no directivos entrevistados coincidieron en que el poder se puede ejercer con propósitos coadyuvantes, de beneficio para los intereses de la organización y de conformidad con criterios de eficiencia, efectividad y rentabilidad. Todos los entrevistados describen este hecho y hablan de él con convicción.

Es el eje de toda estrategia; más que ser humano es una persona con emociones y conocimientos técnicos que definen el éxito o el fracaso en una organización (Entrevista 7, directivo).

Otro sujeto deja abierta la puerta para entender que la persona es permeada por los intereses de la organización y que, de la misma manera, elige identificarse con los mismos o abstenerse de ello:

Uno, cuando llega a una organización, debe tratar de compaginar sus expectativas, su visión de la vida, la forma de ver las cosas de la vida y cuando uno llega a la organización, la organización tiene una forma de ver la vida y uno con su experiencia y su vida tiene que entrar a las entrañas de esa organización y es ahí donde la organización empieza a permearlo a uno porque igual tú puedes tener una visión clara de algunas cosas de la vida pero la organización tiene otras entonces tú deberás ver si las tuyas compaginan con la forma como la organización vive, piensa y actúa y ahí donde es tan importante estar alineado en tu misión, visión, valores con los de la organización (Entrevista 4, directivo).

Se identificó otra forma de ver la profunda influencia que tiene la administración en el ámbito organizacional, al hablar del concepto de alineación, dando relevancia al concepto de lealtad, entendiendo que puede significar pensar como piensa la entidad; ¿es acaso esto un interés individual? ¿O es el reflejo de la influencia que ejercen las organizaciones a través de su discurso? La cita es la siguiente:

Ser trabajador es otra forma de interactuar, de interrelacionarse uno con otra familia, es como otro vínculo de lo que se genera entre los trabajadores con esa organización y en ese vínculo se generan diferentes tipos de conexiones. Ser trabajador es ser leal, ser fiel a esa organización, sentirse orgulloso, alineado con lo que la organización piensa; ser trabajador es también alinearse empezando a pensar como piensa la familia sin perder uno la identidad (Entrevista 4, directivo).

Aunque el sujeto deja abierta la opción de que el trabajador no pierda su identidad, se da total crédito y argumento a aquello que significa establecer un vínculo estrecho con la organización, pensando como ella piensa. Esta forma de entender al ser en la organización se comprende como una opción que tienen las personas de actuar en consecuencia con los principios de la alineación que plantean algunos autores de la modernidad, que sustentan sus teorías en los conceptos de alineación y sinergia.

Pareciera que de forma tácita se tejan las coaliciones entre directivos y no directivos, en el sentido en que se identifica una línea común en que los intereses de la organización terminan por convertirse con el tiempo en los intereses de los trabajadores y que el concepto de alineación es común en directivos y no directivos. En consecuencia, quien no esté alineado de conformidad con esta mirada no entraría en la categoría de fiel o leal a la organización.

Los llamados procesos de alineación son empleados por muchos empresarios en el intento de lograr que entre las mismas personas se den acuerdos naturales y un entendimiento natural y espontáneo de los intereses del negocio.

También pueden darse dichos procesos de alineación como una necesidad que se crea para forzar a establecer un equilibrio, como lo desarrolla Morgan (1996), por ejemplo, y es, entonces, un proceso extrínseco que se crea con un propósito. Y, para finalizar, en los análisis de la categoría de organización se destaca el siguiente aparte de entrevista:

Realmente un buen trabajador es cuando los objetivos que tiene la compañía son los mismos objetivos que lleva esta persona que está vinculada a la compañía, cierto, en cualquier nivel. Entonces uno en una compañía realmente es un buen trabajador cuando va comprometido con los mismos objetivos que tiene la compañía (Entrevista 2, directivo).

Se aprecia con la reflexión que se cataloga de buen trabajador a aquel que tiene los mismos objetivos de la organización; se infiere que ese dominio de los propósitos es el que hace sentido para el entrevistado, alejándose de los otros dos dominios: el de las relaciones y el de las capacidades. Esta forma de comprensión permite entender la organización como aquella que opera en la lógica del usufructo, de aquella lógica explicada por Etkin y Schvarstein (2011) cuando desarrollan el concepto que consiste en argumentar que existe una capacidad que se utiliza en el dominio de los propósitos en tanto su uso tenga algún sentido para la organización.

5. DESCRIPCIÓN DE HALLAZGOS: categoría “comunicación”

Uno de los objetivos específicos de la investigación pretendía analizar en qué medida la estructura jerárquica de una organización facilita y promueve las interacciones. Para lograrlo, se trabajó sobre el significado de la organización “formal” e “informal” y se indagó alrededor de las formas de interacción que se producen en ellas en relación con el ejercicio del poder. Algunos de los hallazgos que merecen destacarse son los siguientes:

5.1. Las dinámicas del poder y sus efectos en la organización “informal”

- a. Los espacios formales que se propician en las organizaciones son importantes para interactuar; como se verá, no tienen el mismo efecto que los informales; no obstante, el discurso de directivos y no directivos coincide en que las organizaciones fomentan y propician el diálogo en escenarios formales, no en los informales. En efecto, el lugar de las interacciones se constituye en el elemento esencial a la hora de comprender el ejercicio del poder, el que puede transformarse mientras existan mayores o menores posibilidades de interacción.

Entrevistadora: ¿Tú piensas que las organizaciones propician los espacios formales para comunicarse? ¿O qué es lo que más propician?

Entrevistado: Las organizaciones propician los formales, indudablemente. Los informales no tanto (Entrevista 3, directivo).

Se encontró que las personas se comunican en la organización “informal” para resolver algunos tipos de necesidades sociales, tales como expresarse con más libertad:

En las informales pienso que hay más apertura, más sinceridad, más franqueza; en las formales la gente se cuida más, cuida cada palabra, posiblemente no van a decir lo que precisamente quieren expresar (Entrevista 3, directivo).

Entrevistadora: Si las personas saben que tienen espacios de comunicación formal para expresar, ¿por qué crees que la gente busca otros espacios para expresarse?

Entrevistado: Yo pienso que por temor. Por temor al que puedan decir, por temor porque consideren que lo que dicen es una bobada, una ridiculez, por temor a que los compañeros o la organización no vean con buenos ojos lo que la persona está viendo (Entrevista 3, directivo).

Entrevistadora: Aunque queramos promover espacios para comunicarse y las personas no acudan a los formales, sino a los informales, ¿por qué crees que acuden a ellos?

Entrevistado: Por el temor, pero también por cultura; por ejemplo: posiblemente una empresa en la costa no necesitan que sea un espacio informal sino que posiblemente la gente es más abierta para hacer ese tipo de manifestaciones; la cultura paisa, por ejemplo, es de menos confrontación, de más diplomacia con el otro; entonces, posiblemente por eso la gente prefiere los espacios formales (Entrevista 3, directivo).

Con las citas mencionadas se identifica que las personas interactúan en espacios diferentes (formales o informales) para poder acercarse unos a otros, tal y como lo argumenta van Dijk y, además, ellas interactúan y, a través de las redes de relación que se tejen, las personas se transforman, cambian.

De ahí se puede advertir que los directivos de las organizaciones, lejos de estar ausentes de los espacios de conversación informal y de no ser parte, por ejemplo, de los chismes que llegan a presentarse, sí necesitan conocer qué es lo que se teje en los espacios informales de conversación, qué redes de relación se dan, es decir, qué interacciones se presentan, pues en ocasiones podrían entregar un valor insospechado para otras decisiones que, en lo formal, se deban tomar en la organización, además de la fuerza que tiene para algunos el ejercicio del poder fuera de los mencionados escenarios.

En una de las entrevistas grupales realizadas a trabajadores no directivos surgió la siguiente evidencia alrededor de lo que sucede en los espacios informales, no obstante destacar que estos últimos proporcionan importantes ambientes de diálogo, también se advierte de otras consecuencias. Uno de los entrevistados no directivos en sesión de grupo expresó lo siguiente:

Entrevistadora: ¿Qué tanto impacto tienen las redes que se construyen en lo informal?:

Entrevistado: Ayuda a fortalecer las relaciones. Puede tener tanto o mayor impacto que en las formales. Las informales son mucho más peligrosas porque no hay cómo controlarlas ni manejarlas; nuestro diario vivir está más basado en las informales. Depende del impacto que tenga: si tenés un equipo poco maduro, el impacto es grande y podría desestabilizar una operación y empezás a ver temas de sindicalismo, desacuerdo entre directivos y no directivos, ver discusiones entre los mismos individuos del grupo, desavenencias entre las personas (Entrevista 2, sesión grupal de no directivos).

Llama la atención que, a pesar de ser una persona de nivel no directivo, el entrevistado considera que lo que sucede en lo informal pudiera ser peligroso, en tanto no hay manera de controlar. Este hecho en sí mismo muestra el poder que tienen las interacciones en lo informal y también deja ver la necesidad de control que algunos seres humanos tienen en el ámbito organizacional.

- b. Los espacios informales favorecen la interacción entre las personas y permiten la expresión más genuina de sus sentimientos.

Entre más nivel de intimidad haya, salen los sentimientos más genuinos; una de las grandes oportunidades que tenemos las empresas es despertar que la gente pueda expresar sus emociones libremente, pero es muy charro porque les decimos “aquí vinimos fue a trabajar y los problemas personales déjelos en la casa” y eso es la mentira más grande que yo haya visto; entonces, como hemos acostumbrado a la gente a evaluarlos como trabajador, entonces los sentimientos no afloran tanto (Entrevista 7, directivo).

Nosotros hemos venido creando espacios inclusive dentro del mismo ambiente físico, que cada vez favorezcan más la interacción. Por ejemplo, la zona donde está el café y al lado mesitas de reuniones y tableros, para que las personas se encuentren ahí, conversen y puedan tener donde rayar alguna idea, cosas de ese tipo. Cosas como ir rompiendo el esquema de que es que aquí está el área de gestión humana, aquí está el área de ingeniería, aquí está el área de producción, sino ponerlos compartiendo áreas, más salas de reuniones y menos oficinas y oficinas más abiertas (Entrevista 5, directivo).

Con la anterior cita se puede analizar cómo la organización crea espacios para la interacción, para el intercambio de información, aunque no de necesidad se garantice que los integrantes de los equipos de trabajo piensen lo mismo, o tengan iguales fines o convicciones, tal y como lo dijo Etkin.

Se destaca, en todo caso, que la organización tiene clara la necesidad de promover la interacción cara a cara, de hacer más fluido el acercamiento entre unos y otros, lo cual, a su vez, puede traer implícitas las oportunidades para el encuentro de intereses y, por supuesto, para el ejercicio del poder que, como se ha dicho, es natural en el ser humano.

Se destaca el hecho de encontrar cómo esta organización da un lugar especial al encuentro entre las personas, es decir, no circunscribe las interacciones al puesto de trabajo, sino que provoca conversaciones, entregando espacios a los trabajadores, que pueden o no ser conversaciones de trabajo, pero, cualquiera sea el caso, podría ser una reunión de temas laborales que se da a través de espacios informales, lo que motiva a formas de comunicación que permiten conversaciones más fluidas.

Otra entrevista realizada a no directivos da cuenta del intercambio de información que se produce en la organización:

Hay un tema estratégico bien divulgado que todos conocemos; estamos buscando un objetivo superior que es hacia donde todos nos dirigimos. Hay unos espacios diarios al iniciar la información, se les da información general para que ellos puedan entender por qué se hacen cambios. Tenemos cada

semana grupos primarios donde se da información necesaria al equipo y esto promueve que podamos no solo entender sino preguntar y hacer observaciones al respecto. Al fin y al cabo nosotros somos los expertos de la operación; puede que haya muchas cosas diseñadas hacia arriba pero se necesita la experiencia de los muchachos para lograr los objetivos (Entrevista 2, sesión grupal de no directivos).

Cabe anotar que, aunque la organización proporcione los espacios de reunión, reconoce que se necesita la experiencia de las personas para lograr los propósitos de la entidad, con lo que se da un lugar preponderante al aporte de los seres humanos, no solo a las definiciones de la organización.

Con la siguiente cita, expresada por uno de los sujetos, se observa el lado opuesto de la expresión genuina de sentimientos:

Hay otras formas informales de comunicación y de ejercicio del poder, pues si una persona súper concentra el poder, la organización no se puede quedar paralizada; cuando ocurre algo llaman a cuentas a la persona y es lo que llamamos el *empowerment*. tome decisiones, pero responda por ellas; eso es lo que les están diciendo pero siempre están llenos de temor y pánico, pues si la decisión fue equivocada, está el señor súper concentrador que les va a preguntar por qué tomó la decisión y de alguna manera genera una confusión (Entrevista 4, directivo).

El sujeto empieza su relato mostrando la existencia de modalidades informales de comunicación y de ejercicio del poder; sin embargo, termina poniendo en evidencia que, aunque se den espacios para que las personas ejerzan el poder, tomen decisiones y se comuniquen, si se cometen errores y si detrás existen personas en quienes se concentra el poder, el efecto que se genera en los otros es de temor. Es una manera de ejercer control, de ejercer poder “sobre” otros, tal y como se mencionó en el referente conceptual. Aquí el mencionado *empowerment* (empoderamiento), del que beben las organizaciones para tratar de evidenciar que las personas son autónomas para

la toma de decisiones, queda en entredicho y en su lugar se está limitando el ejercicio del poder.

Otro aspecto que se identificó en una de las entrevistas es el siguiente:

Dependiendo del tamaño de las empresas; siempre hay canales de comunicación directos en los espacios de trabajo y la comunicación por debajo. La mayoría, cuando no están de acuerdo, no lo expresan abiertamente, no lo hacen en los canales directos en grupos primarios, sino que empieza a fluir esa comunicación soterrada donde al final nadie conoce la verdad absoluta, sino que donde son fracciones de información. Entonces empieza a fluir la información por comunicación por canales no oficiales y cada persona le va metiendo más elementos (Entrevista 7, directivo).

De lo anterior se infiere que la comunicación fluye en lo informal, es decir, las organizaciones que pretenden imponer espacios de interacción solo desde lo formal están desconociendo la verdadera realidad que se vive en lo informal.

- c. En la organización “formal” y en la “informal” las personas optan por diversos caminos en torno a las decisiones que emanan de la organización: las cuestionan, las aprueban, se resisten o las rechazan y, por último, se espera que adopten las decisiones de la organización; sin embargo, cuando esto no ocurre, las personas se adaptan en búsqueda de un equilibrio entre sus intereses y los de la organización; de ahí que no siempre se dará de manera pura un proceso de identificación del sujeto con la organización y, en cambio, surgen tensiones que, en ocasiones, facilitan el ejercicio del poder de directivos y no directivos, mientras que en otras se dificulta, tal como se evidencia en el siguiente fragmento de entrevista:

Entrevistadora: Hablemos de una decisión que se haya impartido en las áreas administrativas donde se hayan dado desacuerdos.

Entrevistado: Hay temas en los que uno está en desacuerdo, por ejemplo, cuando alguien sale de la empresa, a veces las organizaciones toman decisiones y uno de pronto sí se cuestiona pero ya, pare de contar. Obviamente, uno no va a ir donde los directivos, uno debe acatar porque si ellos están ahí es porque saben lo que están haciendo. No considero que uno refute la decisión (Entrevista 2, sesión grupal de no directivos).

El aparte de la entrevista anterior muestra de manera clara cómo los subordinados “acatan” las decisiones de la organización y el individuo tiene claro que no va a indagar o a cuestionar; podría ser una demostración a través de la cual la estructura que tiene la entidad genera coerción y, además, una aceptación de parte del no directivo, lo que afianza lo expresado en el marco conceptual: siempre se necesitan dos personas en los procesos en los que se ejerce el poder.

Llama la atención que, aunque es una entrevista en sesión grupal en la que participaron seis personas, ninguna objetó su respuesta; en cambio, sí hubo otras respuestas en las que afianzaba igual pensamiento en otros de los participantes.

Cuando lo anterior sucede, los directivos toman decisiones para ejercer el poder, con el fin de que se logre el propósito que ellos persiguen, el que no siempre se da en forma consensuada. De ahí que el planteamiento que hiciera Mary Parker Follett, citada por Graham (1995) y antes comentado en la presente investigación, alrededor de ejercer el poder “con la gente” o “sobre la gente”, sea de altísimo valor, pues puede suceder que se logre el propósito con consecuencias que dejan huella, al haberse hecho para dar participación a las personas o de manera impuesta.

5.2. Las jerarquías y sus efectos

La estructura jerárquica es una característica de la organización “formal”. También fue objeto de estudio en los ejercicios de comprensión cualitativa y se

indagó sobre dicho aspecto para analizar en qué medida la estructura jerárquica de una organización facilita y promueve las interacciones:

Entrevistadora: ¿Qué sentido crees tú que tienen las jerarquías en las organizaciones?

