

EL PODER COMO HERRAMIENTA FUNCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES

“En las organizaciones, las relaciones de poder son muy variadas y, aunque tengan relación con la estructura, no dependen, ni se limitan única y exclusivamente con ella, lo cual determina su complejidad, generada por la red que forma la interacción de las relaciones de poder – tanto formal como informal- dentro de una organización”

Carmen Chaux Mayorga

Harold Hüft Herrera. Costa Rica.

Docente

Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva

Universidad de Costa Rica

Sumario: El artículo realiza una descripción general del concepto de relaciones de poder, y ofrece una descripción de cómo se pueden desarrollar las negociaciones en la organización. Asimismo, ofrece una visión general de las herramientas, estrategias y tácticas que pueden ser utilizadas para obtener resultados positivos en un proceso de negociación.

Abstract: This article generally explains the concept of power relations and describes how negotiations can be developed in organizations. It also offers an overview of the tools, strategies and tactics that can be used during the negotiation process to obtain positive results.

Introducción

Las relaciones de poder surgen en el seno del tejido social, como un reflejo de la esencia anatómica de la psique colectiva. Es decir, es un fenómeno que no puede analizarse de manera individual, dado que es inherente a la interacción entre los individuos.

En razón de lo anterior, es claro que esta estructura sea reproducida no solo en la interacción social cotidiana, sino también en las organizaciones.

“Mientras que el sujeto humano está inmerso en relaciones de producción y de significación, también se encuentra inmerso en relaciones de poder muy complejas” (Foucault, 1988).

Esta complejidad surge en gran medida, de las condiciones dinámicas y cambiantes que caracterizan la interacción entre los seres humanos.

Para analizar estas interacciones, Foucault propone un método de estudio, basado en elementos contrastantes que faciliten la definición de elementos divisorios y de clasificación, tales como el enfermo y el médico. La interacción entre ambos sujetos estaría marcada ampliamente por ciertas preconcepciones, a partir de las cuales iniciaría un intercambio social, cuyo desenlace estará influenciado por la particularidad inmediata del entorno y el contexto.



Según cita Chaux para Foucault el concepto de poder tiene varias dimensiones y afecta los actos humanos por el tipo de relaciones que involucran interacciones, ya sea en contexto social-familiar donde se pueden dar las relaciones de prohibición y castigos, así como en instituciones, y en general en cualquier parte de la sociedad. También detalla que Weber “en su teoría de la burocracia establece que el poder está activo en todo tipo de sociedad y para todas las organizaciones” (...) “significa la posibilidad de imponer la voluntad de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa posibilidad.” (Chaux 29: 2006)

Asimismo, Chaux señala que, para Foucault, el poder transita por los individuos, no se aplica en ellos, no conceptualizándolo como un solo elemento.

Es importante anotar que las relaciones de poder están enmarcadas en varios elementos esenciales, en un contexto determinado, dentro de los cuales destacan:

- a. **Una fuente de subjetivación:** esto implica una fuente de poder, que otorgue a un individuo o grupo, la posibilidad de ejercer influencia sobre otro (s).
- b. **Una fuente subjetivada:** Un individuo o grupo sobre el cual sea ejercida esta influencia.
- c. **Una fricción:** el poder se manifiesta cuando surge una fricción dado que es el momento en que los elementos que caracterizan a este fenómeno se tornan manifiestos.
- d. **Resistencia:** la resistencia es ejercida por la fuente subjetivada, como posibilidad de contrarrestar la influencia generada por la fuente de subjetivación. Es aquí donde inicia en esencia la lucha de poder.
- e. **Libertad:** las luchas de poder únicamente pueden darse sobre sujetos “libres”, dado que en caso contrario, más que un proceso de influencia, sería un proceso represivo, donde la coerción anularía a la influencia.
- f. **Inmediatez:** las luchas de poder se generan en contextos inmediatos y sobre circunstancias presentes.

Las fuentes de poder pueden ser de naturaleza muy variada, tales como: estatus, dinero, posición en una organización, reconocimiento social, experiencia, conocimiento, e incluso, pueden ser de orden biológico, entre otros.

Desde la perspectiva de la naturaleza biológica como elemento diferenciador, Foucault destaca que los individuos pueden ejercer influencia a partir de características personales específicas, como la capacidad para comunicarse de manera elocuente, conocido como el don de la “oratoria”.



