

# EL CONCEPTO DE PODER Y SU INTERPRETACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL PODER EN LAS ORGANIZACIONES\*

ÓSCAR HUMBERTO GARCÍA VARGAS

Doctorando en Administración, Universidad Eafit, Colombia.

Profesor Asistente de Tiempo Completo, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas de la Universidad del Magdalena, Colombia.

Director del Grupo de Investigación Organización y Empresa, Universidad del Magdalena, Colombia.

Dirigir correspondencia a Oscar García, Universidad Eafit, Carrera 49 No. 7sur-50, Bloque 26, oficina 105, Las Vegas, Medellín, Colombia.  
ogarciav@eafit.edu.co

Fecha de recepción: 31-01-2008

Fecha de corrección: 02-09-2008

Fecha de aceptación: 19-01-2009

## RESUMEN

Con el transcurrir del tiempo se ha dejado entrever la posibilidad de que el pensamiento administrativo se ha alimentado sólo de la práctica del ejercicio de administrar en las organizaciones, cuya base se fundamenta en el hecho de una visión objetiva de la realidad que procura dar cuenta del comportamiento de los diferentes colaboradores en las mismas. Este artículo de reflexión pretende ofrecer al lector una mirada que va más allá de

la mera observación de una realidad organizacional desde el punto de vista de las prácticas e invita a involucrarse en el tema del poder como un referente para encontrar explicación a la conducta de los colaboradores en las empresas y permite comparar lo que desde la administración se ha conocido como el *ejercicio del poder en las organizaciones*. El artículo, además de corresponder a una revisión teórica de los planteamientos realizados por diferentes autores reconocidos en

\*

Este artículo surge a partir de las reflexiones que sobre el tema ya se han venido dando en diferentes escenarios académicos y en el marco del proyecto de investigación doctoral del autor, cuyo nombre preliminar ha sido denominado como *La Identidad y el Sentido del Colectivo en las Organizaciones*; además de estar asociado a los diferentes trabajos y análisis motivados por la cátedra del doctorado en Administración de la Universidad de Eafit denominada Sujeto, Poder y Organización. El autor reconoce y agradece las enseñanzas y orientación de los profesores Francisco López Gallego y Pablo José Jaramillo Estrada, de la Universidad de Eafit.

este campo, propone, a partir de él, sugerir un tema de discusión entre lo que se entiende por poder y cómo la administración ha interpretado dicho concepto desde la óptica de su ejercicio en las organizaciones.

### **PALABRAS CLAVE**

Poder, organización, subordinación, prohibición, represión.

**Clasificación JEL:** M1, M12, M54

### **ABSTRACT**

#### ***The Concept of Power and its Interpretation from the Point of View of the Power in the Organizations***

Across the time, it seems that most of the attention in management thinking has been in how to administrate the organizations, in which an objective view of the reality is needed in

order to understand the behavior of the company collaborators. This article pretends to offer a new point of view in which not only the realities of the management in organizations are taken into account but the power is seen as a key factor that explains the behavior of these collaborators, what leads the introduction of the commonly known concept of *the exercise of the power in the organizations*. This document presents a theoretical review of the expositions realized by different recognized authors in this field, at the same time that proposes the power and its interpretation from the exercise of the power in the organization as a subject of discussion and further study.

### **KEYWORDS**

Power, organization, subordination, prohibition, repression.

## INTRODUCCIÓN

No se puede desconocer cómo el elemento del poder es uno de los temas a valorar hoy en el campo de la dirección de las organizaciones. A partir de las últimas décadas del siglo xx, las organizaciones están experimentando procesos de cambios revolucionarios y pasan de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. La naturaleza de la competencia empresarial propia de la era industrial, donde la incorporación de alta tecnología ha sido lo más importante, se está transformando rápidamente. En la actual era de la información, las empresas ya no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles sólo mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

Actualmente el éxito competitivo está vinculado a la habilidad de la organización para lograr que sus activos intangibles fundamentados en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas, formen un núcleo central estable de la empresa.

Lo anterior exige que todos los integrantes de la organización actúen como responsables en la toma de decisiones, todos tienen que considerarse ejecutivos. La nueva organización empresarial, basada en el saber, no implica que cada persona sea un jefe, sino que cada persona sea un contribuyente al logro del objetivo general.

Es aquí donde cobra vigencia el estudio profundo del ejercicio del poder en las organizaciones, pues se pretende lograr que los empleados de

la organización asuman actitudes que tradicionalmente se pueden presentar como el resultado de dicha acción en la empresa.

Antes que tratar el contenido del ejercicio del poder en las organizaciones, se hace necesario abordar el concepto del poder en sí mismo y, desde una visión epistemológica, comprender su dinámica en la existencia del hombre, para luego llegar a la organización y enunciar las diferentes posiciones que desde la teoría han asumido distintos autores y las tomadas por la dirección organizacional en la práctica, afirmando desde luego que lo planteado en este examen no pretende agotar el tema y que, por el contrario, su objetivo es abrir la polémica alrededor del mismo.

Para desarrollar dicho análisis el artículo se presenta dividido en cuatro partes; la primera de ellas pretende acercar al lector a realizar una interpretación de la significación del poder para el hombre y su construcción, en este sentido, se recurre a diferentes autores que desde el campo epistemológico permiten comprensión de cómo el hombre simboliza el ejercicio de dicha acción; la segunda aborda el tema del poder en las organizaciones y hace un rastreo que del concepto han propuesto diferentes autores en el campo administrativo; la tercera sección se ocupa de encontrar el vínculo entre las dos primeras y en un análisis de orden interpretativo y crítico propone cómo, desde la práctica gerencial, se ha abordado el tema del poder en las empresas; y ofrece en la última sección una conclusión que, como se ha dicho ya, intenta abrir la polémica más que a cerrar la discusión.

## I. EL CONCEPTO DEL PODER

Se entiende el poder para el desarrollo de este artículo de reflexión, como la acción que se ejerce sobre los seres humanos por los seres humanos, pues se podría hablar del ejercicio del poder sobre la materia muerta o las formas no humanas de vida. Se hace necesario mencionar que las ciencias humanas fundamentales identificaron hace tiempo que el ser humano es un ser de subjetividad y de símbolos; sus comportamientos, su sentido de pertenencia frente a otros actores, sus promesas, sus afectos, etc., pasan por allí. La lección que estas ciencias dan es que muy poco se *manipula* exteriormente y mucho depende de la coherencia entre la vida material concreta y la vida simbólica representacional, como elementos interdependientes de un todo.

Así, el conocimiento propio es el requisito previo y principal de la realización que conecta al ser humano con el mundo exterior; la necesidad de una percepción de las emociones, sentimientos y pensamientos, permite definir el campo de la psicología humana; sin embargo, pretender encontrar explicación de la naturaleza humana a través de ella es una tarea imposible de realizar, pues dicha percepción obedece sólo a un pequeño sector de la vida humana como consecuencia de la experiencia individual que impide cubrir por completo el campo de los fenómenos humanos (Cassirer, 1968).

