

**33**

**PODER, POLITICA Y ACCION EN LAS  
ORGANIZACIONES**

Philippe Daudi

FUENTE ORIGINAL TRADUCIDA

Dandi, P., Power in the Organization, Oxford: Blackwell, 1986, pp. 159-172.

## **PODER, POLITICA Y ACCION EN LAS ORGANIZACIONES**

**Philippe Daudi**

La mayoría de la gente entiende de forma intuitiva lo que representa el concepto «poder»: se suele asociar el poder a fuerza, liderazgo, autoridad, control, influencia. También se le relaciona con diferentes funciones: tirano, dictador, rey, líder, gobernador, general, subyugado, esclavo. Se puede entender el poder dentro de un contexto más global: la clase dirigente, los elitistas, el estado, el partido, etc. Sin embargo, no parece que exista una definición inequívoca del concepto. Al mismo tiempo, no cabe duda de que, sea lo que sea, el poder existe en las organizaciones y, recientemente, se ha suscitado un nuevo interés por este fenómeno. Esto se debe en gran parte a la naturaleza política de las organizaciones y al debate general visto desde una perspectiva macro-sociológica, dentro de la cual las cuestiones relativas a la distribución del poder constituyen una parte. Se ha contestado de muy diversas maneras a la pregunta de por qué existe el poder en las organizaciones y en las interacciones sociales en general, Berle (1967:7), por ejemplo, mantiene que: «ante la posibilidad de elegir entre el caos o el orden los miembros de una organización han optado por el orden y la estabilidad que, en gran medida, dependen del poder»; mientras que Zalesnik (1971:17) simplemente manifiesta que «las organizaciones funcionan mediante el reparto de autoridad y la creación de un marco para el ejercicio del poder».

Existen opciones discrepantes que, como he argumentado en la introducción, pueden atribuirse tanto a aquellos escritores que respaldan la teoría tradicional de la gerotecnia y parten del criterio de que las organizaciones son entidades racionales y armoniosas, como a aquellos escritores que se inclinan por una presentación apocalíptica de las luchas de clases organizativas.

*Nota de los editores*

*El texto de P. Daudí va precedido del estudio del proceso de reestructuración e integración de una pequeña unidad (L), antes una pequeña empresa independiente dedicada a la producción de equipos especiales de alta tecnología en metalurgia, en la estructura de la unidad de mayor tamaño (W) dentro de un grupo de empresas multinacional sueco.*

*Ziegler es el vicepresidente de W y miembro del Consejo de Administración del grupo madre.*

*Abrahamson es ayudante de Ziegler y responsable ante éste de los resultados de la unidad L así como de otras unidades dependientes de W.*

*Kolinsky es el jefe de producción de W.*

*Perdfelt es un ingeniero, ex-compañero de Abrahamson, contratado para dirigir L, dada su capacidad técnica.*

*A partir de la absorción de L por el gran grupo, ésta empieza a experimentar problemas cuyo origen se encuentran en el coste excesivo de sus productos y en la falta de coordinación entre sus directivos y los de ventas de W.*

---

Más allá de las discusiones teóricas, que en sí mismas son significativas para el desarrollo del conocimiento. las experiencias empíricas que he relatado indican que las organizaciones pueden considerarse entidades negociables políticas. Clegg (1975) y Burns y Buckley (1974), entre otros, han expresado también esta opinión. Esto significa la asunción de que los actores, en sus interacciones diarias en las organizaciones, están constantemente involucrados en negociaciones implícitas y explícitas. Configuran y reconfiguran, de una manera casi continua, grupos y coaliciones y sus acciones tienen un carácter táctico y estratégico. El actor totalmente pasivo y apolítico, tal y como aparece en la literatura para la «psicología industrial» y la «sociología de las organizaciones» no es nada frecuente, cuando no existente <sup>(1)</sup>.