Entrevistado: Realmente cada vez están más en vía de extinción, realmente mientras más plana sea la estructura de una organización es muchísimo mejor, porque además facilita la comunicación, las jerarquías entorpecen la comunicación (Entrevista 3, directivo).

“La organización donde trabajo ahora es absolutamente piramidal donde las relaciones son complejas, muy complejas y donde definitivamente hay un ejercicio concentrado del poder en muy pocas personas (Entrevista 4, directivo).

Entrevistadora: ¿Qué pasa en las interacciones con esas personas?

Entrevistado: Dependiendo del tamaño de una organización, existe una estructura organizacional; por ejemplo, la nuestra: presidente, gerentes, directores y jefes; esas disputas se trasladan de un nivel a otro y ahí es donde se generan conflictos. Viven un conflicto de trabajo porque no tienen objetivos comunes y es ahí donde las personas empiezan a sufrir que las estrategias se implementen y al final empieza a haber fricciones entre las personas. Inicialmente están en una pelea por poder, están siguiendo unos lineamientos, compartiendo una visión particular, no de la compañía sino de su jefe y ahí vienen los conflictos laborales y muchas veces terminan en conflictos personales (Entrevista 7, directivo).

Sobre las estructuras formales, diferentes sujetos manifestaron lo siguiente en sesión de grupo:

Entrevistadora: ¿Qué caracteriza a las estructuras formales y las informales?

Respuesta 1: Las estructuras formales dan la capacidad de generar más claridad. Las informales dan más libertad de expresión, sin que nada se vea comprometido.

Respuesta 2: Las formales son necesarias en las organizaciones y hasta en las relaciones humanas; se caracterizan por exigir compromisos y tener espacios y

roles definidos para tocar ciertos temas. Las informales surgen desde lo cotidiano y facilitan la cercanía entre las personas.

Respuesta 3: Las formales pueden sentirse como espacios más fríos y generarse un poco de temor y en los informales, por ser espacios en ocasiones de dispersión y relajamiento, se puede ser más abiertos.

Respuesta 4: En ambas hay espacios de diálogo en donde podemos expresar nuestras opiniones (Entrevista 2, sesión grupal, no directivos).

Propiciar los encuentros de los equipos en la organización solo a través de espacios formales puede significar enviar el mensaje a las personas que consiste en indicar que se generen comunicaciones solo en el plano formal y en torno a asuntos de los resultados de la organización. Es preciso tener en cuenta que el facilitar espacios de reunión en lo formal no garantiza que las comunicaciones que se producen en lo informal no se presenten.

Otro de los aspectos identificados tiene que ver con el motivo que convoca a las personas para reunirse con frecuencia. Hacer seguimiento a los objetivos y el logro de resultados es un motivo que se encuentra en línea común:

La característica fundamental es que, de acuerdo a la carta corporativa de la organización, a los objetivos estratégicos de la organización, como multinacional gringa está muy dada a que todo se mida y se controle por resultados; aquí cada mes se hace un *balanced score card* para ir monitoreando los objetivos del plan estratégico; entonces, cuando un objetivo se sale de la línea, un proceso se sale de la línea, una persona se sale de la línea, un equipo se sale, empieza a actuar el poder (Entrevista 6, directivo).

Acá se encuentra el concepto de control que fue también desarrollado en el marco conceptual, el cual constituye un factor relevante a la hora de entender una de las formas de ejercer el poder.

Otro hallazgo importante se tuvo sobre el fin que tienen las jerarquías:

- a. Las jerarquías dan orden en, cuanto permiten conocer los niveles en que está organizada la entidad; las estructuras organizacionales son artefactos que se crean para asignar los roles que desea la organización.

El rol del jefe es el que finalmente muestra el esquema de poder en la organización, es un rol de ser facilitador y educador (Entrevista 5, directivo).

Usted tiene una posición en la jerarquía y la estamos invistiendo de poder, pero su rol principal es el servicio. ¿Cómo? Facilitándole el trabajo a la gente que tiene usted, es que usted no está para complicarles la vida sino para hacerles más fácil la vida a todos los que trabajan, para darles recursos, para darles formación, para darles empoderamiento, y, adicionalmente, para educarlos y la educación también, digamos, democratiza el poder, porque cuando esa persona está reportándole a alguien que está en una jerarquía superior, conoce tanto o más que el él trabajo, pues tiene una autoridad moral para poder actuar sobre su proceso y sobre sus cosas muy grande (Entrevista 5, directivo).

En esencia, el nivel de dirección es el que ejerce el mayor poder pero no desconozco que los trabajadores bajo diferentes mecanismos tienen importantes formas de ejercer el poder (Entrevista 4, directivo).

Se confiere a las jefaturas un poder que tiene fuente en el saber o en el acompañamiento a las personas y, en todo caso, muestra que es diferente al de los demás.

De los apartes mencionados se puede inferir que se presentan relaciones de poder asimétricas, tal y como son descritas por Morgan (1996), que resultan de los casos en los que la mayoría trabaja para los intereses de unos pocos y de cómo la organización se comprende como un proceso de dominación.

En el caso nuestro, yo creo que las jerarquías se han ido desfigurando; ahora, de todas maneras las organizaciones tenemos que producir resultados y yo diría que hay una cosa innegable y es que todavía la toma de decisiones y la capacidad de movilizar transformaciones, de hacer más ágiles las organizaciones, depende

mucho de cómo esos grupos donde finalmente confluyen las decisiones más importantes de transformación, de estrategia y todo, orienten el negocio. Entonces yo creo que las jerarquías hoy siguen teniendo un rol muy importante y en la organización lo tienen en la orientación estratégica y cultural y en las grandes transformaciones y en movilizar como los proyectos y las ejecuciones más urgentes de las organizaciones y un rol menos importante en los temas de gestión del día a día y del control (Entrevista 5, directivo).

- b. El hallazgo consiste en descubrir que las estructuras se crean como artefactos al servicio de las personas en la organización; las jerarquías tradicionales van perdiendo vigencia en la medida en que son reemplazadas por otro tipo de creaciones, para dar relevancia a las redes sociales que, en última instancia, son también artefactos que se crean para promover las interacciones entre las personas. Se debe tener cuidado con no confundir medios de comunicación con interacción. Léase el aparte de una entrevista:

Yo siento que hoy las organizaciones ni siquiera trabajan ya con el tema de subgrupos, sino que están empezando a ser desbordadas por todo este tema de las redes de trabajo que exceden a la organización y las organizaciones se están interconectando por todos lados y la comunicación fluye de una manera más fuerte, entonces ya se están empezando a crear unos nuevos esquemas de poder, donde son más las relaciones y la capacidad de conectar los que generan los verdaderos círculos de poder en las empresas y se empieza a desfigurar afortunadamente las jerarquías tradicionales de poder, que todavía han seguido siendo las que manejan a pesar de que haya más participación, pero yo creo que hoy ya se empieza a desfigurar un poco el papel de la jerarquía y empieza a ser cada vez más potente el papel de esos grupos, de redes que se van conectando en redes y van teniendo un poder de influencia muy grande en las empresas, en la sociedad, en la conexión con los clientes (Entrevista 5, directivo).

Entonces yo no creo que sean las estructuras jerárquicas las que hagan esas restricciones. Son dependiendo de las personas que se desempeñen en esas estructuras jerárquicas (Entrevista 2, directivo).

La lectura que tiene el directivo entrevistado muestra el valor que se da a las características individuales en cuanto al ejercicio del poder, mucho más que la importancia que represente la estructura jerárquica.

De por sí no es la estructura jerárquica la que me va a permitir, son los que se desempeñan en esas estructuras jerárquicas, lo que va a permitir porque dependiendo del directivo, entonces lo decíamos antes, dependiendo de la cultura de la compañía el directivo permite que su subalterno se empodere de su puesto de trabajo y eso hace, si se le da esa libertad, esa persona aumenta la productividad, aumenta su, digamos, su desarrollo interior, su ego, por ende no se va a estancar; pero si el directivo se encierra que todo es sino lo que él dice, entonces va a estancar la otra persona (Entrevista 2, directivo).

Se observa, a través de la interpretación que hace el sujeto, un hallazgo que consiste en clarificar que los efectos que genera ejercer el poder despojado de las estructuras jerárquicas propician libertad a las personas.

La comprensión que los sujetos entrevistados tienen sobre la las jerarquías es que se visualizan a través de la estructura de la organización, la que, en esencia, permite organizar, fijar roles y dar norte sobre las interacciones formales que establecen unas personas con otras en ejercicio de los cargos.

Yo creo que las estructuras jerárquicas no tienen otro fin que organizar, organizar la administración del poder, o sea que se reconozca quienes tienen mayores niveles de autoridad o autonomía, quienes están por debajo de esos niveles; esa organización jerárquica también señala como ciertos roles, ciertas capacidades, ciertas autorizaciones, es claro que en las posiciones más altas hay mayor autonomía, mayor manejo de información, mayor libertad para tomar decisiones, para actuar, en tanto que en las posiciones más bajas pues es claro también que hay más subordinación, hay que seguir más procedimientos, más normas, hay menos autonomía, hay que consultar el nivel siguiente

superior y hay más claridad sobre las funciones, atribuciones y resultados que tiene que mostrar el individuo (Entrevista 1, directivo).

La estructura formal ayuda y limita. Ayuda porque finalmente tiene que haber unos responsables (Entrevista 7, directivo).

La siguiente cita de un aparte de entrevista permite ver cómo la organización jerárquica es en sí facilitadora de espacios para el ejercicio del poder:

El establecimiento de la organización jerárquica es una relación de poder en el sentido que las mayores posiciones se van concediendo en la medida en que la persona esté más capacitada para ejercer cierto nivel de poder y en la medida en que también la empresa haya decidido también concederle ese nivel de poder; entonces es una forma de delimitar, de organizar, de dividir el poder y es una forma de comunicar a toda la organización quiénes tienen el poder y quién no lo tienen. Sería más difícil si no hubiera ese tipo de organización visible al interior de la organización y por fuera de ella, cómo es la concepción de poder que tiene el individuo dentro de la organización, o sea, cuál es la capacidad que tiene el individuo de influir en la empresa y eso se ve de afuera y de adentro y también es un reconocimiento a la persona (Entrevista 1, directivo).

Se destacan de la cita varios elementos: el conocimiento es una fuente del poder. Dependiendo del nivel que se ocupa en la estructura, se puede ejercer de manera diferente y hacerlo visible indicando en qué niveles se ejerce, puesto que constituye un beneficio importante para las personas. También se resalta que si no se visibiliza, puede dificultar las interacciones entre las personas. Lo anterior se apoya en un aparte de Etkin y Schvarstein (2011), en el cual dicen que las reglas y estructuras burocráticas sirven a los administradores y analistas externos como marco de referencia para entender cuál es el orden interno formalizado.

En la medida en que la organización sea plana, los niveles jerárquicos se disminuyen y podrían y debería haber una mayor comunicación entre uno y otro. Las estructuras jerárquicas dan un orden que es necesario tenerlo y si los

niveles jerárquicos son menores y hay otros mecanismos de participación de la gente, evita que la organización sea autocrática (Entrevista 4, directivo).

La estructura jerárquica tiene atados a los cargos dentro de la estructura autorizaciones, concesiones para ejercer el poder, para utilizar los recursos, para disponer de los recursos, del dinero, de las personas, de los equipos, de los conocimientos, entonces la estructura de poder jerárquica se ata por medio de las atribuciones y concesiones que tiene quien está en el cargo (Entrevista 1, directivo).

Lo anterior se constata en lo descrito en el marco teórico al hablar de la identidad de una organización; se anotaba que se materializa a través de una estructura y como tal era la forma concreta, la cual se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre las personas y el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos y los programas existentes para su implementación y control.

Se aprecia, entonces, que la disposición de recursos es uno de los propósitos importantes que se identifican, así como el uso de los mismos, que se da precisamente en ejercicio del poder.

Se encuentra que los sujetos entrevistados enmarcan su análisis alrededor de los recursos que se asignan a las personas en su ubicación en la estructura; lo anterior es consistente con los planteamientos de Weber al hablar del principio de *jerarquía funcional*; dicho autor indicó que esta es propia de las grandes entidades de carácter privado y la refiere como un sistema firmemente organizado de mando y subordinación mutua de las autoridades:

Las estructuras organizacionales se diseñan es para apoyar la estrategia de la organización, no se diseñan para satisfacer las necesidades de poder de las personas, cada persona debe tener claro o debe entender cada uno en su medida cómo ejerce el poder y si en una organización con determinada estructura lo puede ejercer o no” (Entrevista 3, directivo).

- c. Y, por último, otro hallazgo fue el siguiente: las jerarquías no favorecen de necesidad la autonomía, ni el desarrollo de las personas, ni el aprendizaje. Estos aspectos se producen a partir de las interacciones que se establecen en la organización y en las prácticas que se manifiestan en el ejercicio del poder; de ahí que sea necesario revisar si los mencionados aspectos se producen o no como consecuencia de la existencia de jerarquías.

Las estructuras jerárquicas no favorecen la autonomía, el desarrollo de las personas, el aprendizaje de las personas, yo buscaría crear estructuras muy planas y equipos de trabajo alineados con las necesidades que se quiera atender. (Entrevista 3, directivo).

Las organizaciones jerárquicas tienen que ser diseñadas y dibujadas de tal forma que se garantice esa versatilidad, esa autonomía, y se dejen de lado esas restricciones, esa necesidad de tiempos y autorizaciones para tomar decisiones y se busque por esa vía más autonomía (Entrevista 1, directivo).

Entrevistadora: ¿Y qué relación encuentras entre el ejercicio del poder y las estructuras jerárquicas?

Entrevistado: Yo pienso que se concentra más el poder en las estructuras jerárquicas, mientras más plana, más disperso está el poder, cuando el poder está dado en razón del cargo, entonces cuando es una estructura más jerárquica el poder lo tiene uno, cuando son estructuras más planas, el poder está repartido (Entrevista 3, directivo).

Las citas anteriores refieren la necesidad de permitir autonomía para la toma de decisiones en la organización, es decir, las estructuras, aunque indiquen cómo se definen los recursos y dónde se encuentran los niveles decisorios, de aprobación o de ejecución, requieren flexibilidad, tal y como se puede conectar con el pensamiento de Etkin, cuando anotaba que las personas y grupos, al tener la posibilidad de expresarse en medio de sus emociones (sin seguir reglas), pueden aportar a un ambiente de creatividad, destacando que estos

márgenes de libertad se pueden aplicar de manera constructiva, tanto para la organización como para el entorno.

Yo delego en una persona pero si al delegarme el poder yo estoy supeditado a lo que esta persona que está reconcentrando el poder, me limita, por supuesto que se ejerce el poder, los mandos inferiores tienen la obligación de ejercer el poder, tenemos incluso una matriz de delegación para compras, es una matriz de delegación de poder, hasta qué nivel puedo yo comprar y a pesar que eso está, hasta que no está la venia de esta persona, la gente no actúa; es difícil, pero yo pensaría que por lo piramidal que es la organización y limita y entorpece la marcha de la organización (Entrevista 4, directivo).

Se identifica con una de las entrevistas que en la organización se ejerce control social por parte de los trabajadores alrededor del marco axiológico propio de la cultura:

...es que el control social que hay en esta compañía de los comportamientos es absolutamente apabullante, esta ya es una sociedad, llamémoslo así, pues esta compañía que no admite esos antivalores para nada. Sin ser cerrados, nos encanta que llegue gente que piense distinto, que confronte, pero que confronte constructivamente, que discuta las cosas de frente, con presencia, pero cuando llega un jefe autocrático, a imponer las cosas, a no escuchar a las personas y todo, el sistema rapidito lo saca de circulación (Entrevista 5, directivo).

Se aprecia que los antivalores de los que habló el sujeto indagado son tan evidentes que, de forma inmediata, se tienen incorporados elementos de la cultura de la organización, es decir, el sistema de valores en dicha compañía ha permeado a las personas de todos los niveles y facilita la incorporación de prácticas en el ejercicio del poder que no se interpongan en aquello en lo que la gente cree.

6. DESCRIPCIÓN DE HALLAZGOS: categoría “poder”

Cuando se hizo el planteamiento del problema de investigación, sobre las relaciones de poder, se indicó que estas son inherentes a la realidad del mundo organizacional y las formas en que se ejerce el mismo impactan a las personas. Las relaciones que se tejen tienen múltiples manifestaciones y, como tales, no es factible mostrarlas a través de un solo lente; de ahí la importancia de haber comprendido el tema con personas de niveles directivos y no directivos.

Identificar si el poder constituye una de las motivaciones de los seres humanos en la organización representa un desafío; uno de los sujetos entrevistados indica cómo el ejercicio del poder tiene estrecha relación con los intereses de las personas:

Para mí el lado oculto del poder son los intereses de cada uno y es muy oculto, porque no es fácil que las personas te lo manifiesten; entonces, cuando tú no sabes cuáles son los intereses, no sabes qué es lo que le está moviendo el poder al otro, su interés podrá ser enseñar, convocar, compartir, relacionarse o ser el presidente de la compañía, o ser otro vicepresidente o ser un gerente y cuando tú ya no sabes, no identificas cuáles son los intereses que están moviendo al otro, esa es la parte más complicada y eso se da en todas las organizaciones, en cualquier cargo y con cualquier persona (Entrevista 3, directivo).