Para Aristóteles, todo conocimiento tenía su origen en una básica tendencia de la naturaleza humana que se manifiesta en las acciones y recreaciones más elementales del hombre, en este sentido, se encuentra en todas

las formas en que se representa la vida religiosa la directriz de *conócete a ti mismo* como una ley moral y religiosa definitiva.

Cassirer (1968) menciona:

Heráclito está convencido de que no se puede penetrar en el secreto de la naturaleza sin haber estudiado antes el secreto del hombre. Tenemos que cumplir con la exigencia de la autorreflexión si queremos aprehender la realidad y entender su sentido; por eso le fue posible a Heráclito caracterizar toda su filosofía con la frase: me he buscado a mí mismo. (p.9)

Sólo el trato con los seres humanos permite penetrar el carácter del hombre.

No es gratuita entonces, antes que hablar de poder, la intención de tratar de encontrar algunos argumentos relacionados con las diferentes respuestas dadas sobre ¿qué es el hombre como sujeto que y sobre el cual se ejerce dicha acción? En este sentido, Cassirer (1968) dice:

Es una criatura constantemente en busca de sí misma, que en todo momento de su existencia tiene que examinar y hacer el escrutinio de las condiciones de la misma. En este escrutinio, en esta actitud crítica respecto a la vida humana, radica el valor de esta vida. (p. 11)

Para Sócrates el hombre es aquel ser que, si se le hace una pregunta racional, puede dar una respuesta racional, tanto su conocimiento como su moralidad están incluidos en este círculo. Mediante esta facultad fundamental de dar una respuesta a sí mismo y a los demás, el hombre

resulta un ser responsable, un sujeto moral; en el caso de Sócrates y Marco Aurelio, encontrar la verdadera naturaleza o esencia del hombre exige la remoción previa de todos los rasgos externos y accidentales de su ser.

Desde la visión de Sócrates, la razón aparece como la característica suprema del hombre; sin embargo, al referirse a la religión cristiana,

Según San Agustín toda la filosofía anterior a la aparición de Cristo padece de un error fundamental y está infestada de una misma herejía. Se había exaltado el poder de la razón como el supremo poder del hombre; pero lo que el hombre no pudo conocer jamás hasta que fue esclarecido por una especial revelación divina es que la razón constituye una de las cosas más dudosas y equívocas del mundo. No puede mostrarnos el camino de la luz, la verdad y la sabiduría. Ella misma es oscura en su sentido y sus orígenes se hallan envueltos en el misterio, que se resuelve únicamente con la revelación cristiana. (Cassirer, 1968, p.14)

Para Tomás de Aquino, la razón humana tiene un poder importante que para su uso justo debe estar guiada e iluminada por la gracia de Dios.

A partir de las reflexiones anteriores, la intención es el reconocimiento como lo plantea Pascal, que el pensamiento racional, lógico y metafísico no puede comprender más que aquellos objetos que se hallan libres de contradicción y que poseen una verdad y naturaleza consistentes; pero esta homogeneidad es precisamente la que no se encuentra jamás en el hombre. Todas las llamadas definiciones del hombre no pasan de ser especulaciones en

el aire mientras no estén fundadas y confirmadas por la experiencia acerca de él. No hay otro camino para conocerle que comprender su vida y su comportamiento (Cassirer, 1968), elementos que para tratar la significación del poder en el hombre se hacen indispensables.

Pretender entonces encontrar explicación a ¿qué es el hombre? debe permitir reconocer que si bien mucho de lo que sucede puede ser explicado desde la lógica y lo racional, en el mundo de los hombres se hace presente una gran diferencia que debe ser tenida en cuenta y que lo hacen diferente, conocido como el sistema simbólico que juega un rol protagónico en las respuestas humanas ante diferentes hechos.

Como lo menciona Cassirer (1968),

El hombre no puede escapar de su propio logro, no le queda más remedio que adoptar las condiciones de su propia vida; ya no vive solamente en un puro universo físico sino en un universo simbólico. El lenguaje, el mito, el arte y la religión constituyen partes de este universo, forman los diversos hilos que tejen la red simbólica, la urdimbre complicada de la experiencia humana. (p.27)

De ahí que el hombre, con esta propuesta, no se defina más como un animal racional sino como un animal simbólico, cuya comprensión de su vida y comportamiento sólo permite ser explicada a través del trato con los otros hombres. Si bien existen fenómenos de carácter individual en el hombre para abordar el concepto del poder como el interés principal, es necesario tratar de comprender aquellos fenómenos de carácter colectivo en que se ha desenvuelto.

En este sentido, detrás de cada relación colectiva o hecho social que dictamina el funcionamiento de la sociedad, están la historia, la tradición, el idioma y las costumbres que guían dicha relación (Mauss, 1971). Mauss menciona cuatro ideas, que si bien pertenecen al ámbito psicológico, son de interés también de la sociología como plataforma de explicación de los comportamientos de los colectivos o grupos humanos. Son ellas:

- La noción de vigor mental, entendido como la posibilidad de sentir miedo y hasta pánico por parte de un colectivo frente a una situación dada, y cómo la voluntad del grupo frente al instinto poderoso de vida desaparece en un instante.
- La noción de psicosis, entendida como la forma que determinadas ideas obsesionan la conciencia grupal, la forma en que son creídas cuando se llevan a la práctica por todo un grupo, la forma en que quedan evidenciadas por el temor común del grupo.
- La noción de simbolismo y de la actividad fundamentalmente simbólica de pensamiento, entendida como la comunicación que por medio de signos comunes, permanentes y exteriores

facilita la relación de los hombres en un grupo. La actividad del pensamiento colectivo obedece a un aspecto de orden simbólico.

- La noción de instinto, relacionada con las imágenes idénticas que producen las mismas cosas en una conciencia grupal y la identidad asumida por el grupo de los instintos afectados por esas imágenes, si los hombres las utilizan para comunicarse es porque tienen los mismos instintos. Las exaltaciones y los éxtasis creadores de símbolos son proliferaciones del instinto, como lo plantea Mauss apoyado en Rivers (Mauss, 1971).

Al abordar el concepto de poder, lo anterior debe permitir comprender los movimientos de los grupos como fenómenos sociales, si se comparte la idea de que los hombres se comunican por ideas-signos unidos a los instintos y reflejos de ellos mismos.

