

UNA TEORÍA SOBRE EL EJERCICIO DEL PODER EN LAS ORGANIZACIONES
A THEORY ON THE EXERCISE OF POWER IN ORGANIZATIONS

Raúl A. Mangia raulmangia@yahoo.com.ar

Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad Nacional de Entre Ríos

“Il segreto della potenza è nella volontà”. Giuseppe Mazzini¹.

“Il potere logora a chi non c’è l’ha”. Giulio Andreotti².

Es a todas luces evidente que el hombre suele trabajar en organizaciones, por lo que ello puede darse por cierto sin recurrir a argumentos demostrativos. Pero no es tan inmediatamente notorio el conjunto de causas que llevan a las personas a hacerlo, en cada caso específico, en una de estas entidades en particular.

Mucho se ha escrito con relación a este interrogante, por lo cual, en atención a los propósitos que inspiran la redacción de este artículo, es indispensable ceñirse a lo que postula una determinada teoría sobre este asunto, en función de su pertinencia y fácil comprensión para el vasto grupo de lectores a los que está dirigido de conformidad con su propósito de divulgación, razón por la cual se ensaya una respuesta a partir de la propuesta elaborada por Amitai Etzioni³, quien la expuso por primera vez en 1961, en su libro denominado *Estudio comparativo de las organizaciones complejas* y la retomó en 1964, en la obra titulada *Organizaciones Modernas*.

¹ “El secreto del poder está en la voluntad”. Mazzini (1805-1872) fue un héroe del resurgimiento italiano que luchó incansablemente por la unidad de su patria guiado por el ideal republicano y democrático, para lo cual fundó la Asociación *Joven Italia*. Cuando Italia se constituyó como una monarquía se sintió profundamente decepcionado. Entre sus escritos más conocidos se encuentran: *Italia republicana y unitaria* (1831) y *Una nación libre* (1851).

² “El poder desgasta a quien no lo tiene”. Andreotti (1919-2013) fue un político y periodista romano que integró el parlamento italiano, ininterrumpidamente, durante 67 años, los primeros 45 como diputado y los siguientes 22 como senador. Además, ocupó varias carteras ministeriales, fue 7 veces presidente del Consejo de Ministros (Primer Ministro) y su vida ha dado motivo para la filmación de la película *Il divo* (El dios).

³ A. Etzioni es el nombre adoptado por Werner Falk, nacido en Colonia, Alemania, en 1929. Es doctor en Sociología y ha trabajado en las universidades de Columbia y Harvard y ha presidido la Asociación Americana de Sociología. Frente al excesivo individualismo propone una tercera vía, basada en el comunitarismo social que propicia un equilibrio coordinado entre el accionar del Estado, del mercado y de la comunidad.

Dicho autor afirma, al comenzar el tratamiento del tema, en el Capítulo VI de este último libro (1975: 104), que: “En ninguna parte es más evidente la tensión entre las necesidades de la organización y las de los participantes [...] que en el campo del control de la organización”, ya que “el éxito de una organización depende en gran parte de su capacidad de mantener el control de los que participan en ella”.

Antes de continuar, es pertinente llamar la atención sobre el hecho de que el poder o control sobre los demás miembros de una organización por parte de sus dirigentes es un presupuesto básico para el efectivo ejercicio de su rol como tales.

La función del administrador, o gerente, o director, o como se lo llame según los casos, es inviable sin el uso del poder, entendido como la capacidad (potencial o actual) de imponer a los demás la propia voluntad, debido a que él responde por el desempeño de la organización⁴ y para asumir esa responsabilidad debe estar en condiciones de conseguir la puesta en práctica de sus decisiones, o sea, de tener el control de la entidad.

Con relación a esto, nos recuerda Chiavenato (2006: 256) que para Etzioni, entre los instrumentos de control empleados en las organizaciones, o lo que es lo mismo, entre los modos en que ejercen el poder, se pueden distinguir tres clases, diferenciadas por los medios en los que se sustentan: el control físico, el material y el normativo.

Todas esas herramientas se basan en una distribución de premios y castigos en función de la actuación de las personas en la organización, de manera tal que quienes observan conductas acordes con lo que su conducción requiere son recompensados y los díscolos cuyo desempeño no se adecua a dichas pautas son sancionados.

El control sustentado en medios físicos, designado como poder coercitivo, se apoya en elementos de coacción, como las penas, mientras que el basado en medios materiales, denominado poder utilitario, se apoya en las recompensas materiales, como los incentivos por aumento de la productividad, y el normativo se asienta en el empleo de medios simbólicos, como la buena fama y el reconocimiento (Scheid, 1992: 15-16).