Es por esta razón justamente, que muchos líderes de la historia han logrado tener posiciones muy relevantes en la sociedad, y han gozado de una gran legitimación. Este término de legitimación, está orientado justamente al reconocimiento y aceptación de un grupo, o bien de la colectividad.

Por ejemplo, si las elecciones presidenciales no fueran reconocidas por las grandes mayorías de un pueblo, el presidente electo carecería de la legitimación de su país, lo que podría traer graves consecuencias para el ejercicio de sus funciones, pudiendo incluso verse en la necesidad de dimitir del cargo.

Ahora bien, según indica François Petit, en concordancia con lo expuesto por Foucault, el individuo puede utilizar sus características personales para ejercer el poder, tales como:

- a. **Capacidad:** inteligencia, vivacidad, facilidad de palabra, originalidad y juicio.
- b. **Éxito:** instrucción, conocimientos, hazañas atléticas.
- c. **Responsabilidad:** seguridad, iniciativa, perseverancia, agresividad, confianza en sí mismo, deseo de sobresalir.
- d. **Participación:** actividad, sociabilidad, cooperación, adaptabilidad, sentido del humor.
- e. **Estatus:** nivel socioeconómico, popularidad.

No obstante, estos factores no permiten establecer predicciones generales sobre la interacción social, dado que están sujetas a varios factores relativos, derivados expresamente del contexto. (François Petit, 1984)

Lo anterior estará directamente ligado a las características de la contraparte, el objeto que genera la fricción, y desde luego, tanto las fuentes de poder complementarias (no siempre las fuentes de poder son únicas o específicas para un individuo), así como las estrategias y tácticas utilizadas por las partes.

Esto implica que ciertamente las relaciones de poder pueden tomar direcciones diversas, dependiendo de la forma en que las partes interactúen.

Esta interacción, a su vez, está marcada por la mutua dependencia de las partes, que es la que justamente hace necesaria la posibilidad de impulsar un proceso de negociación.

Por ejemplo, el patrono puede prescindir de un empleado, pero no de todos los empleados, porque de ellos depende el buen desempeño de una empresa, y a su vez, los colaboradores no siempre estarán en disposición de renunciar a su estabilidad laboral.

Ahora bien, entre más calificadas sean las características del individuo, mayor será su capacidad de ejercer la resistencia por sí solo, en tanto cuando hablamos de operadores no calificados, el éxito de su gestión, dependerá de la cohesión de grupo.



Para ilustrar lo anterior con un ejemplo, un controlador aéreo o un ingeniero aeronáutico de gran experiencia, serán más difíciles de reemplazar que individuos que ocupan puestos más operativos, tales como una recepcionista o un conserje.

No obstante, si la cohesión de grupo logra llevar la negociación a un ámbito colectivo, lo que estará en juego no es la posición laboral de un sujeto, sino la capacidad de operar de una empresa u organización.

Si lo anterior se suma a que paralizar la operación puede implicar cuantiosas sumas de dinero a la contraparte, la fuerza de la resistencia se verá incrementada.

Sin embargo, expectativas o peticiones desproporcionadas únicamente pueden llevar a la negociación como primera vía de solución, y de no lograrse, esto podría provocar una “ruptura” inevitable entre las partes, aunque esto representará altos costos para la organización.

En el marco de esta dinámica, Luis Laurent afirma que existen tres estrategias básicas en el proceso de negociación:

1. **La preparación:** consiste en obtener la información necesaria para tener todos los parámetros de referencia necesarios para lograr una negociación exitosa. Asimismo, si las circunstancias lo amerita por razones de especialidad, puede ser pertinente involucrar a expertos en temas específicos dentro del proceso.

2. **La argumentación:** es una forma de plantear elementos razonables que deban ser tomados en cuenta para favorecer un punto de vista o posición específica. Eso sí, los mismos no solo deben ser convincentes y bien estructurados, sino previamente analizados, para que el interlocutor no sea encerrado en su propia lógica.

3. **La desviación:** esta estrategia consiste en lanzar una falsa pista, para “ceder sobre puntos no medulares”, y concentrarse en los puntos de interés esencial, o bien para generar una negociación secundaria que lleve a la contraparte a dejar de lado la negociación o disputa inicial.