Una representación clara que evidencia las ideas expresadas por Mauss con el fin de dar explicación al comportamiento de los grupos humanos y que sirve de introducción a una visión del significado de poder, es la que se presenta en *Tótem y Tabú* de Sigmund Freud (1990),<sup>1</sup> donde el tótem es considerado por el clan como un

1 La obra de Freud parte de las características de las tribus que los etnógrafos han descrito como las más salvajes, atrasadas y miserables, formadas por los habitantes primitivos del más joven de los continentes (Australia), que han conservado, incluso en su fauna, tantos rasgos arcaicos desaparecidos en todos los demás. Tribus que no construyen casas ni cabañas sólidas, no cultivan el suelo, no poseen ningún animal doméstico e ignoran incluso el arte de la alfarería. Se alimentan exclusivamente de la carne de toda clase de animales y de raíces que arrancan de la tierra. No tienen ni reyes ni jefes, y los asuntos de la tribu son resueltos por la asamblea de los hombres adultos. Es muy dudoso que pueda atribuírseles una religión rudimentaria con la forma de un culto tributado a seres superiores. En lugar de todas aquellas instituciones religiosas y sociales de que carecen, se halla en las tribus australianas el sistema del totemismo. Las tribus australianas se dividen en grupos más pequeños –clanes–, cada uno de los cuales lleva el nombre de su tótem.

espíritu protector y su bienhechor, los individuos que poseen el mismo tótem se hallan sometidos a la obligación de respetarlo y no aprovecharse de él en cualquier forma.<sup>2</sup>

En este sentido, la subordinación al tótem constituye la base de todas las obligaciones sociales de los integrantes del clan, sobrepasando por un lado la subordinación a la tribu y relegando por otro a un segundo término el parentesco de sangre (Freud, 1990). Así, en casi todos aquellos lugares en los que este sistema se halla en vigor, se considera la ley según la cual los miembros de un único y mismo tótem no deben entrar en relaciones sexuales y por tanto no deben casarse entre sí, es ésta la ley de la exogamia, inseparable del sistema totémico.

Es necesario decir que esta prohibición se toma muy en serio el papel del tótem (animal) como antepasado, aquellos que descienden del mismo tótem son consanguíneos y forman una familia en el seno de la cual todos los grados de parentesco, incluso los más lejanos, son considerados como un impedimento absoluto de la unión sexual (Freud, 1990). Se presenta además en estas tribus, que los nombres de parentesco, como hermano, por ejemplo, que se dan entre sí, no designan necesariamente un parentesco de sangre como sucede en nuestro lenguaje, y representan, más bien, relaciones sociales que relaciones físicas.

Esta descripción es muy semejante a la que hace Federico Engels en

su libro *El Origen de la Familia, la Propiedad Privada y el Estado*: “Con frecuencia no menor encontramos en pueblos no civilizados ciertos grupos (que en 1865 aún solían identificarse con las tribus mismas) en el seno de los cuales estaba prohibido el matrimonio, viéndose obligados los hombres a buscar esposas y las mujeres esposos fuera del grupo” (Engels, 1891, p. 9).

Ahora, el concepto de tabú en la tribu entraña una idea de reserva, y en efecto el tabú se manifiesta esencialmente en prohibiciones y restricciones. Freud (1990) menciona:

Las restricciones tabú son algo muy distinto de las prohibiciones puramente morales o religiosas. No emanan de ningún mandamiento divino, sino que extraen de sí propias su autoridad. Se distinguen especialmente de las prohibiciones morales por no pertenecer a un sistema que considere necesarias en un sentido general las abstenciones y fundamente tal necesidad. *Las prohibiciones tabú carecen de todo fundamento. Su origen es desconocido. Incomprensibles para nosotros, parecen naturales a aquellos que viven bajo su imperio* [énfasis agregado]. (p.8)

Freud cita a Northcote W. Tomas, quien refiriéndose al tabú, escribe:

Los tabúes cumplen las siguientes funciones: 1º Proteger a ciertos personajes importantes; jefes,

2 En la obra de Freud el tótem es, por lo general, un animal comestible, inofensivo, peligroso y temido, y más raramente una planta o una fuerza natural (lluvia, agua) que se halla en una relación particular con la totalidad del grupo o clan.

sacerdotes, etc., y preservar los objetos valiosos de todo daño posible. 2º Precaver las perturbaciones que puedan sobrevenir en determinados actos importantes de la vida. 3º Proteger la propiedad del sujeto, sus campos, herramientas, etc., contra los ladrones. (Freud, 1990, p. 9)

El tabú se trata de una serie de limitaciones a las que se someten los pueblos primitivos ignorando sus razones y sin preocuparse siquiera de investigarlas, pero considerándolas como cosa natural y perfectamente convencidos de que su violación les atrae los peores castigos.

La noción del tabú, dice Wundt citado por Freud (1990):

Comprende todos los usos en los que se manifiesta el temor inspirado por determinados objetos relacionados con las representaciones del culto y por los actos con ellos enlazados. Si se entiende por tabú, conforme al sentido general de la palabra, “toda prohibición impuesta por el uso y la costumbre o expresamente formulada en leyes, de tocar un objeto, aprovecharse de él o servirse de ciertas palabras prohibidas, habremos de reconocer que no existe un solo pueblo ni una sola fase de la civilización en los que no se haya dado una tal circunstancia”. (p. 10)

La creencia inherente al tabú primitivo en un poder demoníaco oculto en determinados objetos que castiga el uso de los mismos o simplemente que el contacto con ellos embruja al culpable, no es en efecto sino el temor objetivado; este temor, descrito de esta manera, aun no ha pasado por

el desdoblamiento en veneración y execración que luego se experimenta en fases más avanzadas (Freud, 1990).

Sin embargo, como lo explica Freud (1990), estos pueblos han adoptado ante sus prohibiciones tabú una actitud ambivalente, en su inconsciente no desearían nada mejor que su violación, pero al mismo tiempo sienten temor a ella, le temen precisamente porque la desean y el temor es más fuerte que el deseo.

Ahora bien, en el asunto del poder como tema de este artículo, la obra de Freud plantea elementos que merecen atención tales como que el hombre que ha infringido un tabú se hace tabú a su vez, porque posee la facultad peligrosa de incitar a los demás a seguir su ejemplo. Resulta, pues, realmente contagioso por cuanto dicho ejemplo impulsa a la imitación, y por tanto debe ser evitado: a su vez, además, todos envidian al rey o al jefe por las prerrogativas de que goza y quisieran llegar a ocupar su puesto. El tabú de un rey es demasiado fuerte para el súbdito porque la diferencia social que los separa es inmensa.

El tabú es entendido como una penitencia que significa la renunciación a un bien o a una libertad. El tabú es una prohibición muy antigua impuesta desde el exterior por una autoridad y dirigida contra los deseos más intensos del hombre (Freud, 1990).

El concepto de poder implica, según lo anterior, la existencia de subordinación, prohibición y restricción por parte de los integrantes de un grupo frente a ciertas directrices que emanan de un *elemento* considerado como



superior o no, al cual se le reconoce como contraprestación un grado de protección y de buena esperanza que el grupo social necesita.

En este sentido, tradicionalmente la representación simbólica del ejercicio del poder ha sido relacionada como un mecanismo cuya función está ligada a reprimir; sin embargo, lo que en este sentido Foucault (1992) propone es:

(...) si el poder no tuviese por función más que reprimir, si no trabajase más que según el modo de censura, de la exclusión, de los obstáculos, de la represión, a la manera de un gran superego, si no se ejerciese más que de una forma negativa, sería muy frágil. Si es fuerte, es debido a que produce efectos positivos a nivel del deseo y también a nivel del saber. El poder lejos de estorbar al saber, lo produce (...) por esta razón la noción de represión, a la que se reducen generalmente los mecanismos de poder, me parece muy insuficiente y posiblemente peligrosa. (p.107)

Se invita a tener presente la citación anterior, pues más adelante, al tratar el ejercicio del poder en las organizaciones, brindará luces sobre lo que se cree ha sido la interpretación de la dirección empresarial sobre el asunto relacionado con este tema.