Amplía la explicación de estos conceptos Chiavenato (2006: 256-257) cuando, con meridiana claridad, expresa, respecto del control físico, que:

se basa en la aplicación de medios físicos o de sanciones o amenazas físicas. El control físico busca hacer que las personas obedezcan por medio de amenazas de sanciones físicas, de la coacción, de la imposición, de la fuerza y del miedo a las consecuencias. La motivación es negativa y se basa en castigos.

En cuanto al control material, agrega que:

⁴ Desde la postura, coincidente con Herbert Simon, que concibe a la Administración como un hacer que las cosas se hagan.

se basa en la aplicación de medios materiales y de recompensas materiales. Las recompensas materiales se constituyen con bienes y servicios ofrecidos. La concesión de símbolos, (como dinero o salario), que permiten adquirir bienes y servicios se clasifica como material, porque el resultado para quien lo recibe es semejante al de medios materiales. Es el control que se basa en el interés, en la ventaja pretendida y en los incentivos económicos y materiales.

Y en lo atinente al control normativo, manifiesta que:

se basa en símbolos puros o en valores sociales. Existen símbolos normativos (como de prestigio y estima) y sociales (como de amor y aceptación). Es el control moral y ético por excelencia, y se basa en la convicción, en la fe, en la creencia y en la ideología.

El autor incorpora una salvedad en cuanto a que la reacción de los actores frente al uso del poder por parte de la organización depende, fundamentalmente, de quiénes son los individuos concretos que lo emplean y los sujetos específicos que lo reciben, esto es, por “las personalidades sociales y culturales de los participantes” (1975: 109).

A continuación, Etzioni plantea la existencia de tres grandes conjuntos de motivos por los que los individuos se vinculan con las organizaciones cuya distinción resulta de la aplicación de un criterio centrado en el grado de concordancia entre los objetivos organizacionales y los del individuo considerado.

En primer lugar, reconoce la implicancia sustentada en la alienación que se da cuando ocurre que “los objetivos de la organización son en gran parte contrarios a los de sus miembros y ese divorcio provoca una disociación entre miembros y organización” (Scheid, 1992: 16). O sea, el sujeto no participa psicológicamente, pero se encuentra obligado a estar en la organización (Schein, 1982: 43). Dicho de otro modo, la persona no tiene interés real en participar, pero se halla coaccionada para quedarse en la entidad.

También hace referencia a una segunda forma de participación, a la que denomina calculada, en la que “hay cierta convergencia entre los objetivos individuales y los de la organización, pero esa convergencia es constantemente revisada, evaluada por los miembros” quienes actúan en consecuencia (Scheid, 1992: 16). En otras palabras, el trabajador interviene en la medida que considera adecuada a la cuantía del salario que percibe por ello (Schein, 1982: 43). El interés participativo de la persona depende del grado en el que entiende que es retribuida su intervención por parte de la organización, ergo, de quienes la controlan.

Por último, en lo que atañe a estas relaciones, a las que da igualmente el nombre de implicaciones, Etzioni menciona un vínculo moral, en el cual “hay una gran convergencia entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales y, por consiguiente, una implicancia de los miembros que se extiende al dominio [...] moral” (Scheid, 1992: 16). Por lo tanto, en este caso la persona valora esencialmente la labor que lleva a cabo y la misión de la entidad en la que se

desempeña, debido a que se identifica con esa organización (Schein, 1982: 43). Consecuentemente, el individuo le asigna un valor superlativo al objetivo central y a la visión del ente social que integra gustoso y decidido a aportar entusiastamente lo más de sí para su concreción.

Ejemplos de la vinculación alienante podrían ser los campos de concentración, las cárceles y los hospitales psiquiátricos de detención; de la participación calculada, las fábricas, las oficinas y los bancos; mientras que de la implicancia moral lo serían las entidades religiosas, los partidos políticos basados en la ideología y las asociaciones de voluntarios.

Además, Etzioni considera que las formas organizacionales más estables son las que afrontan la existencia de una mayoría de implicancias alienantes con el uso del poder coercitivo, las que ante un predominio de participaciones calculadas emplean el poder utilitario, y las que aprovechan una prevalencia de vinculaciones morales mediante el recurso al poder normativo.