De la pericia con que estas estrategias sean utilizadas, dependerá en gran medida el éxito del proceso de negociación. (Luis Laurent, 1989)

Por otra parte, y en relación con las tácticas, Luis Laurent señala varios elementos que pueden ser implementados para procurar el éxito de una negociación. Dentro de estas tácticas destacan:

1. **Poner las barbas en remojo:** es analizar si los argumentos expuestos pueden resaltar alguna vulnerabilidad que pueda jugar en nuestra contra.



2. **La técnica del Bull Dog:** es aferrarse a un argumento, para evitar ser desviado hacia temas que no se desean abordar.
3. **La esfinge:** mantener un perfil bajo durante el proceso.
4. **El edredón:** es una protección, es una táctica de repliegue, utilizando, entre otras, frases como las siguientes: "es su decisión", "usted lo dijo" o "en su opinión", entre otras.
5. **Los pequeños pasos:** consisten en dividir las dificultades en pequeñas parcelas, para ser abordadas paso a paso.
6. **La concertación:** buscar una solución de beneficio mutuo.
7. **El compromiso:** es un asumir compromisos, a partir de acciones solicitadas a la contraparte.
8. **El regateo:** es una variante del compromiso.
9. **El bueno y el malo:** se suscita cuando las posiciones son extremas y se vuelve prácticamente inevitable la ruptura.
10. **Nada sin Nada:** es una forma de solicitar algo a cambio.
11. **El parto sin dolor:** el negociador empuja a la contraparte a la negociación para que sean ellos mismos quienes encuentren las ventajas.
12. **El Judo:** consiste en encerrar al interlocutor en su propia lógica.
13. **La presión:** se utiliza cuando no queda ningún otro mecanismo.

Estas tácticas, entre otras, pueden ser utilizadas de manera específica, o bien combinadas, para lograr llevar una negociación al punto deseado, o al menos en las mejores condiciones posibles. No obstante lo anterior, no hay que dejar de lado que en la organización se van tejiendo redes de relaciones que se dan como consecuencia de la variedad de actividades desarrolladas para lograr objetivos establecidos y usa seis bases de poder expuesto por Lewis, quien a su vez, se basa en French y Raven, y Raven y Rubín (James Lewis, 2003):

1. **Poder de recompensa:** tipo de poder basado en la percepción que determinada persona o grupo tiene sobre otra persona o grupo para proporcionar recompensas.
2. **Poder coercitivo:** tipo de poder basado en la percepción que determinada persona o grupo tiene sobre otra persona o grupo para administrar castigos o algún tipo de amonestaciones. Este poder puede crear alienación, alejamiento u hostilidad.



3. **Poder legitimado:** es sustentado en valores del individuo o en sus valores particulares de socialización. Existe cuando determinada persona o grupo piensa en que es correcto o legítimo que otra persona o grupo influya en sus acciones.

4. **Poder de referencia:** se basa en el deseo de parecerse a otra persona o grupo o identificarse con ellos. Este tipo de poder puede funcionar en el subconsciente.

5. **Poder del experto:** Se basa en la percepción de una persona o grupo con mayor conocimiento, capacidad o pericia que otra persona o grupo.

6. **Poder de información:** tipo de poder cada vez más importante, mientras menos personas tengan una información determinada, ésta se volverá más valiosa.

En fin, dentro de las organizaciones se dan un sinnúmero de situaciones, que de una u otra forma, llevan a los individuos a hacer uso de los recursos disponibles para establecer procesos de negociación, de lucha, de influencia, o bien de resistencia. Es justamente en razón de lo anterior, que el autor Ignacio Martín Baró establece algunos lineamientos generales, en torno a la psicología social en la organización. (1989)

Para estos efectos define los conceptos de “Coalición Interna” y “Coalición Externa”, para determinar las formas y condiciones en que se pueden establecer procesos de influencia, tanto en el ámbito interno como externo, de las organizaciones.

En relación con la estructura interna, el autor define cuatro sistemas básicos, dentro de los cuales pueden enmarcarse las organizaciones:

1. **Sistema de control personal:** está orientado a los procesos lineales definidos en el marco de las estructuras de pequeño o mediano tamaño, las cuales pueden ser administradas por un líder, o equipo de trabajo.

2. **Sistema de control burocrático:** este sistema está definido para organizaciones de gran tamaño, donde las pautas y normas, deben permear a través de las diversas jerarquías, hacia todos los ámbitos estructurales de la organización.