Hablar de represión conduce necesariamente a entablar una relación de fuerza, la cual implica, a su vez, de manera tradicional, una relación

de poder guiada como ley y prohibición (tótem y tabú), pero que según Foucault (1992), sin embargo “existe siempre alguna cosa en el cuerpo social, en las clases, en los grupos, en los mismos individuos que escapa de algún modo a las relaciones de poder” (p.167) expresadas con esta fenomenología.

Pensar entonces el concepto del poder basado en la reducción de puramente ley y prohibición significa pensar en un poder que es homogéneo, que se presenta solo en términos negativos, el poder es aquello que dice que no, cuya operación fundamental se presenta como un acto de palabras que enuncia la ley a través del discurso de la prohibición, situación que ha sido así aplicada a todas las formas de sociedad y a todos los niveles de sometimiento (Foucault, 1992).

Lo anterior supone la existencia de un *soberano* cuyo papel es el de prohibir y por otra un sujeto que debe de algún modo decir sí a la prohibición y además debe obedecerla. Pero esta clara representación del ejercicio del poder como un fenómeno de dominación donde existe una estructura compuesta por dominantes y dominados, no implica unas relaciones de poder solamente con estos parámetros; para Foucault no existen relaciones de poder sin resistencias, que existen porque siempre estarán presentes donde el poder está.<sup>3</sup>

El origen de tales resistencias puede encontrar explicación cuando Freud

3 Situación de alguna manera expresada también por Freud (1990) al referirse a que los pueblos han adoptado ante sus prohibiciones tabú una actitud ambivalente, deseando su violación, pero al mismo tiempo sintiendo temor de hacerlo, precisamente porque lo desean, y el temor es más fuerte que el deseo.

menciona: “En los grupos todos envidian al rey o al jefe por las prerrogativas de que goza, y quisieran llegar a ocupar su puesto” (Freud, 1990, p. 1), lo anterior, como consecuencia de la impresión que los seres humanos pretenden para sí: el poder, el éxito y la riqueza que no tienen y admiran en otro, incluso llevándolos al menosprecio de los verdaderos valores de la vida.

El ser humano quiere alcanzar la dicha, conseguir la felicidad y mantenerla, lo cual puede ser logrado a través de otro, sólo que una vez conseguido, el ser humano percibe un ligero bienestar que no concibe como perdurable y lo lleva a disfrutar más el contraste que el estado (Freud, 1990). En efecto, el rey puede ofrecer a su grupo bienestar y felicidad, lo cual siempre será percibido como transitorio y el grupo buscará la perpetuidad de lo recibido, generando grados de resistencia en las relaciones de poder relacionados con la aceptación de las restricciones y prohibiciones dadas.

Desde un punto de vista psicoanalítico, para Lacan (1986), el ser humano es aquel sujeto a quien siempre le hace falta algo, es insatisfecho, tiene algo que nunca podrá satisfacer. En este sentido, la plenitud del hombre no está en el goce sino en el deseo, situación que marca diferencia cuando de restricciones y prohibiciones se habla en el concepto del poder, pues para el grupo, la violación de las mismas pudiese conducirlo a estados de

satisfacción que se pueden leer como alcance de sus deseos.

La resistencia de los integrantes del grupo que se plantea como elemento inherente al poder, puede también ser justificada cuando Freud (1976) propone que:

El ser humano no es un ser manso, amable, y por el contrario es lícito atribuirle una cuota de agresividad que cuando se hace necesario desenmascara a los seres humanos como bestias salvajes que ni siquiera respetan a los miembros de su propia especie.<sup>4</sup> (p. 29)

Agresividad que puede aflorar ante alguna restricción, prohibición o inhibición como elementos inherentes al ejercicio del poder. El planteamiento expuesto por Freud, ante la pregunta: Si la resistencia es reconocida como parte del ejercicio del poder, ¿qué la detiene a hacerse explícita por parte del grupo? Si bien el análisis es del orden individual y psicológico como lo trabaja Freud, no hay duda de que dicha reflexión, con ciertas comparaciones que se espera realizar más adelante al abordar el tema organizacional, podría tener en cuenta también a los grupos. Éste está referenciado al concepto del superyó que:

Como conciencia moral, está pronto a ejercer contra el yo la misma severidad agresiva que el yo habría satisfecho de buena gana en otros humanos, ajenos a él. Llamamos conciencia de culpa a la tensión

4 Un claro ejemplo de los asuntos de la resistencia y comportamiento del ser humano dentro de las relaciones de poder puede ser interpretado de mejor manera en la obra *Ensayo sobre la Ceguera* de José Saramago del año 2006.

entre el superyó que se ha vuelto severo y el yo que le está sometido. (Freud, 1976, p.36).

Es decir, existe una relación de poder entre el superyó y el yo en el individuo que a su vez evita la expresión explícita de la resistencia en las relaciones de poder en un grupo. En este sentido el ser humano siempre ha estado sometido a las prohibiciones o renuncias como las llama Freud.<sup>5</sup>

Sin embargo, al hablar de grupos, se puede sospechar que las limitaciones y restricciones a que están sometidos los diferentes seres humanos que lo conforman logran un enlace recíproco de los individuos de un colectivo y generan una amplia comunidad afectiva entre sus integrantes, con la posibilidad de incentivar el crecimiento de los niveles de resistencia a tales prohibiciones por parte del grupo en las relaciones de poder, donde los niveles de conciencia de culpa de grupo pueden verse disminuidos y ocasionan la objetivación de tal inconformidad.

La resistencia inherente al poder puede ser leída también como expresión del hombre de sus deseos infinitos, los cuales se hayan circunscriptos a sus aspiraciones de poder y de gloria, donde el camino más fácil para la obtención de la gloria es obtener el poder, tanto los individuos como las comunidades persiguen el poder con el ánimo de encontrar en él aquellas insatisfacciones a las que siempre están sometidos (Russell, 1968).

Para Russell (1968), el poder sobre los seres humanos puede ser clasificado por la manera como se influye sobre los individuos, en este sentido, plantea: “un individuo puede ser influido por el poder físico directo sobre su cuerpo, por las recompensas y los castigos utilizados como alicientes y por la influencia en la opinión” (p. 28). Además, llama la atención sobre la necesidad de distinguir entre el poder tradicional (orientado por la fuerza de la costumbre y las creencias como el caso de tótem y tabú) y el poder adquirido (el que tiene la necesidad de justificarse a cada momento), la tendencia del poder es a concentrarse en pocas manos.