En un artículo que es la traducción de un capítulo de *Estudio comparativo de las organizaciones complejas*⁵ el autor asigna metas de orden, económicas, y culturales, respectivamente, a las organizaciones coercitivas, utilitarias y normativas, con la aclaración de que estas correlaciones no son absolutas, sino que se refieren a características predominantes en cada caso, porque hay excepciones, y además, en todas se da una combinación de metas.

Asimismo, respecto de esta taxonomía, es dable hacer notar que estos tipos de poder se corresponden con las categorías designadas como poder de coacción, de recompensa y de referencia, al considerar la fundamentación del poder. El poder legítimo y el de competencia no tienen equivalentes en la clasificación que analizamos aquí porque ambos se asocian naturalmente al concepto de autoridad, que es el modo de asignación formal del poder en las organizaciones, el primero, por definición⁶, y el segundo, por ser una condición elemental para ocupar cualquier cargo.

Por otra parte, Etzioni declara haber comprobado (1975: 109) que “cuanto más normativos son los medios de control usados menos enajenante es el uso del poder, y cuanto más coercitivos los medios, más enajenante el uso del poder”. Y a continuación, manifiesta: “El poder utilitario raramente provoca una respuesta tan enajenante como el coercitivo, ni por regla general engendra tanta adhesión como el normativo”.

Respecto de las organizaciones coercitivas, podemos decir que emplean la fuerza, disimulada o desembozada, para controlar a los individuos, particularmente, a los que integran los niveles inferiores de la estructura. En las utilitarias, el dominio sobre los sujetos surge por efecto del empleo de incentivos económicos, en especial, los salarios. En cuanto a las entidades normativas, por algunos conocidas como voluntarias, la sujeción de la gente se asienta sobre un arraigado involucramiento motivacional como poderoso factor de influencia.

⁵ Etzioni A. (1993) “Sumisión, metas y eficacia.” *Lecturas de Teoría de la Organización*, vol. I, lectura nro. 16, pp. 385-399.

⁶ Nos referimos a la concepción de la autoridad como el poder legitimado o institucionalizado, propia del pensamiento de Max Weber.

Otro aporte de Etzioni sobre este tema es el haber identificado y analizado el impacto de las formas de control usadas por una organización en ciertas características de su configuración estructural, particularmente, en el lugar y función de la jefatura. Destaca que el poder personal (el liderazgo) es siempre normativo y se cimenta en la manipulación de símbolos para producir adhesión comprometida hacia el individuo que manda. Complementa esto con la conclusión de que en las organizaciones normativas el poder es básicamente informal, o sea, asociado a las cualidades personales de quienes lo ejercen, mientras que, en las coercitivas, donde es muy importante el mantenimiento del orden, aquél se sustenta, más que nada, en las cadenas de mando y la aplicación de pautas de conducta formales previamente estandarizadas. La situación intermedia, con una combinación de ambos rasgos, se advierte en las entidades utilitarias.

En el Capítulo VII de *Organizaciones Modernas* (1975: 122-134) se discurre, en primer término, sobre la relación entre los medios de control en las organizaciones y sus procesos de selección y socialización. Sostiene allí Etzioni que ambos “pueden sustituirse mutuamente”. Agrega, por otra parte, que las entidades coercitivas son las menos rigurosas para seleccionar –pensemos en el caso de una cárcel- y ubica en el extremo opuesto a las utilitarias, para lo cual recuerda con cuanta frecuencia recurren a exámenes y otras pruebas de admisión. En cuanto a las normativas, resalta que un grupo de ellas es muy selectivo, en tanto que hay otro que no lo es, por ejemplo, las sectas y la Iglesia Católica tienen al respecto actitudes opuestas. El autor considera como un factor de alta incidencia en lo que se refiere a esto último la posibilidad de aplicar procesos de selección costosos, en función de la riqueza de la organización correspondiente. De todos modos, las falencias de la selección se compensan con las virtudes de la socialización que muestra más vigor donde aquella es más débil.

En la segunda parte del capítulo precitado, Etzioni aborda los nexos entre los instrumentos de control usados por las organizaciones y los fenómenos denominados penetración y amplitud. El primero hace referencia al grado de impacto que tienen sus normas, vale decir, cuántas de sus actividades regulan y con qué intensidad, además de considerar su influencia en otras conductas que se desarrollan fuera de ellas. El autor da cuenta de que el esfuerzo de control, con independencia de que sea de cualquiera de las tres clases consideradas, aumenta conjuntamente con las pretensiones de penetración de la organización.