Son entonces diversas las motivaciones de cada persona, las ambiciones que lo muevan y, según la reflexión presentada, la organización debe preocuparse por conocer dicho tipo de ambiciones, para ser parte del logro de las mismas.

Las expectativas de las personas no siempre coinciden con las de la organización; es cuando se habla de tensiones propias de la vida laboral, desarrolladas por Morgan (1996) cuando se refiere a los intereses del trabajo, los intereses de profesión y los intereses asociados al estilo de vida, argumentando que en ocasiones coinciden y en otras no.

La lectura que se hace de la reflexión del sujeto entrevistado también se vincula al pensamiento de Morgan cuando, acerca de los intereses, indica que, al trabajar en una organización, las personas intentan encontrar o fuerzan a establecer un equilibrio entre los tres juegos de intereses.

La investigación social cualitativa se vincula al concepto de acción social, que ha sido desarrollado en este estudio para la comprensión del tema:

El poder lo ejerce cualquiera, rol directivo o no directivo. Porque muchas veces el poder se ejerce por el cargo, por la persona o por la experiencia que tenga en una organización y dependiendo de los intereses de cada uno (Entrevista 3, directivo).

- a. Como línea común en los hallazgos de directivos y no directivos se encuentra en esta categoría de análisis que el poder se entiende desde la perspectiva de un ejercicio del liderazgo, se da un lugar preponderante al estilo de liderazgo de las personas en una organización y cómo este influye en la organización. No obstante, las personas que trabajan con el líder son quienes le confieren el poder y este se ejerce en forma conjunta:

Yo creo que hay que obligarse hoy a ser líder con el ejemplo y yo creo que eso tiene el poder de ir transformando todo (Entrevista 5, directivo).

Lo anterior se vincula a lo expuesto por Mary Parker Follett, citada por Graham (1995), cuando argumentaba que, en lugar del poder sobre la gente, se puede emplear el poder con la gente, trabajando con la otra persona para satisfacer mutuamente necesidades.

El liderazgo aparece también a partir de la explicación, no de quien lo ejerce, sino de quienes son parte de los equipos de trabajo que validan las prácticas en el ejercicio del poder de los directivos y son, en esencia, quienes de alguna manera lo permiten:

Yo siempre he dicho que el poder en las organizaciones hay que fundamentarlo con el liderazgo y el liderazgo a ti te permite que te sostengan los de abajo, hasta por ley de física el poder lo sostienen los de abajo; si tú no tienes buenos cimientos de un buen líder que da ejemplo, que motiva a la gente, que piensa que la gente no solo son necesidades básicas como buen salario, alimentación, vivienda, abrigo, de seguridad, tanto en el trabajo como en la comunidad o educativas, sino que a la gente hay que darle reconocimiento, hay que permitirle ser creativa e innovadora (Entrevista 6, directivo).

Todas las relaciones humanas se estructuran sobre una base de confianza; entonces, siempre hay una concesión de poder, de la forma como esa persona se relaciona con otras personas; también tiene un poder que ejerce sobre otras personas o sobre compañeros de trabajo; siempre hay una cesión de poder y esa persona puede ejercer poder para desempeñar su cargo a favor o en contra de la empresa: la puede favorecer o la puede perjudicar (Entrevista 1, directivo).

Los sujetos entrevistados manifiestan que el poder se ejerce a través de las interacciones que se dan entre los integrantes de la organización y que la forma en que se ejerce influye en los demás, advirtiendo que se exige a los directivos unas capacidades o habilidades que se identifican con lo que se conoce como liderazgo.

Para mí el poder es sinónimo de liderazgo. Hablar de poder no es centralizarlo en ser una persona, pues, analizándolo ya como en un jefe, en un gerente, no es solo una persona que mande, es un líder que lleve de la mano a su grupo de trabajo para lograr objetivos y metas en la organización, incluso poder a nivel personal, es el mismo liderazgo para alcanzar los objetivos y metas trazados (Entrevista 1, sesión grupal de no directivos).

Yo le pongo el apellido al poder; en investigación y desarrollo le pongo el apellido de liderazgo. Eso da confianza, sentido de pertenencia, sentirse tranquilo., desarrollo personal, un jefe que te está formando, te va soltando más y te ayudó a evolucionar en tu rol, que se sienta útil, participado, informado (Entrevista 2, sesión grupal de no directivos).

Como factor común, los entrevistados directivos y no directivos asocian el ejercicio del poder a los siguientes elementos:

- b. Liderazgo, servicio, acompañamiento y cercanía a las personas. Se identifica el liderazgo como una de las prácticas que caracterizan el ejercicio del poder, es decir, no solo se ejerce el poder por el lugar que otorga el nombre del cargo, ni por la antigüedad que se tiene en la organización, sino en atención a unas características que representan las personas, tal y como se puede leer en el discurso de las personas entrevistadas:

He visto a través de todos estos años que el poder tiene una estrecha relación con el liderazgo y con los estilos de dirección; no hay estilo de dirección bueno o malo, sino, depende en gran medida del líder y de las circunstancias de la organización (Entrevista 6, directivo).

El poder se ejerce a ejerza a través de un liderazgo muy sano, y ese liderazgo sano exige varias condiciones: primero un deseo genuino de servir como lo acabo de decir; implica, segundo, una dedicación y una cercanía en el acompañamiento a las personas con las que se trabaja, y ese acompañamiento, esa cercanía exige que la principal forma de dirigir sea con el ejemplo, y yo creo que ese es el gran reto, digamos de la forma de ejercer el poder como yo la veo y como creo que la vemos en la organización y es que tiene que ser a través del modelamiento con el ejemplo (Entrevista 5, directivo).

Para mí sería como un guía, una persona que trabaje, lleva de la mano a su grupo de trabajo para que todo funcione perfectamente (Entrevista 1, sesión grupal de no directivos).

Poder es simplemente como la posibilidad de influir a otros o sobre otro (Entrevista 4, directivo).

El liderazgo da tranquilidad y confianza porque uno sabe qué clase de personas lo están apoyando a uno (Entrevista 2, sesión grupal de no directivos).

El poder es ejercido por el líder y naturalmente quien lo ejerce es el líder (Entrevista 2, sesión grupal de no directivos).

Las formas de comprender el ejercicio del poder que se enunciaron anteriormente pueden ser analizadas desde la perspectiva conceptual que ofrece Morgan (1996); ninguno de los entrevistados piensa que se ejerce el poder pretendiendo demostrar algo a otros o pretendiendo convencer; ellos piensan que de forma genuina se ejerce: a partir de un liderazgo, influyendo a otros.

Lo anterior se puede comprender ampliando conceptualmente la mirada al estudiar a Morgan (1996) cuando desarrolló los conceptos sobre las fuentes de poder. Dicho autor anotaba que la capacidad de unos para persuadir a otros es una fuente de poder y que el liderazgo, en última instancia, implica una capacidad de definir la realidad de otros. Morgan desarrolla con amplitud el tema cuando dice que mientras el dirigente autoritario intenta "vender" o forzar una realidad en sus subordinados, los dirigentes más democráticos permiten que se desarrollen los puntos de vista de otros y, así, la influencia del dirigente democrático es mucho más sutil y simbólica.

- c. Otro hallazgo estriba alrededor de la intención: se encontró que los seres humanos ejercen el poder con una intención. El poder se ejerce para algo; para ejercerlo se requiere estar motivado a hacerlo, es decir, puede haber alguien que asigne responsabilidades, pero, en estricto sentido, no se ordena ejercer el poder, porque este parte de un acto intencionado, aunque no se debe desconocer que el ejercicio del poder tiene la opción de ser inconsciente; no obstante, los hallazgos dan cuenta de una acción deliberada, como se constata en la siguiente cita:

Para mí el poder es para poder no para joder, y nosotros aquí tenemos un líder demasiado grande, demasiado enorme, ese es un gran ejemplo que puedo dar” (Entrevista 1, sesión grupal de no directivos).

Con la anterior cita y de forma muy legítima se describe el poder alrededor de un propósito y lo que se tiene claro es que el poder no se ejerce para obstaculizar el trabajo de otros; al contrario, en este caso, el poder ejercido por el directivo de esta organización ha permitido que sea visto como un ejemplo:

Es que el poder es deliberado; detrás del ejercicio del poder siempre hay un propósito, siempre hay un interés; a veces el poder es muy evidente, otras veces es más sutil u otras veces es más inmediato, otras veces es de un trasfondo de mediano y largo plazo; entonces, detrás del ejercicio del poder siempre hay un propósito (Entrevista 1, directivo).

Las empresas siguen en torno a la productividad y a la competitividad; esa es una forma diferente de plantear la estrategia para que las personas se vinculen y permanezcan haciendo lo mejor de sí mientras estén allá (Entrevista 1, directivo).

En el marco teórico se dijo: las personas influyen con el pensamiento que dejan plasmado en el ejercicio profesional en las organizaciones; influyen porque no solo se conoce el pensamiento, sino que transmiten desde la proximidad (cercana o distante) las diferentes maneras de entender la realidad y lo hacen en un claro escenario en el que convergen sus conocimientos, su expresión verbal, la no verbal, su emocionalidad y sus intereses; de ahí que sea esencial darse cuenta que quien ejerce el poder lo hace a partir de lo individual y también según la identificación que tiene con el rol que ejerce, con el cargo que le ha sido conferido en la organización a la cual pertenece; lo hace a expensas de los niveles jerárquicos que se han definido en la estructura organizacional y en atención a sus intereses y deseos, influyendo en los demás en mayor o menor grado.

Otro hallazgo es el siguiente: el poder se ejerce sin distinción de cargos o niveles en la organización, lo que se evidenció en la siguiente cita:

¿Alguien que no tiene un cargo de nivel decisorio en la organización también puede ejercer el poder? Todos. Hasta el operario de base tiene el poder; si le da por parar una máquina, la para; si le da por meter una varilla a las cuchillas, la paró. Estrictamente, no es el poder reconocido como legítimo, pero tiene el poder (Entrevista 2, sesión grupal de no directivos).

Con lo anterior, y las citas mencionadas de las entrevistas, queda en evidencia que el ejercicio del poder parte también del deseo de los sujetos y es inherente a los intereses que cada uno tiene en su día a día.

6.1. Efectos del ejercicio del poder en los grupos informales

Al indagar sobre las prácticas en el ejercicio del poder por parte de trabajadores de niveles directivos y los efectos que las mismas generan en los grupos informales en una organización, se tuvieron los siguientes hallazgos:

- a. Escuchar, retroalimentar y conversar son factores determinantes en la práctica del poder: son prácticas que ejemplifican una manera de hacerlo y que, además, genera efectos positivos en las personas, no solo en lo formal sino en los grupos informales en la organización:

Don ... siempre ha dicho: son lo primero, pues, o sea, a mí, a nosotros, conmigo, porque es una persona muy abierta, escucha, entonces llama a las personas, por decirlo a las personas implicadas, entonces pregunta, no se queda solamente con una sola versión o con una sola cosa, no; él indaga, él busca antes de tomar alguna decisión, entonces eso es muy bueno; en muchas empresas no es así, simplemente se quedan con lo que te dice una persona o tu mano de confianza o eso y no le preguntan a las demás personas que están a su alrededor o a la que están implicadas para tomar decisiones (Entrevista 1, sesión grupal de no directivos).

Con la cita que se enunció se aprecia que los no directivos identifican características como la escucha y la indagación como prácticas empleadas por

el directivo; esto forma parte de la actuación que se da en dicha organización y está asociada con la forma de ejercer el poder por parte del directivo; se detallará cómo vincular lo dicho argumentando por van Dijk, según se indicó en el marco conceptual cuando decía que los discursos no eran solo sonidos o imágenes, sino que también era posible describirlos en términos de las acciones sociales que llevan a cabo las personas que interactúan.

En el ejercicio del poder, entendido en el sentido de la escucha y las conversaciones entre directivos y no directivos, existen efectos positivos en las formas de comunicación verbal:

Alguna vez tuve la oportunidad de estar en alguna compañía donde se generaban retroalimentaciones; esa retroalimentación se hace de muchas maneras: capacitando el mismo personal, volviendo a hablar con el persona nuevamente sobre el proceso que se va a hacer (Entrevista 2, directivo).

He conocido algunos casos de personas a las que la empresa les da la oportunidad de transformar el poder en liderazgo y se notan esos cambios que impactan en la persona y en su equipo. El poder es liderazgo y cuando hay eso se genera cercanía, mayor compromiso, y eso se traduce en resultados que en lo laboral van a ser más positivos (Entrevista 2, sesión grupal de no directivos).

Alguna vez en una compañía tuve la oportunidad, hacíamos charlas con el presidente, sí, y eso se volvía tan informal que el presidente terminaba regañándonos porque algunos se salían a ciertas horas y otros nos quedábamos dentro de la reunión o compartiendo con él, ¿compartiendo qué?: experiencias, o hablando de temas de actualidad, no era hablado de cosas relacionadas con la compañía, entonces é resultaba regañándonos y nosotros con toda la tranquilidad le decíamos: señor fulano de tal, por qué es más, partamos de algo, cuando se hacían esas reuniones, a él siempre le gustaba era que le dijéramos el nombre, no le gustaba ni que lo tratáramos ni como Dr., no. Él no, por el nombre, en esas reuniones con mayor razón. Era una manera de él salirse como de todo, era haciendo reuniones, dentro de la misma

compañía en un salón, uno en cierto sentido sentía una confianza, era agradable porque eran temas diferentes a los relacionados con la compañía, temas de actualidad pero no vinculándolos a la compañía; cierto, entonces se genera una confianza de uno expresar muchas cosas después ya relacionadas con la compañía (Entrevista 2, directivo).

Estas formas de relación (por ejemplo: las charlas con el presidente de la organización) constituyen una representación simbólica, tal y como se mencionó en el marco conceptual citando a Etkin y Schvarstein (2011) cuando desarrollan las características del poder y anotaban que este se exhibe a través del uso de símbolos y atributos que muestran la fuerza de quien los posee; también argumentaban los autores que se entienden como expresiones de poder para otorgar significados en las relaciones con otros mediante ceremonias o rituales, que se emplean como instrumentos para consolidar las relaciones del poder en la organización.

Indagando sobre la decisión de las organizaciones en permitir o no a los empleados la expresión de pensamientos diferentes a los de la organización, se encuentra que la cultura que caracteriza a las organizaciones marca la diferencia y, en forma específica, el ejercicio del poder, que no se manifiesta de igual forma en todas:

Todo va ligado a la cultura de la organización como tal. La cultura de esta organización promueve el diálogo, las iniciativas, el hablar, así no estés de acuerdo (Entrevista 2, sesión grupal de no directivos).

No hay culturas de abajo hacia arriba; la cultura se vive de la parte baja hacia arriba, pero se define de arriba hacia abajo. Cómo se ejerce el poder, qué se mide, qué se premia, qué se castiga, es lo que genera la cultura, de la forma como nos comunicamos los directivos, es la forma como es la cultura de la empresa: si la comunicación es abierta, si se acepta la crítica, se aceptan los cuestionamientos, se muestra cercanía, esa es la cultura organizacional; si hay que pedir citas para ir a la oficina del presidente, todo se programa, si las conversaciones informales no existen, esa será la cultura (Entrevista 7, directivo).

Esta organización es muy abierta al diálogo y el poder tener definido un tipo de líder ayuda a que las discusiones que puedan salir no sean tan grandes; que las cosas se vayan solucionando día a día, está el fortalecimiento del líder, capacitaciones, evaluación de desempeño (Entrevista 2, sesión grupal de no directivos).

En el anterior aparte de una entrevista grupal se aprecia que se da todo el nivel de importancia a temas que salen en el relacionamiento formal y no informal.

Otro aparte de entrevista destaca lo siguiente:

El gran reto para mí que enfrentan las empresas hoy es un término que está siendo parte de la terminología: es el reto de la cultura. Hoy es como más evidente, porque ya las ciencias sociales han entrado a ser parte de las disciplinas que entran a ser tenidas en cuenta al tomar las decisiones, de establecer las políticas y la configuración de las empresas; es como la empresa debe esforzarse por crear una cultura que favorezca tanto el desarrollo de la empresa como el desarrollo del individuo (Entrevista 1, directivo).

Las anteriores citas se pueden comprender conceptualmente desde la perspectiva de las elaboraciones de Muñoz Grisales, citadas en Arcand, Muñoz Grisales, Facal y Dupuis (2010), que fueron mencionadas en el marco teórico, cuando indicaba que los miembros de la organización son como actores completos, capaces de establecer relaciones y están facultados para ser parte de la construcción de un proyecto, generando una cultura incluyente y cohesiva en la organización.