En este sentido, como también lo hace Russell y para ser coherente con lo que hasta el momento se ha venido mencionando, las relaciones de poder y el poder mismo tienen dos fuentes de las cuales se abastecen: la tradición, en forma de respeto hacia algo, alguien, como en tótem y tabú; y el miedo, como se pretendió dar explicación al recurrir a Freud, relacionando el poder que ejerce el superyó sobre el yo y la sustitución de una doctrina vieja por una nueva, resultado claro de la expresión objetiva de la resistencia en las relaciones de poder, llamada por Russell como la fuente del poder revolucionario.

Antes que abordar el ejercicio del poder en las organizaciones y con el ánimo de resumir esta primera parte que intenta dar explicación a la signi-

5 Para una mayor claridad sobre el significado de los términos “superyó” y “yo”, como elementos que tienen una relación de poder en el interior del individuo y que impide la expresión objetiva de la resistencia que le es inherente a tal relación, que a su vez se ha tratado de comparar con lo que pasa en los grupos, se recomienda el libro *Psicología de las Masas y Análisis del Yo*, de Sigmund Freud del año 1976.

ficación del poder para el hombre, se pueden introducir los planteamientos de Hegel citado por Jaramillo (2006), quien plantea:

(...) allí donde dos entidades humanas se encuentran se establece, consciente o inconscientemente, una batalla a muerte por el predominio, en la que uno tratará de poner al otro en condición de dependencia, como una X que arroja a una Y al lugar ubicado en la parte inferior de la barra. Pero ¿quién será el que ocupe el lugar del amo? La respuesta es lapidaria: quien menos temor a la muerte tenga, pues el otro miembro de la bipolaridad renunciará al enfrentamiento por temor a perecer. Preferirá situarse en el lugar del esclavo, entregando su libertad a cambio de seguridad, accediendo a las ventajas secundarias que tal condición le otorga, como adquirir la protección por parte del amo, así como verse liberado del angustioso enrostramiento de la libertad, la incertidumbre e indeterminación que le acompañan representando el vacío en medio de la existencia, allí donde el sujeto nunca termina de aprender a “respirar”. (p.70)

## 2. EL EJERCICIO DEL PODER EN LAS ORGANIZACIONES

Se pueden considerar las relaciones interpersonales entre los miembros de un grupo como el punto de partida para abordar el ejercicio del poder en las organizaciones, pues éstas pueden ser consideradas como agrupaciones de seres humanos que buscan un *objetivo común* que se logra mediante las interacciones personales.

El término relaciones es tomado como la forma de vínculo o lazo que existe entre las personas y los grupos (Fichter, 1990). En el campo organizacional las diversas relaciones se manifiestan según estatus, roles y procesos que adquieren las personas y determinados grupos sociales, conformando de esta manera fenómenos organizacionales que caracterizan las interacciones personales.

Las relaciones interpersonales que se establecen en las organizaciones, instituciones, grupos e individuos, se expresan en lo que Schvarstein y Etkin (1989) denominan *díadas institucionales*. Las relaciones padre-hijo, docente-alumno, jefe-subordinado, son modos estables de interacción que prescriben las conductas admisibles para cada uno de los participantes de las relaciones sociales.

Se puede decir que el hilo que entrelaza estos tipos de relaciones es el poder y su manifestación social genera en los sujetos la competencia social requerida para el desempeño adecuado en cada una de estas relaciones, donde los participantes recurren a las maneras propias instituidas en cada organización, donde también utilizan formas de poder alternativos para manifestar sus relaciones (Zapata, 2007).

Si la tendencia del poder es a concentrarse en pocas manos, originando grados de desigualdad en la distribución del mismo, en las organizaciones este fenómeno se expresa en la relación que existe entre el poder y la jerarquía, donde ambos están relacionados con el puesto o cargo que una persona ocupa y sus relaciones con los demás. En este sentido, la distancia jerárquica debe ser vista

como una variable de análisis en las relaciones jefe-subordinado, en los fenómenos y acciones de liderazgo y en la mentalidad que en un momento dado asuman los miembros de la organización frente a determinada situación (Hofstede, 1993).

Plantea Hofstede (1993) que una sociedad con larga distancia jerárquica y de poder acepta una amplia autoridad y poder dentro de las organizaciones, de esta manera los funcionarios con conductas formales muestran respeto para con las personas que tienen algún grado de autoridad, es decir, se tiende a ampliar las desigualdades de poder en la organización, generando en algunas personas temor al relacionarse con personas que tienen autoridad superior. En contraste, en una sociedad con corta distancia jerárquica y de poder, se tiende a reducir las desigualdades como sea posible, observándose que los superiores mantienen la autoridad y sus colaboradores no sienten temor al relacionarse con ellos (Citado por Zapata, 2007).

El poder como eje articulador de las relaciones en la organización, es considerado por Weber como la habilidad de los grupos o individuos “para cumplir su voluntad en una acción común aun contra la resistencia de otros que están participando en esa acción” (Weber, 1997, p. 180).

El politólogo Dahl (1957), citado por Hall (1996), dice que el poder se define como: A tiene poder sobre B en el grado en que hace que B realice algo que B no haría de otra manera. De igual manera, Robbins (1996) define el poder como la capacidad que se tiene de influir en el comportamiento de las demás personas, de manera que éstas

hagan cosas que no harían de otra manera (Citados por Zapata, 2007).

El poder comprende atributos personales y de posición en jerarquía que se constituyen en la base de la capacidad para influir en las demás personas. Analizando el poder y la autoridad, se observa que el poder abarca atributos personales y de posición, mientras que la autoridad implica el poder con base en la posición (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996).

Parsons, citado por Ibarra y Montaña (1984), asocia la toma de decisiones como un fenómeno del poder en las organizaciones y, como sistema social total, lo considera un elemento explicativo del sistema político de la sociedad. Al respecto, Parson (1956) se refiere al poder como:

La capacidad generalizada de asegurar el cumplimiento de las obligaciones mediante unidades de un sistema de organización colectiva, en el cual las obligaciones están legitimadas por su relación con las metas colectivas y donde, en caso de negativa, se presume que su cumplimiento será impuesto por medio de sanciones situacionales negativas. (p.74)

En el contexto organizacional, Saleznik (1970) señala que el poder es inevitable en las organizaciones:

Sean lo que fueren además las organizaciones (...) son estructuras políticas. Esto significa que las organizaciones operan distribuyendo autoridad y preparando un escenario para el ejercicio del poder. Por lo tanto, no es de extrañar que los individuos que están altamente motivados para afianzar poder y usarlo, encuentren un ambiente

familiar y hospitalario en los negocios. (p. 47)

Hall (1996) señala que las organizaciones y el poder son sinónimos en muchos aspectos: Las organizaciones son medios “poderosos de los poderosos” (p. 84), cuando se piensa en resultados organizacionales; son sistemas de poder en la forma en que la gente se ajusta a las reglas de la organización, son sistemas políticos en términos de la distribución de los recursos (Citado por Zapata, 2007).