3. **El sistema de política:** este sistema conlleva una mezcla entre autoridad y política, y está basado en una ideología debidamente legitimada. No obstante, a su vez, responde al interés de un pequeño grupo, quien está a cargo de la toma de decisiones.

4. **Sistema de habilidad y control:** este sistema es de gran pertinencia cuando las organizaciones son muy complejas, por lo que es difícil ejercer el control o la autoridad. En razón de esto se contratan expertos con un alto nivel de especialización para llevar a cabo las funciones críticas, cuya esencia es determinante para el adecuado cumplimiento de los objetivos corporativos.



Adicionalmente, el autor Martín Baró hace referencia a diversos “juegos de poder” dentro de los que destacan los siguientes:

- a. **Juego de rebeldía:** consiste en el ejercicio de acciones tendientes a “boicotear” los lineamientos jerárquicos, o proyectos específicos.
- b. **Juego anti-rebeldía:** las jerarquías pueden utilizar elementos neutralizadores, o basados en la autoridad formal, para efectos de neutralizar movimientos rebeldes.
- c. **Juego de Patronazgo:** consiste en buscar el apoyo de un “padrino” dentro de la organización, que permita generar un efecto indirecto en el nivel de influencia que puede ser ejercido hacia el resto de la organización.
- d. **Juego de construcción de alianzas:** esta gestión procura enlazar.
- e. **Juego presupuestario:** se basa en la posibilidad de obtener recursos dentro de la organización.
- f. **Juego de habilidad:** su fuente de poder radica en el conocimiento o habilidad para desempeñar de manera sobresaliente una función o tarea, normalmente calificada.
- g. **Juego de mando:** es ejercido por personas que tienen una expectativa de poder, que les permite acercarse, y obtener cierto patronazgo por parte de las autoridades formales, sin que medie una delegación jerárquica formal.
- h. **Juego de los directivos intermedios vs personal especializado:** constituye una lucha entre bandos, donde la habilidad se impone ante la jerarquía formal, utilizando como referente de resistencia la posibilidad de implementar una actividad altamente especializada.
- i. **Juego entre grupos de rivales:** surge a partir de elementos divisorios que segmentan al personal, constituyendo así, “bandos” que juegan a favor o en contra de una posición, proyecto, o idea determinada.
- j. **Juego de los proyectos estratégicos:** versa en la capacidad de obtener recursos y reconocimiento, a través del desarrollo de actividades de alto interés para la organización, o bien, por implementar actividades que generan resultados de alta efectividad.
- k. **Juego del delator:** se basa en el reconocimiento del poder, a partir del suministro de información de interés para las autoridades formales, aunque esta sea en detrimento de los intereses del equipo de trabajo.
- l. **Juego de los “jóvenes rebeldes”:** es un juego basado en la habilidad y la experticia, para plantear proyectos innovadores dentro de la organización.



Estos juegos, al igual que las diversas fuentes de poder, pueden ser utilizados de manera aleatoria o específica, según las características del contexto y de las partes, permitiendo así a los involucrados, recurrir a tácticas y estrategias de negociación, liderazgo o autoridad, que les permita ejercer o contrarrestar la influencia, o el deseo de influencia, de la (s) contraparte (s).

En fin estas herramientas o instrumentos, utilizados de manera consciente o inconsciente, permiten e incitan al individuo a estimular la creatividad, la razón, el intelecto y la habilidad, por encima de cualquier impulso natural, en aras de solventar de manera cotidiana o casuística las diferencias o discrepancias que surgen de manera natural en la esencia de las relaciones sociales.

Referencias bibliográficas:

1. Chaux Mayorga, Carmen Elisa (2006). Una mirada a las relaciones de poder en las organizaciones con una perspectiva compleja. Tesis para optar al título de Magíster en Administración. Colombia.
2. Francois Petit. (1984). Psicología de las organizaciones: introducción a sus fundamentos teóricos y metodológicos. Barcelona, España. Editorial Herder.
3. Ignacio Martín Baró. (1989). Sistema, grupo y poder. El Salvador, UCA Editores.
4. Louis Laurent. (1989) Las negociaciones profesionales y empresariales. España, Ediciones Deusto.
5. Lewis, James. (2006) "Liderazgo de Proyectos". Mexico. Mc Graw Hill, en Chaux, 2006. p.29
6. Michel Foucault (1988). Más allá del estructuralismo y la hermenéutica. "El sujeto y el poder". México.