Lo que hablamos bajo el principio de cómo si el individuo encuentra en la empresa calidad de vida, realización profesional, cierta satisfacción con lo que hace y un desempeño que le permita tener una vida placentera con realizaciones sin mayores sacrificios, y que por esa vía tenga beneficios además de los económicos, cómo configurar una cultura que favorezca la realización del individuo, de los logros de la empresa y que esa cultura esté acompañada de una valoración, por ejemplo la convivencia, que esa cultura

debe favorecer la convivencia y cómo ofrecer cosas más trascendentes como la responsabilidad social, la protección del medio ambiente, que las personas tienen unas necesidades, preocupaciones y el reto de las empresas es cómo crear una experiencia de trabajo, que es una experiencia de vida también, cómo lograr que esa experiencia de vida sea humana y constructiva y favorable para la empresa y para la sociedad (Entrevista 1, directivo).

Administrar, administrar, el del poder debe saber administrar y dentro de la administración, como dicen, es controlar, es analizar, es mirar, es observar (Entrevista 1, en sesión grupal de no directivos).

Es impresionante el efecto de un mal ejercicio del poder, es impresionante. Eso terminó en unos inadecuados manejos de decisiones, en una presencia inadecuada, en una función más de control del uno al otro y de desconfianza y en un horizonte de un año; en esa planta todo el paquete de indicadores hubo un deterioro dramático; el clima laboral pasó de ser un clima aceptable a ser el clima más malo de la compañía: lo medimos y dio.... Los indicadores de servicio de la planta se bajaron, el costo se deterioró, o sea, todo en una organización grita cuando hay un problema de esa magnitud, entonces el efecto es un efecto muy importante, muy muy importante, y se deterioró mucho la visión de las personas de esa área sobre la compañía, porque finalmente yo creo que todos vemos la compañía a través de cómo vemos al jefe y si tenemos una visión distorsionada del jefe, una visión mala del jefe, pues para nosotros el malo no es el jefe, la mala es la compañía (Entrevista 5, directivo).

En una de las entrevistas grupales realizadas a trabajadores de niveles no directivos se tuvo el siguiente hallazgo:

El poder bien direccionado y el mal direccionado tendrán todo el alcance en las estructuras de la organización, y más sobre las informales, que no se pueden controlar; ahí el impacto es más fuerte. Depende de la organización misma como absorba ese ejercicio del poder; lo que para nosotros es bien visto, para otras puede que no lo sea. Ese poder es infinito (Entrevista 2, sesión grupal de no directivos).

Con lo descrito en los párrafos anteriores se aprecia la respuesta de un no directivo que piensa que las estructuras informales no se pueden controlar; es decir, su creencia da cuenta de algunas que sí pueden ser controladas.

6.2. Prácticas en el ejercicio del poder que promueven sometimiento

- a. Se reconoce la existencia de prácticas que promueven sometimiento: las que se producen cuando en forma deliberada se desea imponer en lugar de consultar la opinión. El efecto que genera la imposición es el rechazo por parte de las personas:

Entrevistadora: ¿Y qué sucede en esos otros cuando se impone porque no se logra el acuerdo?

Entrevistado: Normalmente las personas se sienten atropelladas. Cuando eso es esporádico, las personas entienden que si su posición fue escuchada y no fue aceptada, al menos quedan tranquilas en alguna parte, pero, en muchos casos donde las personas no fueron ni siquiera escuchadas, quedan muy resentidas y cuando eso se hace frecuentemente, uno va cocinando en la organización personas sometidas que en el menor momento también se desquitan, ejercen el poder haciendo que las cosas no funcionen, se retarden, ejercen el poder desviando (Entrevista 7, directivo).

En la cita mencionada se puede identificar cómo el lenguaje específico se deja ver como característica del poder mencionada en el marco conceptual: las relaciones de poder se expresan por medio de un lenguaje que les es propio y se entienden en el marco de situaciones de fuerza, reconocimientos y resistencias. Con la reflexión que hizo el sujeto entrevistado se deja claro que todos ejercen el poder y también lo hacen cuando no se sienten escuchados:

Quando el poder es impuesto puede generar de pronto rechazo en las personas, miedo, temor, claro y, habrá otros que simplemente no les importa (Entrevista 3, directivo).

Entrevistadora: Hablaste de imponer. Profundicemos en este criterio.

Entrevistado: Uno trata de persuadir a la gente, construir con la gente, qué hay que hacer y cómo hacerlo, pero a veces hay que tomar decisiones, no se puede llegar siempre a consensos, entonces llega un momento en que hay que ejercer el poder porque sí y eso se da normalmente cuando una persona está convencida de qué es lo que hay que hacer y si no se logra convencer, se les impone la tarea (Entrevista 7, directivo).

Pareciera, entonces, que sin la reconciliación de intereses se atraviesa el camino de la imposición, que desborda en consecuencia en una práctica que no promueve la libre expresión de las personas:

Cuando las cosas se tienen que hacer porque simplemente el jefe las dijo, entonces nos podríamos ver sometidos y, disculpe la redundancia, a un sometimiento; cierto, nos vemos sometidos, porque nos vemos sometidos, no porque hay que cumplir la orden, él la dijo y si yo no la cumplo, pues desafortunadamente me toca irme, entonces me tengo que someter. O lo puedo ver como un mandato: porque eso fue lo que mandaron, eso fue lo que mandaron a ejecutar y entonces uno ejecuta y no importa, ¿Por qué? Porque a ese jefe no le importa si yo pienso o no pienso, entonces yo simplemente también voy a cumplir el mandato, usted necesita que sume esto aquí, listo, lo sumamos y ya. Porque lo sumamos, no, no hay necesidad de pensarlo porque el jefe, esa jerarquía, me lo está indicando, es un mandato (Entrevista 2, directivo).

Con la cita expuesta de uno de los directivos, se aprecia con claridad que el poder también se ejerce bajo estructuras coercitivas, en las que, en muchas ocasiones, se hace lo que diga el superior. Esto se explica a partir del planteamiento de Etkin que fue desarrollado en el capítulo sobre el poder.

Etkin argumenta que considerar las metas como elementos dados, frente a los cuales las personas solo pueden tomarlos o dejarlos, es suponer la existencia

de una estructura coercitiva en la que el sistema de valores coincide con las definiciones aceptadas por un sector dominante.

Tomar medidas extremas (dictatoriales, como lo menciona la persona que participó en la entrevista) resulta ser una práctica a la que se apela en ciertos momentos:

Muchas veces sé que tengo que sacar un proyecto, he tratado de llegar a un consenso y cuando no lo he logrado, tomo medidas un poco dictatoriales donde digo hay que hacerlo y ya". (Entrevista 7 nivel Directivo).

Entrevistadora: ¿Y qué efectos generan esas medidas dictatoriales en las personas?

Entrevistado: A nadie le gusta recibir una orden; la democracia es importante, pero también el exceso es dañino; muchas veces uno no tiene tiempo de hacer que todos veamos lo mismo, sería lo ideal; obviamente, hay que compartir un punto de vista; ¿qué reacción toma? Pues no se va a sentir muy cómodo (Entrevista 7, directivo).

Los efectos que genera en las personas tienen que ver con la incomodidad que se produce. Van Dijk advertía que, en general, la adquisición de conocimientos en comunidades específicas puede estar orientada a reproducir el poder, excluyendo comunicativamente a otros, y que el poder y el abuso del poder basado en el conocimiento pueden ser implementados, adquiridos y reproducidos tanto en el nivel colectivo como en la interacción cotidiana y en el discurso intragrupal.

- b. Otro hallazgo está en comprender que uno de los efectos que produce la imposición del pensamiento de unos sobre otros es que se silencia a las personas, el conocimiento no fluye y se limitan los mecanismos de participación de las personas.

Ese ejercicio del poder autoritario, no delegatario, no participativo, puede limitar que mucho conocimiento de la organización no pueda salir a flote, porque la gente tiene miedo o no encuentra el espacio para sinceramente manifestarlo; en la reunión que yo te digo, cuánta gente habrá aquí que quiere compartir su experiencia y no lo puede hacer y quizás ese conocimiento sea el camino por el cual la compañía se puede mover; cuando el poder se ejerce de esta forma limita, limita los mecanismos de participación de la gente y eso es muy lamentable para una compañía (Entrevista 4, directivo).

Una de las fuentes del poder es el de la información, que pudiera ser estudiado como el más poderoso componente de la estructura de la organización, pues, en última instancia, tener acceso a la información y a conocimientos equivale a tener poder. Esto justamente es lo que se evidencia en el aparte de la entrevista realizada, con la grave consecuencia de limitar a los demás a participar.

Hay un presidente y una serie de niveles pero hay un cargo que es el vicepresidente ejecutivo de operación, que es un muy buen ejemplo de lo que es la súper concentración del poder; esta persona realmente ejerce una influencia impresionante en el resto de la organización y casi que no se toman decisiones si esta persona no está de acuerdo (Entrevista 4, directivo).

Y, por último, se encuentra que el poder se ejerce sin necesidad de que sea conferido por otro y se vincula de forma directa con las fuentes del poder, que descansan sobre el conocimiento y la experiencia:

¿En qué circunstancias se ejerce el poder sin que sea otro el que lo confiera? Si yo tengo conocimiento, experiencia, cuando puedo ser un referente para que otros me pregunten algo, ayudar y acompañar a otro en algún proceso (Entrevista 1, sesión grupal de no directivos).

En el marco teórico se consideró el concepto de actos comunicativos de poder, los cuales favorecen que se establezcan mayores o menores interacciones de poder en las organizaciones y se indicó, además, que las situaciones de

exclusión e inclusión pueden afectar de forma desigual a las personas (con independencia del nivel profesional) y, en esencia, los efectos de los actos comunicativos es que pueden producir diferentes situaciones de exclusión e inclusión en la entidad. Excluir resulta ser, entonces, una forma de ejercer poder.

En esta reunión en particular hay 25 unas personas de un nivel de dirección muy alto: vicepresidentes, gerentes y algunos jefes de división y hay un nivel técnico pero de alta especialización. Saben muchísimo y no pueden hablar, porque no pueden hablar (Entrevista 4, directivo).

Con la cita mencionada se ejerce lo que Etkin y Schvartsein (2011) denominan poder coercitivo: es lo opuesto al poder de recompensa. Las personas obedecen por miedo al castigo generado por un comportamiento indeseable.

El siguiente aparte de entrevista a un directivo muestra cómo la acción comunicativa en dicha organización no se presenta, pues saber escuchar, saber decir, saber ponerse en el lugar del otro, saber conocer los signos que indican que el otro comprende o no, no son aspectos presentes:

Cuando salimos de esas reuniones con esa persona, esa reunión se hace todos los martes donde participan vicepresidentes, gerentes, nadie habla, somos casi 50 personas en esa reunión, todo el mundo está lleno de pánico, hay susto y la gente no habla (Entrevista 4, directivo).

Con la cita se puede evidenciar lo que es la asimetría en las relaciones como una de las características del poder: las partes no están en igualdad de condiciones respecto de la necesidad de la interacción y la forma de expresarse en las interacciones es a través del miedo a desobedecer; en sus comunicaciones, el poder está presente cuando se incorpora al mensaje la idea de la gravedad en las sanciones en caso de desobediencia.

Léase la siguiente cita:

De hecho, cuando uno está en reuniones con esa persona, esta persona genera un lenguaje no verbal, que tú ya sabes el tipo de decisiones que está tomando, casi que sin haber hablado, ya está tomando definitivamente una decisión (Entrevista 4, directivo).

En el capítulo de comunicación se dijo que la organización se presenta como un amplio escenario de interacciones y que el lenguaje que allí se produce –verbal o no verbal–, constituye la construcción de significados que afloran al momento de darse cuenta cuál es el efecto del ejercicio del poder en sus diferentes manifestaciones y en las fuentes en las que se origina.

Se infiere que en la organización en la que trabaja el directivo, y, en particular, en la situación planteada, no hay construcción de significados y no se permite que el discurso individual fluya. Se argumentó en el marco teórico: los espacios en los que transcurren las conversaciones permiten que el discurso individual fluya, pues el espacio forma parte del contexto en el cual suceden las cosas y este, a su vez, afecta las formas de relación entre los miembros de una colectividad y, a través de las palabras y del significado que se da a las situaciones vividas en el campo organizacional, las personas interactúan y generan discursos que tienen incidencia directa en la acción social. Esto no sucede en dicha entidad al analizar puntualmente la situación.

Otras reflexiones escuchadas en las entrevistas fueron las siguientes:

Es el caso, por ejemplo, de un supervisor que tenía a cargo una sección de empaque de productos y ponía como condición a las mujeres de concederles favores sexuales para aceptarlas y recomendarlas para que siguieran en el cargo y eso se traducía, por ejemplo, en cargas de trabajo diferentes de unas personas a otras y en un ejercicio del poder indebido (Entrevista 1, directivo).

Con la cita anterior se puede evidenciar lo que es la dominación a partir de la obediencia de otros, tal y como fue desarrollado por Weber cuando decía que la obediencia significa que la acción de quien obedece se desarrolla como si

esa persona hubiera convertido en máxima de su comportamiento el contenido de la orden, sin tomar en consideración su propia opinión sobre la del otro.

Cuando uno necesita que no se dé mucha discusión, no comparte mucha información, si alguien se opone y toma una posición contraria a la de uno, uno muestra disgusto, inhibe que las personas hablen, la otra persona empieza a sentir temor entonces la persona dice: “para qué digo si no me van a parar bolas”; es una de las mejores formas de estimular que la gente sienta que el poder es para poder: es que cuando alguien dice lo contrario de lo que uno quiere oír, uno de una vez se muestra incómodo (Entrevista 7, directivo).

c. Otro hallazgo fue el siguiente: si no se tiene autoridad, hay que recurrir a la imposición, que no es sinónimo de ejercicio de la autoridad; sin embargo, las personas en las organizaciones asumen posiciones de sumisión, lo que da lugar al poder subordinante que caracteriza las relaciones laborales. Por ejemplo:

Entrevistadora: Al principio de la entrevista hablaste de imponer. ¿Imponer para ti es un concepto que se asocia al poder, autoridad, dominación?

Entrevistado: Cuando uno tiene autoridad, casi nunca tiene que imponer, cuando uno lo único que tiene es poder, casi siempre tiene que imponer. Cuando no tengo herramientas suficientes para construir una visión compartida, impongo (Entrevista 7, directivo).

Entrevistadora: ¿Existen diferencias entre autoridad y poder?

La autoridad se gana y el poder lo dan los puestos. He visto que la autoridad la tiene el que tiene más conocimiento, independiente el puesto en que esté. La gente respeta lo que esa persona dice: esa persona tiene la autoridad moral, el poder lo da el cargo; en muchas empresas familiares otras donde no he tenido la oportunidad de trabajar pero los he acompañado en la Junta directiva, y son normalmente empresas más pequeñas, he encontrado que el poder lo tiene el dueño y la autoridad la tiene la gente que está debajo de él (Entrevista 7, directivo).

Con la cita se hace claridad sobre los conceptos de autoridad y de sumisión, conceptos explicados en el sentido del pensamiento de Etkin, cuando se dijo en

el marco teórico que la autoridad implica el ejercicio de control social que descansa en la sumisión voluntaria de los subordinados a ciertas directivas del superior y cuando advierte que ellos han aceptado como legítimo el principio de que algunos de sus actos deben estar regidos por las decisiones que emanan de aquel.

6.3. Prácticas en el ejercicio del poder que promueven la libre expresión de los trabajadores de la organización

- a. El primer hallazgo estuvo alrededor del concepto de cercanía; una cercanía que se evidencia a partir de la cotidianidad, que se lleva a cabo de manera deliberada y promueve la libre expresión de las personas en ejercicio del poder que los otros tienen.

¿Cómo se puede influir en los demás en escenarios informales? Política de puertas abiertas, ese es un tema que yo conozco en esta organización desde que entré, desde que yo entré hace casi 30 años, de las primeras cosas que escuché, es que aquí no funcionan las oficinas de puertas cerradas, aquí son puertas abiertas (Entrevista 5, directivo).

El permitir que las personas de la organización puedan acercarse al gerente en cualquier momento y que esto sea una constante, da cuenta de la posibilidad de interactuar. No es una idea solamente de la persona que ejerce el cargo, sino que es una política, algo que forma parte de la identidad de esa organización. Esas formas de interacción se puede decir que en realidad existen por cuanto son sistemáticas. El poder acceder a las personas de nivel directivo brinda ambientes de confianza.

Otras citas de las entrevistas que dan cuenta del hallazgo son las siguientes:

Es un líder, un líder pero, un líder, valga la redundancia, un líder sin poder, o sea que sepa cómo manejar como su liderazgo de una manera muy objetiva

sin ir a que ese poder dañe o...si, dañe o maltrate de una u otra forma a la gente que tiene alrededor (Entrevista 1, sesión grupal de no directivos).