Al respecto, Gibson *et al.* (1996) señalan que el poder en la organización es un fenómeno bidireccional que fluye de un individuo (jefe o líder) hacia otras personas (subalternos o colaboradores) cuando se delegan funciones y asignan responsabilidades, y luego regresa casi de forma automática en la afirmación u objeción que se tenga para cumplir con esas funciones o responsabilidades. El flujo bidireccional del poder actúa en este tipo de relaciones jefe-subordinado, en la medida que constituye lo cotidiano en las relaciones interpersonales dentro de la organización.

Desde un punto de vista conductista, Simon (citado por Ibarra y Montaña, 1984) profundiza el estudio del poder en la toma de decisiones en el contexto organizacional en términos de su estructura y propiedades internas, debido a que se requiere una concepción operativa. Simon sostiene que el proceso decisorio se guía a través de la racionalidad limitada que caracteriza todo comportamiento humano, incorporando los mecanismos de influencia a través de los cuales la organización controla el comportamiento de sus miembros.

Luego el individuo es controlado por la organización por medio de la autoridad, el consejo, la información y el entrenamiento como mecanismos externos, y a través del criterio de eficiencia y lealtad e identidad organizacional. En conclusión, Simon crea una teoría organizacional que proporciona medios de dominación para asegurar el mantenimiento de la organización, del capital sobre el trabajo (Ibarra y Montaña, 1984). Las relaciones de subordinación son una constante dentro del contexto organizacional.

Schvarstein y Etkin (1989) plantean que para la organización el poder tiene un valor aglutinador, cohesivo, mas no hay posibilidad de establecer un orden simbólico sin recurrir al poder. Al respecto, dicen:

El orden de una organización es un orden negociado en el marco de las relaciones de poder. La negociación no convoca a las partes en igualdad de condiciones. El peso de instituido se impone muchas veces sobre la potencia revulsiva de lo instituyente. Sanciones y recompensas, denotadas y connotadas, marginalidades y ostracismos administrados con valor semiótico, con clara intencionalidad de constituirse en señales, son algunos de los mecanismos que se ponen en juego. (p. 186)

Ahora, como lo ha mencionado Foucault y que fue enunciado en la parte inicial, no existen relaciones de poder sin resistencias, que existen porque siempre estarán presentes donde el poder está; para el caso de la organización, esta resistencia inherente al ejercicio del poder, se expresa en forma de conflicto.

El conflicto es la forma de interacción por la que dos o más personas tratan de excluirse mutuamente, bien sea aniquilando una parte a la otra o bien sea reduciéndola a la inacción. La atención y acción en el proceso de conflicto lo conforman las partes empeñadas en esa acción. En muchas ocasiones el conflicto se considera como medio (llegar al poder) para un fin (obtener la gloria). Como proceso social, el conflicto no es jamás relación unilateral, más bien es una relación humana recíproca en la que participan las dos partes. El conflicto surge de la competencia y de la oposición y sigue necesariamente una forma de acomodación (Fichter, 1990).

En los orígenes de conflictos se manifiestan diversas formas de conducta inconforme que se expresan con palabras, ademanes, acciones como la injuria, indiferencias, rivalidad, discriminación y ataques personales y físicos. Los conflictos representan una constante en la organización debido a que se manifiestan de manera frecuente en la percepción que tienen las personas de ser afectadas directa o indirectamente por otra persona. En este sentido, los conflictos generados afectan los intereses de las personas consideradas colectiva o individualmente. Cuando los conflictos afectan los intereses de personas colectivas, se asimila al tipo de conflicto de interés general, y cuando afectan los intereses de personas individualmente consideradas, se refiere al tipo de conflicto de interés particular (Zapata, 2007).

Al respecto Morgan (1996) señala:

El conflicto surge siempre que los intereses chocan. La reacción natural al conflicto en las luchas

organizacionales, por lo general se visualiza como una fuerza disfuncional que puede ser atribuida a un conjunto de circunstancias o causas lamentables. Es un problema de personalidad, son rivales que siempre chocan de frente, los de producción y los de mercadotecnia nunca se la llevan bien, todo el mundo odia a los auditores y a los contadores. El conflicto se visualiza como un estado infortunado que desaparecería en circunstancias más favorables.

Pero si nuestro análisis es correcto, entonces el conflicto siempre está presente en las organizaciones. El conflicto puede ser personal, interpersonal o entre grupos y coaliciones rivales. Puede estar construido en las estructuras, papeles, actitudes y estereotipos organizacionales, o surgir por una escasez de recursos. Puede ser explícito o encubierto. Cualquiera que sea la razón, o la forma que asuma, su fuente está en una divergencia real o percibida de intereses. (p. 155)

Generalmente en las organizaciones el conflicto trabajador-empresa es parte de la vida de la organización. Según Sabel citado por Hall (1996), es posible visualizar las organizaciones en términos de los conflictos que son inherentes entre el trabajador y la empresa. Es en esta relación donde aplica la dicotomía entre los intereses generales y los intereses particulares, habrá relativamente conflictos en el contexto de que los intereses de la empresa se consideran generales y los del trabajador se consideran particulares. La naturaleza de la organización contribuye a las situaciones de conflicto.

### 3. LA PRÁCTICA DEL PODER Y SU EJERCICIO EN LAS ORGANIZACIONES

Ahora bien, se puede observar cómo los teóricos mencionados que han abordado el ejercicio del poder en las organizaciones guardan puntos de intersección entre la visión epistemológica del concepto de poder descrita en la parte inicial y el que es por ellos definido cuando de la organización se trata. Para la intención de este artículo se hace necesario abordar lo propuesto en el origen del mismo y que compone la tercera parte de este escrito, donde desde una perspectiva de orden interpretativo y crítico, se hace relación con las posiciones que ha asumido la dirección empresarial en la práctica frente al tema del poder y su ejercicio en la organización.

La dirección empresarial de hoy afirma que el gerente deberá tener la habilidad para, a partir de los conocimientos brindados por el mundo académico y empírico, hacer que los colaboradores de la organización desarrollen comportamientos que a él le interesan y con los cuales espera alcanzar las metas trazadas. Pero gerentes formados en el ejercicio administrativo del orden tradicional, donde el proceso considera las acciones de planear, organizar, dirigir y controlar, enunciadas por Fayol (1997) como facultativas de una persona o un grupo minoritario dentro de la empresa, desconoce en principio que el comportamiento de los seres humanos del orden individual y grupal no puede pretender ser de orden autoritario y dictatorial, desechando

por completo las relaciones que de tipo informal se presentan en la organización por parte de los colaboradores de la misma que afectan en gran escala el verdadero comportamiento del trabajador.