En lo concerniente a la amplitud, descrita como la resultante de la cantidad de actividades compartidas en una organización por sus integrantes, desde las propias del ejercicio de las funciones de cada participante hasta las meramente sociales, este distinguido representante de las corrientes sociológicas en la Administración manifiesta que: “Una gran amplitud acrecienta el control normativo; es una condición necesaria del control coercitivo y parece afectar negativamente al control utilitario” (1975: 129). Las dos primeras partes de esta frase son fáciles de comprender si se tienen presentes los conceptos de los controles involucrados, en cuanto a la afirmación referida al control utilitario, cabe

precisar que el incremento de la amplitud conspira contra la posibilidad de que las personas tengan expansiones psíquicas en otros ámbitos donde la conducta racional, con su carga de exigencias, no siempre es requerida, y encapsulen en ellos los conflictos que aunque no tienen su origen en la organización podrían trasladar a ella sus efectos.

Para dar un adecuado acabamiento a este breve artículo, se hacen ahora algunas consideraciones críticas a la propuesta precedentemente descrita, en aras de lo cual se enfoca la atención sobre la circunstancia de que la teoría de los vínculos de Etzioni es una simplificación de una realidad sumamente compleja, por lo que deja de lado factores que también inciden en las implicancias estudiadas, como el contexto, y que en casi todos los casos se dan combinaciones de elementos propios de diversas categorías de su clasificación, por lo que los tipos puros no aparecen prácticamente nunca (Schein, 1982: 44).

Aunque, nobleza obliga, es menester traer nuevamente a colación el pensamiento de Etzioni para reconocer que él mismo advirtió que como la teoría combinatoria indica que los pares de elementos que se pueden formar con uno de un conjunto de tres (maneras de vinculación) y otro de un colectivo también de tres (modos de vinculación o implicación) son nueve, además de las tres formas organizacionales más estables hay seis, que no por inestables son inviables, o imposibles, o meramente teóricas. Y lo ejemplifica abundantemente; una de esas expresiones ilustrativas, contenida en *Estudio comparativo de las organizaciones complejas*, obrante en la página 386 del compendio mencionado en la nota número 5, indica que: “En las organizaciones estrictamente utilitarias se llevan a cabo ciertas actividades de aprendizaje, como en las academias de mecanografía y algunos institutos de estudio de idiomas, donde los instructores tienen muy poco, por no decir ningún poder normativo sobre los estudiantes y la orientación del estudiante es calculadora”.

Además, respecto del reproche debido a la ignorancia del contexto, es pertinente escuchar al propio Etzioni (1975: 132) cuando dice que: “Entre los muchos factores que afectan al control de la organización, y de los cuales tenemos poco conocimiento sistemático, el ambiente de la organización destaca principalmente”. Y más adelante (1975: 133) expresa que el efecto del ambiente sobre estas entidades está, en alguna medida, condicionado por su naturaleza en cada caso, de manera tal que la intensidad de su incidencia en una en particular depende de cuán fuerte o débil es esa organización concreta.

También es bueno tener en cuenta el momento histórico -comienzos de la década del sesenta del siglo pasado- en el que se formuló esta teoría, cuando la inclusión del contexto en los estudios de Administración no estaba para nada generalizada y las teorías situacional y de sistemas, cuya adopción consagraría la incorporación de ese factor, ensayaban tímidamente sus primeros pasos.

Rescatamos el valor de la teoría de los vínculos, entre otras razones, por su simplicidad, amplitud de aplicación y razonable adecuación a la realidad, sin desconocer sus limitaciones, pero sabedores de

que, como Etzioni mismo lo ha reconocido (1975: 132), este estudio “tendrá que extenderse en muchas direcciones antes de que podamos entender adecuadamente los factores que afectan el control y son afectados por él”, repetimos, con Sócrates, que “la ciencia humana consiste más en destruir errores que en descubrir verdades” y damos la bienvenida a cualquier crítica superadora.

Referencias bibliográficas

Chiavenato, I. (1988). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw-Hill. 2006.

Etzioni, A. (1993) “Sumisión, metas y eficacia.” *Lecturas de Teoría de la Organización*, vol. I, lectura nro. 16, pp. 385-399.

Etzioni, A. (1964). Organizaciones Modernas. Buenos Aires: Uteha. 1975.

Scheid, J.C. (1980). Los grandes autores en administración. Buenos Aires: El Ateneo. 1992.

Schein, E. (1982). Psicología de la Organización. México: Prentice-hall Hispanoamericana, S.A.