Trato de ser muy cercano a la gente, muy, muy, muy en la parte personal. Una de las grandes influencias de poder mío es que he logrado ser muy auténtico con la gente y que la gente abra el corazón. En vez de perder poder por mostrarme, he llorado, he expuesto mis problemas frente a mi equipo; lo que pudieran ver como un acto de debilidad, a mí me da poder, porque la gente se siente más comprometida con el ser humano que con el jefe (Entrevista 7, directivo).

Y después que termina la reunión en la que alguien no estuvo muy de acuerdo, es al que más trato de acercarme, para que no vaya a bloquear que las cosas salgan, que tenga espacio de expresarme sus dolores; eso sí, no cambio la decisión tomada (Entrevista 7, directivo).

- b. Permitir actuar, decidir libremente en el cargo en que se desempeñan las personas, dar poder al otro, dejarlo actuar con base en su propio criterio, son prácticas de los directivos para promover un ejercicio del poder que potencie a los demás.

Las empresas están evolucionando hacia un término que no es ni muy reciente pero que tiene cada día más peso y es el término del empoderamiento, el *empowerment*, de cómo la persona cada día debería tener mayor capacidad de actuar y decidir sobre lo que hace y tener esa libertad de tomar sus propias decisiones sin que sea necesario consultar niveles superiores, entonces el empoderamiento es darle a la persona los elementos, las autorizaciones, las concesiones para que tome las decisiones y tenga más libertad al ejecutar su cargo; es como uno de los requerimientos para que las organizaciones sean primero más ágiles y segundo menos costosas, que sean más versátiles (Entrevista 1, directivo).

Desempeñarse con mayor libertad y decisión es lo que caracteriza el efecto transformador que opera en los seres humanos, cuando Etkin y Schvartsein (2011) argumentan que la forma en que se ejerce el poder no es solo una

cuestión de superestructura ideológica o de cultura específica de la organización, pues saber que existe poder, conocer cómo opera y qué produce es más importante que explicarlo, y es ahí donde se genera un proceso de transformación en el otro.

En la organización se promueve que las personas se expresen, expresen lo que piensan, lo que sienten frente a la organización y frente a los jefes, eso lo debe promover cada líder de proceso, pero partiendo de una directriz de arriba de la organización y que se respete el libre pensamiento de cada uno pero que realmente eso se respete, no que promueva y no se respete (Entrevista 3, directivo).

Un ejemplo para expresarse con libertad: haciendo, por ejemplo, reuniones con las personas donde se planteen temas que puedan ser sensibles a la organización pero que la gente comparta lo que siente frente a determinados temas, generando buzones, por ejemplo, de sugerencias, inquietudes, reclamos, pueden ser anónimo o no anónimos, preferible cuando no son anónimos y promover que no sean anónimos, líneas de atención al usuario, *focus groups* con personas externas, porque normalmente las personas se abren más con los de afuera que con los de adentro; es generar la confianza para que las personas manifiesten lo que piensan (Entrevista 3, directivo).

Esta forma de entender el poder fomenta la libertad en las personas, lo que es consistente con lo argumentado por Follett, citada por Graham (1995) cuando decía que el trabajo de un gerente estaba en ayudar a los miembros del equipo a darse cuenta del poder que tienen.

- c. Otra práctica empleada para propiciar la libre expresión de las personas está dada alrededor del conocimiento que cada uno tiene de su proceso, con el fin de fomentar interacciones en los puestos de trabajo de las personas y en los de los directivos:

Lo primero, cuando vamos a discutir un tema, trato que la gente lo sepa con anticipación, para que se informe, se documente, estudie, porque muchas veces el poder lo da la información. Que la información esté en manos de

todos. Yo trato de fomentar que la gente esté muy informada. Lo otro es que reto mucho a mi gente a que estudie y se prepare; cuando las personas no se sienten a un alto nivel, tienden a bajar su autoestima y tienden a hacer reverencia al conocimiento, entonces que se prepare, estudie y muchas veces las decisiones no las coordino yo sino otro, porque cuando uno está coordinando también está ejerciendo el poder; y otra cosa: les doy tema para que lo discutan entre ellos, para que cuando vayan a discutirlo conmigo no sea una discusión mía contra ellos cinco o seis, sino ellos cinco contra mí. ¿Contra? Contra mi posición. Cuando ellos ya han discutido, pueden llevar una posición más consolidada; Independiente que hable cualquiera, ellos se van a sentir más tranquilos: el grupo piensa esto, entonces así les doy más libertad para que no sientan que los estigmatizo (Entrevista 7, directivo).

La cita enunciada da cuenta de la comprensión que tiene el directivo en aquello que significa ejercer el poder con otros; en forma deliberada se entregan temas de estudio a los miembros de equipo con el propósito de movilizarlos a discusiones en las que predomine la participación de ellos, no la decisión del superior. Lo anterior lo desarrolla por Follett, citada por Graham (1995), así:

Hemos venido interviniendo los ambientes de trabajo para romper ciclos interfuncionales y tener una compañía donde haya mucho más nivel de interacción entre las personas y donde los jefes no estén montados por allá en unas oficinas cerradas, raras, sino que estén ahí al lado de su gente, de sus clientes internos y externos, en fin, como prácticas que vayan fomentando mucho más una interacción muy sana e informal (Entrevista 5, directivo).

Con la cita mencionada antes se puede evidenciar la expresión de un poder legítimo, un poder que se ejerce a partir de la capacidad para influir en la organización por el lugar que ocupa la persona en la entidad. Se debe profundizar en el análisis del aumento de las interacciones basadas en el diálogo y sin limitaciones, para generar relaciones de consenso en los lugares de trabajo, con lo cual se favorecen contextos más libres, y menos discriminatorios.

En una organización de una compañía como la nuestra, que es industrial, tiene que cumplirles a los clientes, tiene que entregar los productos a tiempo, tiene que cumplir con la calidad de los productos, tiene que hacer proyectos de ampliaciones que tienen que hacerse bien, tiene que desarrollar productos y todas esas cosas hay que movilizarlas y, finalmente, darnos mucha participación y mucha autonomía; de todas maneras, el mismo sistema es una forma de ejercer el poder, cuando se genera una estrategia, unos proyectos, un modelo de seguimiento de los proyectos, así lo hagamos muy participativo, pero es una forma de ejercer el poder participativa, pero sigue siendo poder (Entrevista 5, directivo).

La forma de ejercer el poder que sucede en esta organización permite vincular aquello que significa perseguir un fin e interactuar para poder lograrlo, tal y como lo argumentan Etkin y Schvarstein (2011) al anotar que las personas en sus lugares de trabajo persiguen fines de manera intencional y que los grupos se reúnen para discutir los objetivos de su actividad, todo ello sumado a la definición de planes que hacen los directivos, con la posibilidad de ser discutido y articulando los propósitos para actuar en forma integrada.

La cita que a continuación se menciona permite ver una de las características del poder, denominada por los autores anteriormente mencionados integración con el saber, que se explica, desde el punto de vista del poder, como la facultad de crear y recrear el conocimiento de la realidad organizacional. El poder constituye el saber con el cual la organización educa a sus miembros y, a su vez, el saber realimenta el poder. Considérese la siguiente cita:

Esos mismos grupos operativos en los que nosotros hemos ido generando un empoderamiento muy grande, nosotros los llamamos los pequeños grupos, que son grupos de ocho o diez personas que comparten alrededor de un proceso, dentro de ellos mismo se ha ido generando y creada por ellos mismo, unas estructuras con el TPM, que es la metodología que nosotros manejamos, donde de ese grupo de ocho personas hay uno que lidera los temas de seguridad industrial, otro que lidera el tema de las mejoras enfocadas, otro el tema de mantenimiento. Ellos mismos los eligen y se rotan y se mueven pero, pero dentro de ellos mismos se van generando unos esquemas de poder,

entonces el que maneja el tema de seguridad es el que hace los ejercicios de observación de prácticas inseguras, el que el mismo grupo le da el poder para que llame la atención a sus compañeros cuando hay una práctica insegura y dentro de ellos mismos democráticamente hay una forma de ejercer el poder, entonces me da dificultad pensar en algo donde no hayan esquemas de poder y de liderazgo (Entrevista 5, directivo).

La situación enunciada por el directivo de cómo se ejerce el poder en su organización por parte de los no directivos es necesario comprenderla desde la fuente que la origina: si los no directivos en sus puestos de trabajo son elegidos entre y por ellos para tomar decisiones, lideran temas de trabajo bajo premisas de tipo democrático y, en última instancia, se ejerce un liderazgo, que obedece a que se han legitimado dentro de la organización este tipo de actuaciones: empoderando a otros; esta es la forma más clara de explicar el concepto: dar poder a otro, dejándolo actuar con base en su propio criterio.

Lo anterior tiene sustento conceptual en el sentido de Etkin y Schvarstein (2011) cuando argumentan que el poder es un modo de acción, y, como tal, se ejerce en la cotidianidad de las prácticas en el trabajo. Los autores advierten que las relaciones de poder se concretan en el condicionamiento de las acciones cotidianas de los individuos, y que es posible hablar de la fuerza que ejerce la organización (poder organizacional), la presión de los grupos sobre sus componentes (fuerzas cohesivas), las relaciones en el grupo (por ejemplo: el liderazgo) y los nexos entre pares de individuos (vínculos personales).

Otro hallazgo de las entrevistas fue el siguiente:

Hoy en día el conocimiento ya no está concentrado en esos poquitos administradores o técnicos, sino que el conocimiento está democratizado de una manera importante y eso ha generado un ambiente de mucha más participación, de capacidad de discusión, de aporte, y un modelo distinto de relacionamiento, que creo que ha sido muy positivo. Y yo creo que hoy estamos, estamos viviendo un nuevo cambio, yo siento que se está configurando un cambio (Entrevista 5, directivo).

En la cita se identifica el poder del experto, entendido como la capacidad para influir en la conducta de otros con base en las habilidades, talentos o conocimientos especializados reconocidos; lo especial de la reflexión que entrega el directivo es que en dicha entidad se permite que la experticia emerja, es decir, que no se concentre en los niveles directivos, sino que se viva en los no directivos. Esta es una de las fuentes de poder desarrolladas por Etkin y Schvarstein (2011), que tiene origen en el poder personal y, a su vez, produce efectos transformadores en las personas y que se puede vivir en los grupos formales y, de igual manera, en los informales.

Entrevistadora: Y esos seres humanos que tú identificas, cuando de ejercer el poder se trata ¿cómo lo hacen, quién lo ejerce, cómo funciona?

Entrevistado: En una organización todo mundo ejerce el poder; lo que pasa es que tienen niveles de poder. Los seres humanos por cualquier circunstancia queremos tener logros y a veces tratamos de persuadir, de convencer, y cuando no se logra sin tener la posibilidad termina imponiéndolo. Y ese es el poder como tal; desde el gran gerente, el director, el analista. El poder siempre está presente en la organización, es un tema fundamental en el diario vivir de las organizaciones; muchas veces las estrategias se desvían en su ejecución o se paralizan en función de quién ejerce el poder y a quién le va a dar poder o no el logro de una estrategia (Entrevista 7, directivo).

El directivo entrevistado da cuenta de cómo el poder es el medio a través del cual se resuelven los conflictos de intereses e influye en quién lo ejerce, cuándo y cómo, tal y como lo señala Morgan (1996).

¿Y qué características deberían tener entonces esas personas que permiten que las personas se desenvuelvan con libertad? Es tener confianza en su gente, es reconocer que es un equipo, cuando reconozco que es un equipo entiendo que el que toma las decisiones es uno, no perdón, el directivo toma las decisiones pero tiene un grupo de personas que le están ayudando a que él se ilustre para poder tomar la decisión. Entonces me parece que las cualidades que debe tener es una persona muy abierta, una persona de confianza con su gente, sin decir que hay que tener cuidado, cierto, hay que tener cuidado cuando alguien dirige ese grupo de personas, pero realmente yo creo que debe

ser uno más humano y más abierto con el equipo de trabajo (Entrevista 2, directivo).

El directivo entrevistado deja ver, a través de su discurso, que el poder se ejerce con otros porque también se les da confianza a ellos, reconociendo en los mismos la posibilidad que tienen de tomar decisiones; esto también demuestra una legítima interacción que potencia al otro.

7. DESCRIPCIÓN DE HALLAZGOS: rol de las áreas de gestión humana en las organizaciones frente al ejercicio del poder

Uno de los objetivos de la investigación es determinar cuál es el carácter activo, pasivo, atenuante, regulador o coadyuvante de las áreas de gestión humana en las organizaciones frente al ejercicio del poder.

El proceso investigativo se llevó a cabo con personas de niveles directivos y no directivos que han trabajado con otros ejecutivos de áreas de gestión humana, en las organizaciones han sido clientes de dicha dependencia y, para el caso de algunos de los entrevistados, ellos mismos ejercían roles de gestión humana; por lo tanto, los hallazgos son de importante valor, pues ellos se expresaron con conocimiento del tema y se hicieron desde un lugar crítico. Los hallazgos que merecen destacarse son los siguientes:

- a. Como elemento común, identificado por todas las personas que participaron de la investigación, se encontraron la asignación a las dependencias de gestión humana de un carácter activo y coadyuvante para el logro de los objetivos organizacionales y el de visualizar las personas que trabajan en esta área en el rol de acompañamiento, tanto a directivos como a no directivos.

Entonces yo creo que es un rol hoy muy, de muy alto impacto, y de un acompañamiento impresionante a los líderes de la organización para que cada vez estemos avanzando, entonces fíjate que también entonces es ya acompañando el desarrollo del liderazgo pero ahí, viviéndolo, viviéndolo en todas las cosas, es ahí al lado de cada líder, discutiendo con él sus problemas, acompañándolo en las reuniones, acompañándolo en las gestiones urgentes en todos esos procesos. Es un proceso muy activo, muy activo, y de mucho impacto en el estilo del liderazgo (Entrevista 5, directivo).

Al agrupar los aportes de todos los entrevistados se encuentran los siguientes roles:

- Ser aliado estratégico para la toma de decisiones en la organización.
- Tener a cargo el direccionamiento de programas que afecten de manera radical la forma de ejercer el liderazgo.
- Acompañar a los líderes de la organización.
- Alinear su actuación en función de la estrategia.
- Incorporar los temas de ejercicio del poder en su discurso.

Cuando gestión humana hace parte de la estrategia del negocio, y el líder grande, el presidente o el gerente lo tiene como un aliado estratégico para las decisiones, gestión humana tiene poder, pero gestión humana, o por el estilo del liderazgo o gerencial, la alta dirección, es tenido en un segundo plano, solo como una área de gastos, gestión humana no tiene poder, porque le imponen, o sea, el gran éxito de un gerente de gestión humana es estar en la estrategia del negocio, y hay una cosa muy importante, nosotros ya no estamos en gestión humana para estar controlando que el desayuno, que el algo, que el tiquete, que la entrada del bus, que si barrieron el piso, que si abrieron el salón, no, estamos es para ayudarle a la gerencia, a la alta dirección, a tomar decisiones claves del negocio; cuando hay una negociación colectiva es el negocio más importante de la compañía, pero eso lo tenemos que hacer nosotros con resultados. O sea, el área de gestión humana tiene que estar al lado de la gerencia, el director, el gerente de gestión humana que no sea de la misma cuerda de la alta dirección, está atrasando los procesos (Entrevista 6, directivo).

El aparte de la entrevista que acaba de transcribirse confirma lo que indican algunos textos de estrategia y administración: las áreas de gestión humana de las organizaciones, que tienen al frente orientar el desarrollo de las personas, se han dejado permear por el discurso organizacional de la eficiencia: aquel que tiene mucho sentido en plantas industriales. Se logra inferir que orientan su gestión alrededor de criterios de eficiencia.

Se identifica un rol estratégico, que pone en evidencia el logro de resultados cuando se habla de la eficiencia de actividades; nótese que no se habla en la cita de ser estratégico con asuntos de tipo relacional, axiológico o de otro orden. Esta es la más clara expresión del discurso administrativo.

Otra persona deja ver la importancia de gestión humana en el direccionamiento de programas que impacten en la forma de ejercer el liderazgo:

Para mí es un rol importantísimo y gigante y tiene bajo su poder, dentro de los que estamos hablando, bajo su poder el direccionamiento de los programas que afectan radicalmente la forma de ejercer el liderazgo (Entrevista 5, directivo).

Desarrollar programas alrededor del ejercicio del liderazgo supone ir más allá de contactar consultores expertos en el tema, es decir, el verdadero aporte que darían estaría sintonizado con la comprensión de aquello que la organización necesita y para qué lo requiere; en otros términos: hacer lectura del contexto en que se desenvuelven las personas en los roles que desempeñan y, desde este lugar, repensar las formas de interacción, tal y como se abordó en el capítulo de interacciones, de conformidad con la mirada de van Dijk.