Pareciese pasar desapercibida en la dirección empresarial actual la idea de que los comportamientos de cada integrante en la organización se verán mayormente influenciados por las experiencias que cada empleado de la empresa haya vivido en ese entorno social espontáneo (la sociedad) del cual procede, invitándolo a procurar que en la organización para la cual labora, encuentre la satisfacción de las necesidades que dicho entorno le genera, marcadas por una alta dosis de egoísmo en la búsqueda de generación de ingresos suficientes.<sup>6</sup>

La situación actual no deja claridad para que el ser humano encuentre en la organización la satisfacción total de sus necesidades, y por el contrario, vea la labor en la empresa como una contraprestación, un aporte temporal y parcial que lo ayude a colmar en parte y no de manera satisfactoria algunas de ellas, además de tener la sensación de que es utilizado por la organización para que ésta maximice sus intereses, exigiéndole desarrollar valor agregado en sus oficios, el cual no le es devuelto en modo alguno por la organización. Es indudable que la lealtad de los trabajadores de hoy para con sus organizaciones ha disminuido de manera importante como consecuencia de esa misma sensación de baja lealtad de la organización para con ellos.

6 En la sociedad actual el hombre busca el lucro de su labor y lo desea ver reflejado en ganancias que le permitan sobrevivir (García, 2007).



Uno de los mayores reproches que ha suscitado la práctica de la dirección empresarial, relacionada con el ejercicio del poder, es que provocó tal “engolosinamiento” que una gran cantidad de administradores que ocupan ciertos cargos de orden jerárquico embestidos de poder, creen que pueden crear de cualquier cosa nuevas formas de conciencias organizacionales (Morgan, 1996), que de manera automática deben llevar el personal a trabajar mejor y a estar más satisfechos de su suerte, todo esto sin que hubiera ningún cambio en la estructura organizacional y en el contenido del trabajo.

Ante la angustia de los administradores con cargos de directivos y en relación con los otros modos tradicionales de gestión, resulta seductor el vocabulario ligado al poder: se encuentran connotaciones religiosas, psicológicas y esotéricas y el poder parece investido de virtudes mágicas y explicativas. Más exactamente, el ejercicio del poder parece como un lubricante organizacional, un elemento de cohesión que debe permitir limar todas las asperezas.

Desde el momento en que se habla de signos, de símbolos, de lenguaje o de rituales, se entra en relación con elementos que constituyen la identidad de la persona. No obstante, Galambaud (1987) subraya:

Parece que la administración se haya atribuido la posibilidad de emplear estos conceptos, sin preocuparse demasiado por el recorrido personal de cada uno de los miembros de la empresa y lo que estos conceptos han representado en sí mismos y los roles que han jugado en la existencia del hombre, donde en la práctica

se desconoce de manera categórica la visión epistemológica de lo que en la dinámica de los hombres ha representando el ejercicio del poder como integrantes de una sociedad. (p. 53)

Desde que el pensamiento e ideas de Fayol se popularizaron en el campo administrativo, relacionadas con sus seis grupos de operaciones que se deben realizar en toda organización, se considera de manera implícita el ejercicio del poder, pues él precisa que administrar es prever, organizar, *mandar*, coordinar y controlar; otorgándole al concepto de mandar la tarea de *hacer funcionar al personal*.

Así mismo, el campo administrativo ha recurrido a los principales modelos conceptuales de Weber, relacionados con los diferentes tipos de dominación que el ejercicio y la teoría administrativa pregonan con el fin de justificar la práctica del poder como elemento inherente al ejercicio administrativo, aludiendo a una dominación de tipo tradicional, legal o carismática.

Si bien desde Fayol el concepto de mandar a través del tiempo y propuestas de diferentes autores ha sido suavizado para la función administrativa por términos como dirigir, lo cierto es que la significación de dicha expresión corresponde a la práctica de poder ejercer sobre otros una influencia que les hará tomar una orientación dada y les hará realizar, en el marco de esta orientación, cierto número de actividades con miras a lograr colectivamente un resultado preciso; o en forma más caricaturizada, es lograr que otros hagan el trabajo, privilegio que la función administrativa ha otorgado a los gerentes de las organizaciones como

consecuencia asociada al derecho de propiedad que legitima el ejercicio del poder (Aktouf, 2001).

Se hace evidente entonces en el campo organizacional, aquel constante debate sobre el poder impuesto y el reconocido, que desde una mirada superficial, sólo toma el ejercicio del poder en la organización como la tarea que el dirigente debe realizar con el fin de hacer converger las actividades de los miembros de la empresa hacia la realización de los objetivos establecidos con antelación, sin importar cuál es su fuente.

El discurso del ejercicio del poder en las organizaciones, en la práctica para la dirección empresarial, se sitúa en toda una tradición de medios o de fórmulas ideológicas empleadas por los dirigentes para garantizar que las acciones de los miembros de la empresa tiendan a servir a sus propios objetivos. Este medio para manipular el comportamiento y ganar la cooperación de los trabajadores tiene la ventaja de proporcionar, a quien lo utiliza, una apariencia de legitimidad.

El poder se convierte claramente en un elemento en los procesos de demarcación y control que se practican en las organizaciones. Es un elemento de la ideología administrativa que los administradores utilizan conscientemente para obtener el apoyo que permita el logro de sus objetivos (Smucker, 1988). El poder se presenta entonces como un nuevo medio de control y de dominación, ya sea por el control de lo informal o de la irracionalidad, esta última noción siempre se ha asociado a lo simbólico y a lo imaginario. El poder como instrumento de gestión permite

la manipulación de los artefactos de tal manera que esta irracionalidad tiende hacia la racionalidad que caracteriza al proyecto gerencial.

El llamado enfoque del ejercicio del poder en las organizaciones en la práctica de la dirección empresarial se sitúa claramente en el paradigma funcionalista: el poder se concibe como una variable que cumple ciertas funciones, especialmente las de integración y motivación. Este enfoque supone que existe consenso y armonía dentro de la organización y que la resistencia de que se ha hablado, inherente al ejercicio del poder, no existe o debe estar permanentemente controlada.

Es claro que la administración ha procurado hacer ver el ejercicio del poder en el interior de las organizaciones como un componente tradicional más que adquirido, con el ánimo de soportarse en la fuerza de la costumbre y las creencias con el objetivo de evitar la necesidad de justificarse a cada momento y garantizar el control.

¿Acaso la prohibición en muchas organizaciones a que sus colaboradores desarrollen lazos de amistad demasiado fuertes e incluso relaciones emocionales, no obedece a la exogamia totémica de que se ha hablado en tótem y tabú?

¿No procura la organización presentar al dirigente como aquel tótem ante el cual los empleados de la misma deben subordinación y aceptación de prohibiciones y restricciones sin importar su fundamento y origen?

¿No son acaso aquellas limitaciones o renunciaciones a que los empleados se ven enfrentados, elementos presen-

tados como tabú en la organización, cuyo único fin es proteger a los dirigentes, evitar la resistencia, cuidar el capital de la empresa, y lograr que el nivel del miedo sea superior al nivel de la satisfacción del deseo, incluso logrando la veneración por parte del personal que quiere evitar el castigo?

¿No cumple el ejercicio del poder en la organización por parte del dirigente aquella labor que en el individuo cumple el superyó con el ánimo de contrarrestar la expresión de la resistencia que le es inherente al yo y que para esta comparación serían los empleados?