Sobre el mismo tema del liderazgo, se enfatiza:

Nosotros hemos desarrollado un concepto que se llama marca de liderazgo, que es un concepto muy fuerte, construido por muchos años y que tiene, pues, todo ese perfil de facilitador, educador y otras cosas nuevas que hemos venido introduciéndole recientemente para favorecer más la innovación y el mejoramiento continuo y una mayor capacidad de obtención de resultados también (Entrevista 5, directivo).

Lo interesante del siguiente hallazgo es que otro sujeto entrevistado sobre el mismo tema del logro de la estrategia, argumenta:

Entrevistadora: ¿Cuál es el papel de gestión humana?

Entrevistado: El verdadero rol es alinear todo lo que se hace en la organización en función de la estrategia. El rol de gestión humana es ser capaz de ser ese vaso comunicante que garantice que eso se dé y que las personas estén competitivas, competentes de tener el conocimiento. Gestión humana tiene que ser la voz y los oídos de una organización, tiene que escuchar todo lo que esté evitando que las cosas se den y la voz para evitar esas barreras. La cultura organizacional es responsabilidad del presidente, del líder y de su grupo directivo y gestión humana tiene que ser un brazo armado para que eso sea una realidad (Entrevista 7, directivo).

El hallazgo de las respuestas que se obtuvieron en el proceso de entrevistas es que logra integrar elementos de cultura y vincularlos al rol de las áreas de gestión humana, lo que se consideras, además, responsabilidad no solo de ese tipo de dependencias y desde la perspectiva de Weber, tal y como se mencionó en el marco conceptual, da sustento a la respuesta del sujeto. Weber habla de la acción social, de los referentes que permiten comprender por qué una persona actúa de determinada manera y no de otra; esta es una verdadera acción social.

Otro aparte de las entrevistas da relevancia a la responsabilidad que tienen las áreas de gestión humana en cuanto a hacer evidente en su discurso que ellas también ejercen el poder y lo hacen porque permiten que la comunicación fluya, se expresan y lo hagan ellos mismos como área; con esto se estaría hablando de una dependencia que ejerza una verdadera acción social sin coacciones, expresándose con libertad, siendo consciente del rol que tiene, dándose el lugar que ocupa y, eso sí, actuando con identidad, no haciendo o diciendo lo que organización espera que haga o diga:

Entrevistadora: ¿Qué pertinencia encuentras que esta investigación consulte el tema del poder en las organizaciones?

Entrevistado: Muy pertinente; es uno de los temas que más define el éxito o fracaso, en las organizaciones es un prohibido hablar, y esa es la mejor forma de mostrar que se ejerce el poder. Creo que gestión humana ha encontrado que una de sus grandes limitantes es el poder hablar al interior de la

organización del poder: eso es lo que más dificulta: es que lo dijo el presidente; esa cultura de estar emancipado le ha hecho mucho daño a gestión humana, y más que a gestión humana, al éxito de las compañías, porque también se acostumbra a no hablar de lo que realmente hay que hablar (Entrevista 7, directivo).

De lo anterior se puede inferir que el rol está en incorporar los temas de ejercicio de poder en su lenguaje y, en general, en el día a día.

Las áreas de recurso humano o de gestión humana (para efectos de la investigación se asemejan) de las organizaciones en plantas industriales están transmitiendo y trabajando alrededor de un discurso que gira en torno a los productos que se espera que entreguen, y que ahora ha incursionado de manera vehemente a los procesos administrativos, pensando en contribuciones estratégicas en busca de obtención de un producto. En las entrevistas se registra la evidencia del deber ser de las áreas de talento humano; sin embargo, no se escucharon en las entrevistas ejemplos a través de los cuales se promoviesen ejercicios de análisis alrededor de la acción social de la organización, de las formas de comunicación que se presentan, del ejercicio del poder de parte de los directivos y de las prácticas que se emplean para hacer de lo mismo un asunto que potencie a las personas. No cabe la duda de que un análisis reflexivo se considera como estratégico, beneficioso, más no consulta las fuentes de poder que predominan, con el fin de decidir si es preciso implementar cambios en beneficio de la comunicación que se da en la organización, como propósito orientador para la deconstrucción de discursos o la construcción de nuevos discursos que permitan a las personas “conversar” e “interactuar”, sin circunscribir los espacios de trabajo al ámbito de la eficiencia, la eficacia y la rentabilidad.

- b. Existe una serie de prácticas que se emplean en las organizaciones objeto de estudio que fueron compartidas de manera general por los sujetos entrevistados y se mencionan a continuación, sin un nivel de detalle amplio, por cuanto no es el objetivo de la investigación.

El espacio de las entrevistas semiestructuradas tuvo un momento de consulta para conocer si existen prácticas en las organizaciones que favorezcan la comprensión de las dinámicas del poder. El anterior es un elemento central en el proceso de estudio e intervención con los grupos en la dinámica sociolaboral según el punto de vista de las áreas de gestión humana, pues responde justamente a entender el rol de las mismas desde la perspectiva de un lugar activo, no pasivo.

Con apertura, los directivos dieron a conocer algunas iniciativas que aplican en sus organizaciones y que, sin duda alguna, se vinculan con la comprensión del ejercicio del poder; ellas son las siguientes:

- Semillero de profesionales
- Programa 20-20
- Formación en gerencia estratégica del talento humano
- Diplomado en gestión humana

Entrevistadora: ¿Tú has visto, en los años de experiencia que llevas, si en las organizaciones se han hecho programas para acompañamientos a los directivos o no directivos a ejercer el poder desde un lugar posibilitador?

Entrevistado: Sí. Hay una experiencia novedosa para mí particularmente, en esta experiencia de la que te he hablado. El programa se denomina 20-20. Cada año ingresan 20 profesionales jóvenes que, como mínimo, tengan una maestría y entran a hacer durante 20 meses una pasantía; trabajan 20 meses y rotan en cuatro unidades de trabajo completamente diferentes e incluye la formación de estas personas en la casa matriz de alguno de los dueños; cada uno de esos 20 muchachos tiene un mentor, una persona que tiene experiencia, yo soy mentor de uno de esos 20 (Entrevista 4, directivo).

Nosotros tenemos un semillero de profesionales y sobre esos practicantes y sobre el semillero de profesionales somos muy cuidadosos y lo estamos monitoreando mucho (Entrevista 5, directivo).

Se identifica que los directivos entrevistados muestran cómo, en las organizaciones para las cuales trabajan, se capacita a las personas para ejercer el poder, es decir, se apela a prácticas responsables mediante las cuales se da la palabra al otro, el espacio para que el otro descubra cómo hacerlo de forma responsable. En los casos mencionados hay un claro direccionamiento de parte de los directivos en darles oportunidad a otros, tal y como lo argumenta Follett, citada por Graham (1995, p. 28), cuando dice que “para obtener resultados eficaces, los dirigentes no deberían manipular a sus subordinados, sino que deberían capacitarlos en el uso del poder responsable”.

También es claro que se quiere acompañar a otros en el ejercicio del poder, cuidando, monitoreando en el cómo se ejerce; es decir, se tienen rasgos de control a través de los cuales se deja actuar, pero observando acerca de la forma como lo hacen las personas.

Otras prácticas que se encontraron son las siguientes:

A mí me invitaron a dictar un módulo que se llama gerencia estratégica del talento humano. Enseñarle al otro a encontrar lo bueno que tienen las personas, a uno eso nadie se lo enseña, en eso enfoqué la charla, en compartirles a las personas que un líder se debe enfocar es en encontrar las fortalezas de sus colaboradores y potencializarlas (Entrevista 3, directivo).

Desde ahí está modelando que tipo de personas van a entrar a la organización y como ejercen el liderazgo. El que está diseñando los programas de marca de liderazgo, nosotros tenemos marca de liderazgo y tenemos un diplomado en gestión humana y todos esos programas y sus contenidos y su dirección son hechos por gestión humana, y son programas que fortalecen y direccionan esto. Yo creo que el rol es de altísimo impacto (Entrevista 5, directivo).

Se ratifica que capacitar a otros a través de los mismos directivos de la organización es una práctica empleada y se descubre que se da a los directivos un lugar especial de modelamiento en el ejercicio del liderazgo, es

decir, se tiene claro que la organización desarrolla su “marca”, su esquema en la forma de liderar, y sobre ella base capacita a otros.

Al indagar en una entrevista grupal de no directivos sobre las formas en que su organización estimula el diálogo, los hallazgos fueron los siguientes:

Yo siento acompañamiento de desarrollo humano organizacional, ahí hay un *partner*, una persona que está dentro de la oficina de logística y a esta persona le permite un mayor relacionamiento y para los que tenemos manejo de recurso humano nos apoyamos en ella para lograr controlar, promover, proveer cualquier necesidad de los muchachos (Entrevista 2, sesión grupal de no directivos).

En lo anterior se encuentra una práctica que consiste en acercar el área de gestión humana a la operación del negocio, cambiando el esquema tradicional de gestión, en el que los clientes o trabajadores son quienes deben ir al sitio en el que está el encargado de dichos temas.

Por último, se indagó alrededor del rol que cumplen las instituciones educativas en la formación de los futuros profesionales, pues, al haber encontrado que en las organizaciones se “capacita”, es menester profundizar sobre estos asuntos:

- c. Es imperativo repensar el enfoque académico que considera el proceso de aprendizaje en cuanto al ejercicio del poder.

¿Se forma a los profesionales de manera explícita en cómo ejercer el poder?

Otras conclusiones se logran luego de conocer cuál es la comprensión de las personas entrevistadas alrededor de la incidencia del escenario académico en la formación de profesionales en el ejercicio del poder:

Si bien es cierto para la investigación no se fijó el propósito de comprender cómo el escenario académico está influyendo en las personas que se vinculan a las universidades, fue un aspecto que se consultó; hubo una reflexión común

que se escuchó en los diferentes momentos en los que se hicieron las entrevistas semiestructuradas.

Los directivos infieren, a partir de su experiencia, del contacto que tienen con las universidades y con los profesionales que ingresan a sus organizaciones, que la universidad se ha dedicado más a formar en competencias técnicas y poco ha intervenido de forma directa la capacitación en temas sobre ejercicio del poder.

Algunas de las argumentaciones se relacionan a continuación:

Entrevistadora: ¿Cómo crees tú que la academia ha contribuido para que los directivos de las organizaciones ejerzan el poder?

La academia no contribuye. Hoy en día de pronto hay metodologías nuevas que pueden ayudar a la persona a ejercer un poder positivo en las organizaciones, por ejemplo cuando se forma a las personas en liderazgo, no muchos estudios de pregrado contienen una materia que se llame liderazgo, no la conozco, enseñamos administración, mercadeo estadística, trigonometría, matemática, no hay una materia que se llame *coaching*, desarrollo del otro, no la hay, eso se aprende en la experiencia del otro, en la vida. Yo diría que es más trabajar en el desarrollo de la persona, más en el desarrollo del ser porque, en la medida en que las personas sean íntegras, integrales, se puede lograr posiblemente hasta un mejor resultado académico que con el enfoque que tenemos hoy. Hoy salimos muy buenos en mercadeo, finanzas, excelentes en inglés, pero realmente dónde está el equilibrio de la persona, no lo estamos desarrollando, en la medida en que se trabaje en esto, las universidades tendrán mejores profesionales y contribuiremos a mejorar la calidad de la ciudad, la cultura de la ciudad (Entrevista 3, directivo).

No tengo la certeza de cómo hoy la academia realmente trata de permear o de favorecer el desarrollo de competencias. La academia me temo que no lo hace, no estoy seguro (Entrevista 4, directivo).

Entrevistadora: Todo lo que me has contado sobre el poder, las prácticas, ¿lo aprendiste en la universidad?

Entrevistado: Casi nada de esto. En la universidad aprendí que uno tiene que obedecerle al jefe. El tema de poder casi no se toca; es como tabú (en la universidad y la empresa) y al final es lo que mueve los hilos del verdadero desempeño profesional de las personas (Entrevista 7, directivo).

Se consultó a las personas sobre dos aspectos concretos:

- La pertinencia que encuentran en el hecho de investigar un tema sobre las dinámicas del poder en las organizaciones.
- La expectativa que ellos como directivos tienen en cuanto a la formación de nuevos profesionales.

Los hallazgos fueron los siguientes:

- d. Es pertinente investigar el tema del poder en cuanto permite a las universidades reflexionar para que incorporen en sus programas módulos de formación alrededor del ejercicio del poder:

Yo creo que es muy pertinente, veo dos potenciales, dos cosas muy interesantes; lo uno, para que las universidades reflexionen alrededor de cómo se han ido movilizandando estos temas de poder y de cómo deberían ser y un poco de cómo intervenir en los procesos, lo que mencionamos hace un rato, cómo intervenir en los procesos de formación de los universitarios para permearlos un poco más de esto; entonces, me parece que esa es una pertinencia grande (Entrevista 5, directivo).

Es supremamente interesante porque en este tipo de investigaciones se dan cuenta de las tendencias que tienen las empresas porque antes, me imagino, que lo que uno se da cuenta es que las empresas eran de familia, entonces el poder se ejercía totalmente diferente, había una cultura muy diferente, ahorita, metiéndonos en temas de globalización y todo esto que afecta a las compañías, entonces el poder va cambiando, entonces con esas investigaciones nos damos cuenta en todas las empresas que está

pasando y cómo se maneja, si en realidad somos tan tradicionalistas como antes o hemos podido cambiar. Y que son investigaciones diferentes, investigaciones de mercadeo, investigaciones de servicio al cliente, una cantidad de investigaciones, pero que no generan lo que queremos realmente mirar, que es una parte importante, lo que decíamos, la parte humana, es el cliente interno (Entrevista 1, sesión grupal de no directivos).

- e. El otro hallazgo se centró alrededor de la influencia positiva que la universidad puede tener sobre las formas de ejercer el poder, conectándolo con aquellos elementos que caracterizan a las nuevas generaciones:

A mí me encantan las nuevas generaciones, me encantan, me parecen unos pelados descrestadores, muy superiores a nosotros en su capacidad de interacción, de conectarse con el mundo, son frescos, son irreverentes, les importa un comino la autoridad, no tienen temor en hablar con el que sea; entonces, yo pienso que estas nuevas generaciones son espectaculares, creo que ese es un efecto no solo de la universidad, es el efecto de la sociedad, entonces yo creo que la misma sociedad ha venido produciendo un esquema de profesionales muy distintos. Yo creo que las universidades sí podrían influir más positivamente en estos temas (Entrevista 5, directivo).

Entrevistadora: ¿Cómo crees que la academia ha contribuido a la formación de directivos para ejercer el poder desde un lugar positivo, que facilite?

Entrevistado: En ocasiones se equivoca y hace un esfuerzo mayor por el ejercicio de competencias técnicas de la persona, pero en el ejercicio de este tipo de competencias, yo sé qué estoy siendo injusto, pero la ansiedad del educando es formarse rápidamente en formar la competencia técnica, pero lo que ve en la organización es eso: una telaraña de relaciones de poder, que si la persona no tiene esas competencias, va a tener dificultades. La academia debe tener un papel muy importante en favorecer el desarrollo de competencias para que cuando lleguen a la organización puedan hacer un ejercicio del poder más integral y holístico (Entrevista 4, directivo).

Sobre estos temas afirma Schvarstein (2004, p. 45): “La organización del trabajo en la modernidad se fundaba básicamente en su división y en la

especialización. Actualmente se imponen la polivalencia y la rotación, un modo de desdiferenciación correlativo al concepto de deconstrucción que es característico de la postmodernidad”.

Entrevistadora: ¿Cómo crees que la academia ha contribuido a la formación de directivos para ejercer el poder desde un lugar positivo, que facilite?

Entrevistado: Harvard produce un estilo de liderazgo particular, yo no sé si en Colombia uno puede decir que haya una universidad que marque un estilo, es que las personas que salgan de esta universidad se comportan así, o se comportan así o que lideran así, yo no lo sé, yo no lo siento así, no lo sé (Entrevista 5, directivo).

Creo que falta trabajar la sicología de nosotros los directivos, en que no se nos suba el poder a la cabeza; es uno de los temas más críticos (Entrevista 7, directivo).

- f. Alrededor del tema que se está mencionando, se tuvo un hallazgo: En la universidad y en las organizaciones se va preparando a las personas para unos fines específicos, es decir, se empieza a fortalecer el dominio de las capacidades, en el cual prevalece la lógica del usufructo, pues la capacidad desarrollada se utiliza en este dominio en tanto su uso tenga algún sentido para la organización. Sobre el particular, uno de los directivos entrevistados indicó:

Muchas veces en las compañías sin darnos cuenta estimulamos no la competitividad organizacional sino la competencia interna, quién es el que más sobresale, cuál es el área más destacada, y al final eso no se vuelve temas de áreas sino de personas y ahí los seres humanos somos ilimitados en nuestros sueños de ser quiénes somos (Entrevista 7, directivo).

Lo anterior se vincula a la cita que fue referida en el marco teórico de Etkin y Schvarstein (2011) en la que se destacó que las organizaciones producen normas y trabajan alrededor de capacidades (el “estar preparado para”). Estas capacidades, por las que los seres humanos trabajan y trabajan para

fortalecerlas y desarrollarlas cada vez más, resultan ser detonantes de competencia interna entre las personas, tal y como lo refleja el entrevistado en la cita anterior.

8. CONCLUSIONES

Básicamente hay dos contextos en los que pueden presentarse los resultados de una investigación: contexto académico y contexto no académico. Lo que llamaríamos contexto académico implica que los resultados habrán de presentarse a un grupo de profesores-investigadores, alumnos de una institución de educación superior, lectores con niveles educativos elevados, miembros de una agencia de investigación e individuos con perfil similar. En ambos contextos se presenta un reporte de investigación, pero su formato, naturaleza y extensión es diferente. El reporte de investigación es un documento donde se describe el estudio realizado (qué investigación se llevó a cabo, cómo se hizo esta, qué resultados y conclusiones se obtuvieron) (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2003, p. 436).

Los hallazgos de la investigación parten de la premisa del enfoque cualitativo, que, tal y como se indicó en la memoria metodológica, no es aquel que pretende medir, sino comprender un fenómeno social a partir de algunos rasgos; por lo tanto, se logró propiciar, en los sujetos que participaron en la investigación, la presencia de espacios de discernimiento de una realidad comprendida por ellos y, en último término, se obtuvieron aportes de alto valor a partir de la experiencia de cada uno.

La característica de las entrevistas estuvo dada alrededor de la escucha y la comprensión de cómo los sujetos viven o han vivido la experiencia de ser directivos y no directivos de una organización, para adentrarse en la naturaleza de esa vivencia alrededor del ejercicio del poder.

El ejercicio del poder por parte de personas de niveles directivos se logró identificar a través del trabajo de campo adelantado, como una práctica que se ejercita, la cual puede o no ser legitimada por otros, es decir, no se comprende

el ejercicio del poder como un don o una capacidad extraordinaria que solo a algunos les corresponde.

Si bien es cierto que se encuentran diferentes prácticas que los sujetos de investigación manifestaron en las entrevistas semiestructuradas, para no caer en los mismos criterios de interpretación ni armonizar con el lenguaje de la administración, que de forma evidente identifica a las personas participantes, se puede concluir de la investigación adelantada lo siguiente:

- a. El ejercicio del poder, como algo inherente al mundo organizacional, tiene su asiento en los conceptos de acción social; es decir, el poder se ejerce a partir del actuar deliberado de cada sujeto en la organización. Dicha actuación se manifiesta de forma diferente en cada persona y en cada organización, en atención a las particularidades del sujeto y de la identidad organizacional. No obstante lo anterior, el ejercicio del poder puede entenderse desde los puntos de vista de la lógica o de la virtud.
- b. Si se entiende desde el punto de vista de la lógica, se enmarca en un campo de saberes, conocimientos e información que se adquieren a partir de la acción social que elige el sujeto y de los dominios de la organización en la que trabaja. Es decir, en forma práctica y consciente, las personas actúan en consonancia con los intereses de la organización o con las expectativas que la misma tiene; los individuos se ven en necesidad de responder a los desafíos, a los retos que impone el día a día dentro de una lógica, que resulta ser la lógica técnica y la de los postulados de la sociedad gerencial. Es una lógica que, en términos de dominio organizacional, se circunscribe a la del dominio de los propósitos y de las capacidades, y para lograr dichos propósitos y desarrollar sus capacidades, solo pueden hacerlo a través de las redes conversacionales y de relación que se suscitan en la organización, dadas de conformidad con la intención de cada sujeto, de su actuar, de una elección que hace para convertir su forma de relacionarse con los otros en un hábito, en una práctica de la cotidianidad.

Dicho hábito solo se hace evidente en las interacciones que se promueven en la organización formal y que fomentan la libre expresión de las personas o el sometimiento. Dichas prácticas descansan en aquello que Aristóteles entendió como virtud.

- c. Si el ejercicio del poder se entiende desde el punto de vista de la virtud, muy seguramente la investigación tendría factores diferenciadores en cada una de las etapas y el diseño de preguntas para las entrevistas hubiese sido otro; no obstante, el ejercicio del poder en una organización se encuentra en el actuar de las personas (en niveles directivos y no directivos, pero el actuar de ellas tiene su esencia y su fundamento en el bien.

Los efectos contraproducentes del ejercicio del poder (cuando este desborda en el sometimiento, en la obediencia o en la dominación sobre otro) tienen su fundamento en un ser humano que no se ha ejercitado en forma deliberada como hombre virtuoso, ni se ha ejercitado haciéndose consciente de lo que significan las relaciones con el otro.

Como el objetivo no estriba en llegar a profundizar sobre temas del bien o del mal, o de las virtudes, se formula una pregunta que bien pudiera considerarse para dar continuidad a la investigación en un futuro o para otro estudio:

¿De qué modo las organizaciones administran y planean sus procesos de elección de personal para los diferentes cargos, cuidando que el perfil de las personas que ingresan guarde equilibrio entre los criterios técnicos de actuación profesional y la virtud para desempeñarse?

Las personas que gusten de ejercitarse en el ejercicio del poder como seres virtuosos debieran ocuparse en comprender cuáles son los rasgos identificatorios de la organización en la cual trabajan, pero no en aquellos que se confunden con los intereses de la organización o los de carrera profesional; es decir, aquella identidad que requiere descubrir si

existen hombres virtuosos en lugar de hombres exitosos, en lugar de hombres hacedores de una estrategia que permite el usufructo.

Con base en lo anterior, se deriva que la lógica del dominio de las relaciones tiene sustento en la virtud y no en la racionalidad económica que caracteriza a las organizaciones, la que es una consecuencia de la acción instrumental.

¿Qué caracteriza al hombre virtuoso cuando ejerce el poder?

La dimensión laboral exige trascender el criterio básico de lograr resultados, de ser un buen dirigente, de trabajar en equipo y de alinearse con las directrices de la organización. La dimensión laboral requiere comprenderse desde una óptica sociolaboral, que exige de un nuevo discurso, que se afianza en las creencias individuales despojadas de paradigmas que descansan en la fuente del conocimiento, en la de la autoridad o en la del control.

Se hace necesario exhibir los roles e identidades, desde el punto de vista de la virtud, de una acción social que descubre al sujeto en su discurso a partir de la comprensión de la realidad de otros, otorgando sentido a la construcción de nuevas realidades con otros y no sobre otros.

Ejercer el poder con igualdad de derechos genera un efecto de posibilitar escenarios de libertad entre los miembros de una colectividad.

- d. El poder puede entenderse para algunos desde la óptica del ejercicio del control; las formas de control pudieran llegar a estar inmersas en el ejercicio del poder, produciendo como efecto la invasión de los espacios de libertad e impactando de manera diferente en la colectividad, de acuerdo con la concepción de mayor o menor dominancia que exista en la organización.

El grado de concentración del control refleja el nivel de centralización o descentralización que opera en la entidad, aunque estructurar o planear los

mecanismos de control generaría, en forma benéfica, el posibilitar el funcionamiento equilibrado de las instituciones.

El control que ejercen las personas puede ser unidireccional o de doble vía, lo que produce, a su vez, efectos que permiten hacer lecturas a partir de un poder que posibilita la libertad (poder con el otro), o en su extremo, la dominación, es decir, poder sobre el otro.

- e. Una acción de poder ejercida desde la perspectiva de la arbitrariedad puede desencadenar en falsa obediencia, que se traduce con posterioridad en rechazo; así, un ejercicio autoritario del poder produce como efecto la fragmentación del poder.

El poder no tiene un lugar específico en el que sea posible verlo o tocarlo, sino que funciona en cadena, pues para ejercerlo se necesitan dos individuos que permitan cambios en la naturaleza de su ejercicio mismo. Los medios que se emplean para ejercer el poder pueden representar una garantía de libertad o, al contrario, una forma legítima de coerción.

- f. El poder se ejerce, entonces, descubriendo oportunidades, las que derivan en acuerdos o consensos y, si estos no se producen, pueden dar cabida a los excesos de poder, que conducen al sometimiento; en consecuencia, en el plano organizacional, un ejercicio del poder desde el lugar de la racionalidad económica podría generar como efecto el riesgo de utilizar en forma abusiva el poder.
- g. Se infiere que la alineación en la organización empieza a ser parte del lenguaje, para que la conducta de los trabajadores produzca resultados que estén acorde con los propósitos de la entidad. Sin embargo, no es posible perder de vista que las personas se vinculan a la misma en búsqueda del logro de objetivos, no con el propósito de “alinearse”.
- h. Aunque pareciera apreciarse a la persona desde una perspectiva de corte humanista, a ella se le confiere la definición del éxito o fracaso de

la organización, es decir, se le entrega toda posibilidad de logro de resultados, sumado a la necesidad de alineación con los intereses de la organización, con lo que se encuentra, entonces, que la lógica que impera es la del dominio de los propósitos planteado por Etkin y Schvarstein (2011), pues se piensa al trabajador, desde la perspectiva de estos autores, como un dispositivo a través del cual se logran los objetivos.

Uno de los directivos consultados expresó lo siguiente en un aparte de la entrevista:

Las empresas están constituidas por personas, y las personas son las que pueden producir los logros organizacionales (Entrevista 1, directivo).

Su reflexión deja ver que se asocia al trabajador en forma directa para producir logros en la organización, lo que tiene estrecha relación con los argumentos conceptuales de Etkin y Schvarstein (2011) cuando indican que los miembros de una organización proponen metas y políticas que orientan su acción y que las mismas constituyen el dominio de los propósitos.

Se confirma de nuevo, a través de otro sujeto, la influencia o cuánto predomina el dominio de los propósitos en el discurso de las organizaciones:

Ser un trabajador es ser una persona que pone para el servicio de otro su experiencia, su conocimiento, su fuerza, su forma de pensar al servicio de otro, que en este caso es una organización. Un trabajador es eso: cualquier sujeto o persona en el mundo que entrega a una organización lo que sabe (Entrevista 4, directivo).

Además de lo anterior, las formas de comprender lo que el trabajador pone al servicio de la organización coinciden con lo expuesto en el capítulo de organización cuando se citó a Goffman (2001) para indicar que este autor define a una organización instrumental formal como un sistema de actividades

deliberadamente coordinadas, que tienden a la obtención de algunos fines generales explícitos.

- i. No se encontró de forma explícita o emergente que en las organizaciones en las que laboran las personas consultadas se tengan rasgos de prácticas de dominación o sometimiento ni que los grupos informales que existen en dichas organizaciones se hayan constituido por necesidad, o por vacíos de la organización formal, o como reacción a formas de ejercicio del poder.

REFERENCIAS

- Ángel Mesa, Á. M., y De la Cuesta Benjumea, C. (2001). *Un sueño en construcción. El caso de Locería Colombiana, 120 años*. Medellín. Editorial Universidad de Antioquia.
- Arbeláez Londoño, C., y Pulido Tamayo, M. (2009). *Análisis de las relaciones del poder y construcción del pacto simbólico en las organizaciones*. Medellín: Universidad EAFIT. Investigación realizada por estudiantes de Maestría en Administración (MBA) de la Universidad EAFIT.
- Arcand, S, Muñoz Grisales, R., Facal, J., y Dupuis, J.-P. (2010). *Sociología de la empresa. Del marco histórico a las dinámicas internas*. Bogotá: Siglo del Hombre, Fondo Editorial Universidad EAFIT, Universidad del Valle.
- Aristizábal Salazar, M. N., y Galeano Marín, M. E. (2008). *Cómo se construye un sistema categorial*. La experiencia de la investigación: "Caracterización y significado de las prácticas académicas en la Universidad de Antioquia, sede central 2007-2008". Medellín: Universidad de Antioquia. Artículo que se inscribe en la investigación de corte cualitativo que combina estrategias interactivas y documentales inscrita en el Comité para el Desarrollo de la Investigación (CODI) de la Universidad de Antioquia y en el Centro de Investigaciones Jurídicas de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la misma universidad.
- Aristóteles (2004). *Magna Moralia*. Buenos Aires: Losada.
- Aristóteles (2012). *Ética a Nicómaco*. Madrid: Alianza.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson.
- Betancur Hurtado, C. M., y Valencia Trujillo, G. (2004). *Interacción comunicativa en las organizaciones: el caso de la Dirección de Desarrollo Humano de la Universidad EAFIT*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Chanlat, J.-F. (2002). *Ciencias sociales y administración*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Chanlat, A., y Bédard, R. (1997). La administración, una cuestión de palabra. *Tecnología Administrativa* (Medellín, Universidad de Antioquia), XI (25), 179-219.
- Cifuentes Gil, R. M. (2011). *Diseño de proyectos de investigación cualitativa*. Buenos Aires: Noveduc, Libros del Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico.
- Coffey, A., y Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Crozier, M., y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción correctiva*. México: Alianza.
- Etkin, J. R. (1978). *Sistemas y estructuras de organización*. Buenos Aires: Macchi.

- Etkin, J. R. (1993). *La doble moral de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Etkin, J. R. (1996). *La empresa competitiva: grandeza y decadencia*. Santiago: McGraw-Hill.
- Etkin, J. R. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable*. Buenos Aires: Granica.
- Etkin, J. R., y Schvarstein, L. (2011). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Gadamer, H.-G. (1995). *El inicio de la filosofía occidental*. Barcelona: Paidós. Barcelona.
- Gadamer, H.-G., y Koselleck, R. (1997). *Historia y hermenéutica*. Barcelona: Paidós.
- Galeano Marín, M. E. (2009). *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro de la mirada*. Medellín: La Carreta.
- Galindo Cáceres, L. J. (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Addison-Wesley Longman.
- Garcés Uribe, O. L. (2004). *El autocontrol en las organizaciones: ¿una construcción desde el sujeto? Estudio de caso: Empresas Públicas de Medellín*. Medellín: Universidad EAFIT. Investigación realizada por un estudiante de Maestría en Ciencias de la Administración de la Universidad EAFIT.
- García de la Torre, C. (2007). Estudios sobre identidad y la cultura en las organizaciones en América Latina. *Cuadernos de Administración* (Cali, Universidad del Valle), 38, 21-51.
- Giraldo Garcés, G. A. (2007). Racionalidad y ética en las organizaciones. *Cuadernos de Administración* (Cali, Universidad del Valle), 38, 53-62.
- Goffman, E. (2001). *Internados. Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Graham, P. (1995). *Mary Parker Follett. Precursora de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. México: Pearson Educación.
- Henao Galeano, C. M. (2008). *Método analítico y técnicas de coordinación grupal: sus efectos de poder en la organización*. Medellín: Universidad EAFIT. Investigación realizada por un estudiante de Maestría en Ciencias de la Administración de la universidad EAFIT.
- Hernández Sánchez, B. Y. (2009). *Las prácticas de selección de personal, implicaciones en los aspirantes*. Medellín: Universidad EAFIT. Investigación realizada por un estudiante de Maestría en Ciencias de la Administración en la Universidad EAFIT.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Higueta López, D. (2007). *La estructura formal de organizaciones productivas y su incidencia en la noción de cooperación espontánea*. Medellín: Universidad EAFIT. Investigación realizada por un estudiante de Maestría en Ciencias de la Administración en la Universidad EAFIT.

Lopera, J. D., Ramírez, C. A., Zuluaga, M. U., y Ortiz, J. (2010). *El método analítico*. Medellín: Centro de Investigaciones Sociales y Humanas (CISH), Universidad de Antioquia.

López Franco, S. (2008). *Cara a cara. El poder en las interacciones comunicativas*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Mintzberg, H. (1999). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Morgan, G. (1996). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega.

Naranjo González, S. (2011). *Formas de poder en las relaciones maestro-estudiante en la escuela colombiana 1991:2010*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana. Investigación realizada por un estudiante de Maestría en Educación con énfasis en maestro: pensamiento-formación en la Universidad Pontificia Bolivariana.

Plazas Muñoz, G. (2010). *La nueva práctica laboral*. Bogotá: Linotipia Bolívar.

Ricoeur, P. (2011). *Teoría de la interpretación*. México: Siglo XXI.

Schvarstein, L. (2004). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Paidós.

Sierra Garavito, S. P. (2009). La concepción del ser humano en la organización del siglo XXI. *Revista de la Facultad de Trabajo Social. U.P.B.*, 25, 148-167.

Sordé, T., y Ojala, M. (2010). Actos comunicativos dialógicos y actos comunicativos de poder en la investigación. *Signos*, 43 (número especial monográfico N° 2), 377-391.

Taylor, S. J. y Bogdan R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós.

Uribe Ochoa, B. (2006). *La objetivación del cuerpo, un dispositivo de poder en las organizaciones*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Van Dijk, T. (1999). *Ideología*. Barcelona: Gedisa.