El ejercicio del poder en las organizaciones no tiene otra función que la de la represión que conduce necesariamente a entablar una relación de fuerza, la cual implica, a su vez, de manera tradicional, una relación de poder guiada como ley y prohibición.

El concepto de la libertad y el utilitarismo, manejado por John Mill (1997), podría también ayudar a esclarecer la conducta que el dirigente en la organización asume en relación con el ejercicio del poder.

(...) existe también en el mundo una fuerte y creciente inclinación a extender, de una manera indebida, el poder de la sociedad sobre el individuo, ya por la fuerza de la opinión, ya incluso por la de la legislación. Y, como todos los cambios que operan en el mundo tienen por objeto aumentar la fuerza de la sociedad y disminuir el poder del individuo, esta usurpación no es de los males que tienden a desaparecer espontáneamente; bien

al contrario, tiende a hacerse más y más formidable. (p.34)

A partir de lo anterior, y teniendo en cuenta el tejido social como el de la organización, la dinámica en ésta está marcada, según la administración tradicional, por el poder de la alta gerencia para influenciar el comportamiento de los empleados operacionales, para que estos asuman conductas que a la organización le interesan para alcanzar el logro de sus objetivos, desconociendo a las personas que desde el ejercicio de su individualidad en dicho tejido social puedan encontrar bienestar para ellos que también beneficie a la organización.

#### 4. CONCLUSIONES

No se debe olvidar que las ciencias humanas fundamentales dicen que la subjetividad y los símbolos que interpreta todo ser humano son muy poco probables que se puedan *manipular* exteriormente, y mucho depende de la coherencia entre la vida material concreta y la vida simbólica representacional como elementos interdependientes de un todo.

Los mecanismos de control, que gobiernan la conducta del hombre, no son creados por un individuo (como aparentemente piensa el gerente en la organización) y menos pueden ser considerados como el resultado del ejercicio del poder, pues significaría entonces que el concepto del poder está basado única y exclusivamente en la reducción de puramente ley y prohibición y sería de carácter homogéneo, que se presenta solo en términos negativos, como aquello que dice que no, cuya operación fundamental se presenta como un acto de

palabras que enuncia la ley a través del discurso de la prohibición, suponiendo la existencia de un *soberano* (gerente de la organización) cuyo papel es prohibir y por otra un sujeto (empleado) que debe de algún modo decir sí a la prohibición y además debe obedecerla.

Si bien la vida del hombre se halla con una presión constante de consagraciones y prohibiciones, de observancias y tabúes, es claro que en la organización el ejercicio del poder no supera, en cuanto al comportamiento de los empleados, aquellas acciones que se logran por parte de éstos como un compromiso voluntario resultado de una adhesión espontánea y plenamente consentida.

No es gratuito entonces que entre las características que debe poseer el dirigente actual se plantea su capacidad de inspirar respeto y confianza en sus iguales y subordinados en la organización. Pues aunque el poder económico pertenece a los capitalistas, la verdad es que éstos no pueden hacer nada sin los obreros.

Si el ejercicio del poder en las organizaciones es concebido como una fuente de fuerza cuya función es lograr la cohesión de los empleados, éste debe ser sentido auténtica y profundamente por la gran mayoría de ellos, pues de lo contrario, como lo demostró Lewin citado por Board (1994) en sus experimentos sobre democracia y autocracia, dicho ejercicio relacionado solo con la autoridad que aparentemente lo legitima, ocasionará en los empleados la pérdida del sentido, de la iniciativa, y los hará ver como inquietos y descontentos dando origen a actos de agresividad y desinterés por la metas grupales.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aktouf, O. (2001). *La Administración entre Tradición y Renovación*. Cali, Colombia: Gaëtan Morin éditeur.
2. Board, R. (1994). *El Psicoanálisis de las Organizaciones: Un enfoque psicoanalítico de la conducta en grupos y organizaciones*. México: Paidós.
3. Cassirer, E. (1968). *Antropología Filosófica*. México: Fondo de Cultura Económica.
4. Engels, F. (1891). *El Origen de la Familia, la Propiedad y el Estado*. Buenos Aires, Argentina: Claridad.
5. Fayol, H. (1997). *Administración Industrial y General*. México: Herrero Hermanos.
6. Fichter, G.N. (1990). Espace, Identité et Organisation. En J.F. Chanlat I (Eds.), *l'individu dans l'organisation* (pp. 165-183). Canadá: Éditions eska.
7. Foucault, M. (1992). *Microfísica del Poder*. Madrid, España: Las Ediciones de la Piqueta.
8. Freud, S. (1976). *El Malestar en la Cultura*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
9. Freud, S. (1990). *Tótem y Tabú*. Madrid, España: Edición Digitalizada.
10. Galambaud, B. (1987). Le projet d'entreprise d'entreprise entre désirs et réalité. *Gérer et Comprendre*, 7, 51-56.
11. García, O. H. (2007). *El discurso administrativo tradicional y los desafíos actuales*. Manuscrito no publicado.
12. Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1996). *Las Organizaciones*:

- Comportamiento-Estructuras-Procesos*. Madrid, España: Irwin.
13. Hall, R.H. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall.
  14. Hegel, F. (2004). *Fenomenología del Espíritu*. México: Fondo de Cultura Económica.
  15. Hofstede, G. (1993). *Cultural constraints in management theories*. Netherlands: University of Limburg.
  16. Ibarra, E. y Montaña, L. (1984). *Mito y Poder en las Organizaciones: un análisis crítico de la teoría de la organización*. México: Trillas.
  17. Jaramillo, P. (2006). *Ensayos sobre el Poder*. Medellín, Colombia: Universidad Eafit.
  18. Lacan, J. (1986). *El Deseo y su Interpretación*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
  19. Mill, J.S. (1997). *Sobre la Libertad*. Madrid, España: Alianza Editorial.
  20. Mauss, M. (1971). *Sociología y Antropología*. Madrid, España: Tecnos.
  21. Morgan, G. (1996). *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega.
  22. Parsons, T. (1956). *Economy and Society: A study in the integration of Economic and Social Theory*. Illinois: The Free Press.
  23. Robbins, S. (1996). *Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
  24. Russell, B. (1968). *El Poder en los Hombres y en los Pueblos*. Buenos Aires, Argentina: Losada.
  25. Saleznik, A. (1970). Poder y Política en la vida organizacional. *Harvard Business Review*, May-June, 21-32.
  26. Schvarstein, L y Etkin, J. (1989). *Identidad de las Organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
  27. Smucker, J. (1988). La culture de la organisation comme idéologie de gestion: une analyse critique. En G. Simmons (Eds.), *La Culture des Organisations* (pp. 39-68). Québec, Canada: Institut Québécois de Recherche sur la Culture.
  28. Weber, M. (1997). *Economía y Sociedad*. Santafé de Bogotá, Colombia: Fondo de Cultura Económica.
  29. Zapata, A. (2007). *Cultura Organizacional*. Cali, Colombia: Universidad del Valle. 