Van Dijk, T. (2000). *El discurso como estructura y proceso*. Barcelona: Gedisa.

Van Dijk, T. (2001). *El discurso como interacción social*. Barcelona: Gedisa.

Van Dijk, T. (2011). *Sociedad y discurso: cómo influyen los contextos sociales sobre el texto y la conversación*. Barcelona: Gedisa.

Vélez Hoyos, C. A. (2007). *Características del poder y la autoridad en el Instituto de Educación Física de la Universidad de Antioquia*. Medellín: Universidad EAFIT.

Investigación realizada por un estudiante del Departamento de Organización y Gerencia de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT.

Weber, M. (1997). *Economía y sociedad*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.

Weber, M. (2007). *Sociología del poder*. Madrid: Alianza.

ANEXO

Descripción general perfil de los sujetos entrevistados

PERFIL DE LOS SUJETOS ENTREVISTADOS: Directivos

EXPERIENCIA EN AÑOS COMO DIRECTIVO	CARGO DESEMPEÑADO EN LA EMPRESA	NIVEL EDUCATIVO	FECHA ENTREVISTA
20 años	Director de Ventas	Administración de Negocios Maestría en Estudios Políticos	14 de Octubre de 2012
18 años	Contador	Contaduría Pública	31 de octubre de 2012
4 años	Directora de Recursos Humanos	Administración de Negocios Especialista en Derecho Empresarial	1 de noviembre de 2012
15 años	Jefe de la División Centro conocimiento, Salud Ocupacional e Higiene Industrial	Medicina Maestría en Ergonomía Doctorado en Ciencias Humanas del Trabajo	10 de noviembre de 2012
23 años	Gerente	Ingeniería de Producción Especialización en Sistemas de Información Formación avanzada en gerencia	16 de mayo de 2013
30 años	Director de Desarrollo Humano	Sociología Especialización Comunicación Organizacional Especialización en Relaciones Industriales	24 de mayo 2013
14 años	Gerente de Mercadeo	Ingeniería de Alimentos Especialización en Gerencia Especialización en Alta Gerencia Maestría en Mercadeo	30 de mayo de 2013

Fuente: elaboración de la autora.

PERFIL DE LOS SUJETOS ENTREVISTADOS EN SESIÓN GRUPAL: No directivos

EXPERIENCIA EN AÑOS COMO DIRECTIVO	CARGO DESEMPEÑADO EN LA EMPRESA	NIVEL EDUCATIVO	FECHA ENTREVISTA
No aplica	Líder de calidad Servicio al cliente Área comercial Práctica como Auxiliar Comercial Coordinador de logística	Ingeniería de Alimentos Estudiante Licenciatura en Física, Química, Matemáticas y Biología Delineante de Arquitectura y Técnica en Administración Estudiante de Administración y Finanzas Bachiller	23 de mayo de 2013
No aplica	Analista de Empaques Analista de Mercadeo I Coordinador de Distribución Auxiliar Administrativo de Mercadeo Analista de Mercadeo II Investigación y Desarrollo de Empaques	Ingeniería de Alimentos Administración de Empresas Administración de Empresas Administración de Empresas Ingeniería Industrial Ingeniería Mecánica	30 de septiembre de 2013

CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadro 1: características del enfoque Histórico-Hermenéutico

CARACTERÍSTICAS DEL ENFOQUE HISTÓRICO-HERMÉNEUTICO

LUGAR DEL SUJETO QUE CONDUCE	RELACIÓN SUJETO-OBJETO	OBJETIVIDAD	CARACTERÍSTICAS
Interactúa, forma parte del contexto en que se investiga.	<p>Quien investiga reconoce otro/as sujeto de conocimiento (las fuentes de información, en tanto juegan un papel activo.</p> <p>Para conocer establece relaciones de tipo dialógico y comunicativo. La interacción en el contexto posibilita la comprensión.</p>	<p>Se aproxima desde el consenso intersubjetivo. Quien investiga se reconoce perteneciente a un contexto del que se distancia críticamente mediante la reflexión y construye conocimiento en la confrontación con las y los otros.</p> <p>Se revaloriza la subjetividad a partir de la literatura, la psicología, la sociología, la experiencia social.</p>	<p>a. La comprensión se logra, se construye, desde relaciones contextuales e históricas, al relacionar intenciones, representaciones y posiciones de las y los participantes.</p> <p>b. Se reconoce y valora lo subjetivo en el proceso de construcción de conocimiento.</p> <p>c. Énfasis en la interpretación cualitativa y crítica.</p> <p>d. Se reconoce que quien investiga no es neutral; su posición, ideologías, condiciones, inciden en la investigación.</p> <p>e. Se reconoce y valora el saber de sentido común, como punto de partida de la construcción del conocimiento. Lo singular y los contextos particulares posibilitan la comprensión de las relaciones.</p> <p>f. Las formulaciones conceptuales generales se configuran mediante procesos de comparación y analogía.</p> <p>g. La investigación puede ser histórica o etnográfica.</p>

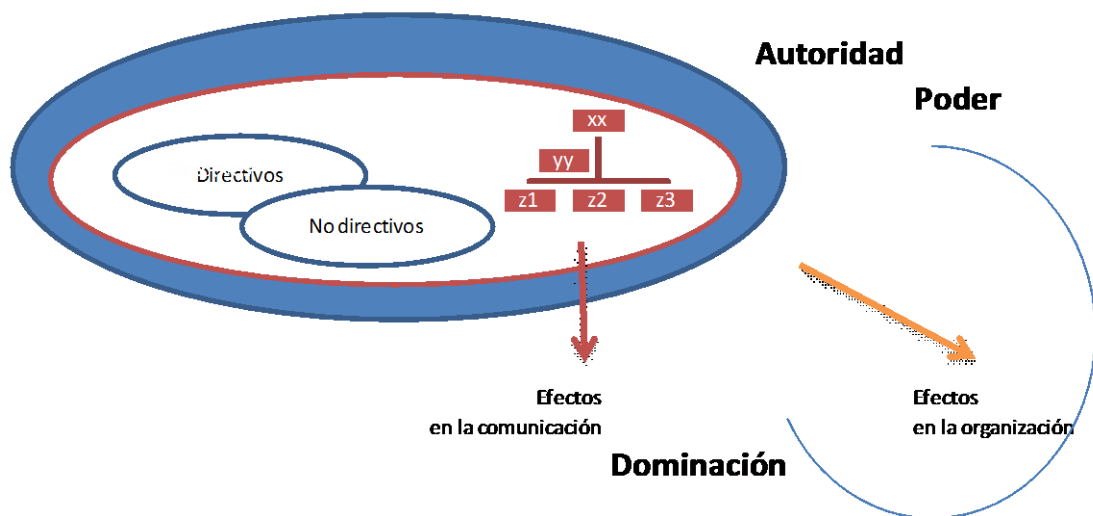
Fuente: Cifuentes Gil (2011).

Cuadro 2: Características del poder

	Característica	Descripción	Forma como se expresa en las interacciones con otros
1	Asimetría en las relaciones	Las partes no están en igualdad de condiciones respecto de la necesidad de la interacción	En sus comunicaciones, el poder está presente cuando se incorpora al mensaje la idea de la gravedad en las sanciones en caso de desobediencia
2	Resistencias en el vínculo	La resistencia es una fuerza contraria que puede crecer o reducirse según el modo en que el poder se ejerce	La resistencia se expresa en formas similares al poder, esto es la amenaza de castigos (oposición física), el ofrecimiento de recompensas (oposición remunerativa) y el recurso de la persuasión (oposición ideológica)
3	Efecto transformador	La forma en que se ejerce el poder no es solo una cuestión de superestructura ideológica o de cultura específica de la organización. Saber que existe poder, conocer cómo opera y qué produce es más importante que explicarlo.	El modo como se ejerce el poder está también determinado por la policausalidad de los factores o fuerzas en juego
4	Intencionalidad en el ejercicio	Se utiliza el poder para conseguir algunos de los propósitos personales o para el desempeño del rol asignado	Desde la perspectiva de la organización, el nivel explícito (las finalidades) es una manifestación de los aspectos positivos del poder.
5	Deseo de reconocimiento	Desde el lugar de quien ejerce el poder existe un deseo de ser reconocido por el otro, razón por la cual también envía mensajes al grupo con quien trabaja esperando un reconocimiento y una respuesta favorable.	En el grupo social los miembros reproducen modos de conducta y lazos emocionales que se identifican con el líder del grupo
6	Representaciones simbólicas	El poder se exhibe a través del uso de símbolos y atributos que muestran la fuerza de quien los posee y como tal se entienden como expresiones de poder otorgando significados en las relaciones con otros.	Las ceremonias de iniciación, los rituales de selección son instrumentos que se emplean para consolidar las relaciones existentes del poder en la organización
7	Lenguaje específico	Las comunicaciones en las relaciones de poder, de dominación y de autoridad son diferentes y los mensajes que se envían evocan mensajes diferentes en el destinatario	Las relaciones de poder se expresan por medio de un lenguaje que les es propio y se entiende en el marco de situaciones de fuerza, reconocimientos y resistencias.
8	Efectos localizados	Existe variabilidad en el ejercicio del poder. El poder no es estático, no depende solamente de los recursos y las cualidades del líder, director o maestro	El vínculo del poder se constituye situacionalmente en el marco de las redes de interacción que se crean y recrean continuamente en la organización.
9	Funciones represivas y productivas	Una estructura de poder implica la coexistencia de fuerzas que enfrentan a quienes lo ejercen con aquellos que se resisten, aun cuando la resistencia no implique una oposición manifiesta.	El poder es positivo en tanto permite la manifestación y resolución de conflictos en la organización. Hallará aspectos negativos como la inhibición o el temor a las sanciones.
10	Integración con el saber	El poder tiene la facultad de crear y recrear el conocimiento de la realidad organizacional. El poder constituye el saber con el cual la organización educa a sus miembros y a su vez, el saber realimenta el poder.	El hecho de que el poder se ejerza o no, su ejecutividad es una cuestión situacional y localizada que depende del momento, de las presiones del entorno, el lugar y las personas involucradas
11	Bases de legitimación	El poder se razona en términos de sus efectos y se distingue por su carácter directamente productor de cambios, reconociendo que este se constituye sobre la base de relaciones no igualitarias y móviles	El ejercicio del poder focalizado solamente en objetivos declarados en la organización (que son variables y transitorios), puede conducir a comportamientos incongruentes con la propia existencia de la organización. De ahí la necesidad de reconocer las fuentes que legitiman las relaciones de autoridad en la organización.

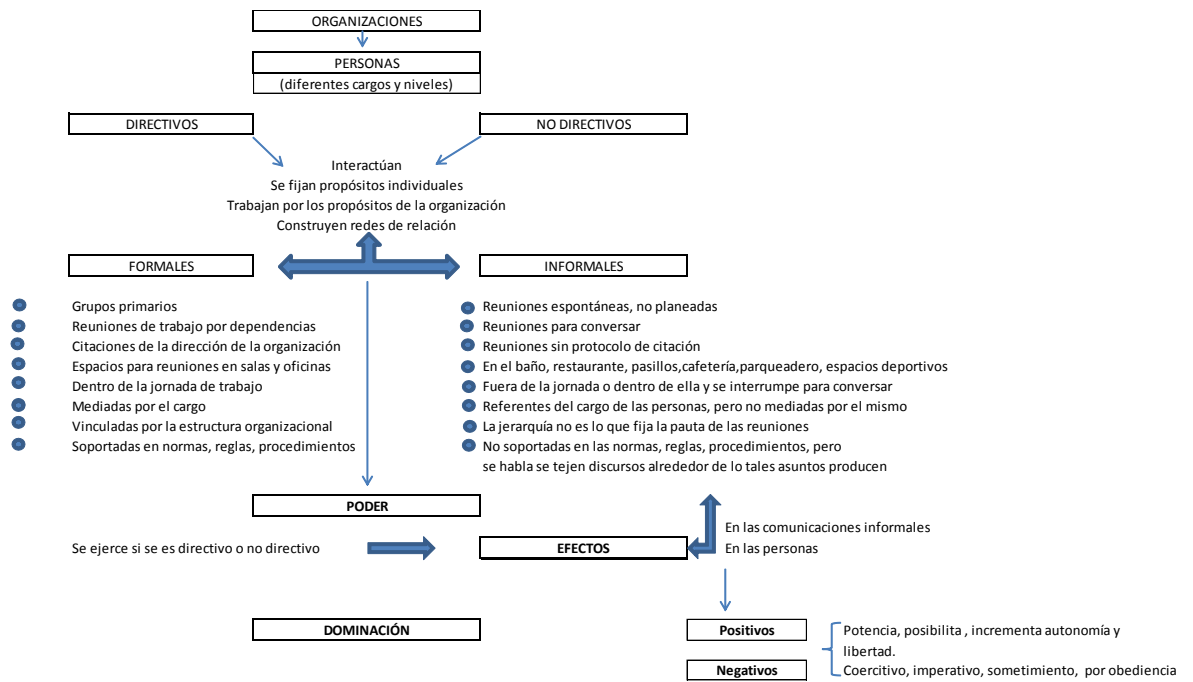
Fuente: elaboración de la autora, con base en Etkin y Schvarstein (2011).

Gráfico 1: Versión 1 del sistema categorial de la investigación



Fuente: elaboración de la autora.

Gráfico 2: Versión 2 del sistema categorial de la investigación



Fuente: elaboración de la autora.

Gráfico 3: Versión 4 del sistema categorial de la investigación

CATEGORÍA GENERAL	CATEGORÍA ESPECÍFICA	CATEGORÍA EMERGENTE
ORGANIZACIÓN	Relación sujeto-organización	Sentido que tienen la organización y el ejercicio del poder en la transformación de los trabajadores
COMUNICACIÓN	Actos comunicativos	Las relaciones informales como influyentes en la dinámica organizacional
	Interacción	
	Comunicación verbal informal	
	El discurso en el ejercicio del poder	
ESTRUCTURA	Las jerarquías y su relación con el poder	La estructura formal e informal y sus efectos en la comunicación
	La estructura formal y la informal	
PODER	Autoridad	Prácticas en el ejercicio del poder en una organización y sus efectos
	Dominación	
	Las manifestaciones del poder	
	El poder como posibilitador	
	Ejercicio del poder, entendido como algo negativo	

Fuente: elaboración de la autora.

Ficha de contenido 1: Autor Jorge Etkin.

Tema	Autor - Texto citado	Citas de textos que sirven para la triangulación	Cita empleada para interpretar entrevista
Autoritarismo	Etkin, Jorge. (1993). La doble moral de las organizaciones.	Desde la perspectiva de perversidad en las organizaciones sociales queremos señalar básicamente dos desviaciones en el plano de lo ético. La primera el relativismo, la segunda el autoritarismo. La ética autoritaria sostiene que las organizaciones son instrumentos sociales, la búsqueda de sus metas justifica ejercer todo el poder necesario incluyendo el recurso a las fuentes irracionales de la autoridad, como el temor, la ansiedad y la impotencia. (Etkin, 1993, pp.23-24)	14 de octubre de 2012 (Entrevista 1, directivo)
Comunicación	Etkin, Jorge. (2007). Capital social y valores en la organización sustentable	“Los individuos y grupos al tener la posibilidad de expresarse a sí mismos, utilizando convicciones y emociones (no siguiendo reglas), pueden aportar a un ambiente de creatividad. Una de las claves de nuestra explicación es que estos márgenes de libertad (recursos y capacidades que buscan una orientación) se pueden aplicar de manera constructiva, tanto para la empresa como para su entorno” (Etkin. 2007, pp. 57).	10 de noviembre de 2012 (Entrevista 3, directivo)
Comunicación	Etkin, Jorge. (2007). Capital social y valores en la organización sustentable	“Hablar de comunicación implica referirse a un proceso en el cual hay intercambio de información y las partes buscan compartir el sentido de los mensajes. Pero en las organizaciones pragmáticas (legitimadas por los resultados) esto no significa que los integrantes piensen lo mismo, que tengan iguales fines o convicciones” (Etkin. 2007. pp. 201)	10 de noviembre de 2012 (Entrevista 3, directivo)
Decisiones	Etkin, Jorge. (1978). Sistemas y estructuras de organización.	Las decisiones individuales en la institución son el resultado de un proceso de análisis en el cual los miembros evalúan las consecuencias de cada alternativa en función de sus motivos personales y las premisas de valor establecidas por la organización; el distinto grado de coincidencia entre dichos motivos y las metas grupales genera un nivel de compromiso y orientaciones también diferentes de los miembros hacia su trabajo y respecto de los propósitos más generales de la institución" (Etkin, 1978, pp. 75)	14 de octubre de 2012 (Entrevista 1, directivo)

Nota: no se revelan los nombres de los sujetos que fueron parte de la investigación, lo cual da cuenta de uno de los criterios de confiabilidad que se deben garantizar en todo tipo de investigaciones.

Fuente: elaboración de la autora.