Como se ha demostrado (en el caso), la supervivencia en la organización adopta a menudo la forma de acción política. Entiendo por acción política aquellos actos que, implícitamente, tienen un elemento de táctica y estrategia con el propósito bien de alcanzar un cierto objetivo bien de protegerse contra otros, las consecuencias de sus acciones o ambas cosas. Otros ejemplos inmediatos en los que la política es un acto cotidiano son las

universidades<sup>(2)</sup>. La naturaleza política de las organizaciones y las medidas estratégicas adoptadas por los actores son características fundamentales que forman la base del próximo debate. Las discusiones teóricas que plantearé y las nociones y declaraciones que se generarán para el análisis y la interpretación del caso deben entenderse como un reflejo de la realidad empírica. Quizá sea el momento de decir que me abstengo de hacer cualquier conclusión de tipo moral cuando describa los procesos que se han desarrollado en las organizaciones en forma de acciones políticas; por lo que se refiere a este contexto, dicha descripción tiene una pertinencia empírica potencial <sup>(3)</sup>. En su discusión sobre el asunto Watergate, Bacharach y Lawler (1980) se sorprenden por el hecho de que las teorías y conceptos disponibles en la ciencia política, en la teoría de las organizaciones o en cualquier otro sitio, tengan un potencial explicativo tan mediocre.

Lo que vimos en televisión durante el juicio del asunto Watergate, para lo bueno y para lo malo, nos proporcionó mucha más información sobre la realidad organizativa que todas las tesis y artículos académicos publicados desde 1972. Las interioridades de una de las burocracias más grandes y complejas del mundo quedaban al descubierto diariamente para ser escrutadas por nosotros. Maquinaciones de este tipo —aunque no necesariamente corruptas como éstas— han sido y son una realidad básica en la vida de las organizaciones (Bacharach y Lawler, 1980:2.).

## **MITO Y REALIDAD**

La cuestión de por qué los estudios sobre organización durante los últimos quince-veinte años han estado marcados, en su mayor parte, por una perspectiva apolítica, merece un debate. Existen ejemplos notables de estos estudios, como los de Blau y Schoenherr (1971), Hage y Aiken (1970), Pugh y otros (1968), por sólo mencionar unos cuantos. La postura de algunos (Clegg 1979a) es que esta extraña actitud se debe a una mala interpretación de la aportación de Weber (1947) a la teoría de la

organización. Diferentes grupos de científicos sociales, sobre todo «sociólogos», utilizando métodos distintos, han dedicado demasiado tiempo y energía para confirmar o rechazar la pertinencia empírica de la construcción burocrática del ideal de Weber. Crozier señala, no sin cierta ironía, que Weber es el «teórico de la organización» más citado; pero si se examina más detenidamente la forma en que se le menciona, se advierte que las citas casi siempre se refieren a las pocas páginas en las que él expone su tipo ideal de organización <sup>(4)</sup>.

Muchos teóricos de la organización parecen olvidar que, desde la perspectiva weberiana, el centro de atención debería ser, en primer lugar, las «acciones» de los individuos y de los grupos. En este estudio el concepto de acción es el elemento central y se discutirá detalladamente en el texto más adelante. Weber, al especificar las estructuras organizativas primarias, también creía que éstas eran fruto de decisiones políticas conscientes adoptadas por los grupos. Según Weber, las organizaciones no son en absoluto sistemas definidos, simples y racionales de estructuras interdependientes. Precisamente, este tipo de simplificación se encuentra a menudo en la literatura y sirve para mantener el mito del socio apolítico y socializado con exceso; pero en la realidad empírica, resulta que, más allá de la racionalidad y de los sistemas definidos simples, la gente actúa a través de premisas continuamente renovadas (Silverman, 1970) que no pueden limitarse a un solo modelo. Hemos observado que, dentro de la relación W-L, las tensiones políticas entre los antagonistas han surgido y se han renovado repetidas veces. Para Weber (1947), las organizaciones eran sistemas necesariamente coordinados. Sin embargo, los investigadores posteriores sobre organización han tendido a centrar su atención en el tema de la coordinación poniendo muy poco énfasis en el aspecto imperativo. En otras palabras: se han ocupado de los mecanismos convencionales de la coordinación y han omitido las negociaciones políticas implícitas y explícitas así como las relaciones de poder. Blau y Schoenherr (1971), representantes de este enfoque unilateral, se justifican con la obra de Weber para el estudio exclusivo de los atributos, formalmente interrelacionados, de las organizaciones. Sin embargo, algunos autores no están satisfechos con esta interpretación. Collin hace la siguiente observación:

El estudio de Weber sobre las organizaciones supera este interés importante, pero limitado, por la coordinación formal. El enfoque weberiano también pone énfasis en los grupos de interés, tácticas y conformidad (Collin, 1975:75).

Sin embargo, no sería exacto afirmar que no se ha prestado atención en absoluto al aspecto imperativo. Por ejemplo, Etzioni (1961a) estudió las relaciones de poder entre grupos y entre individuos en las organizaciones. Otro autor weberiano, Blau (1964), afirmó que a través del estudio del poder en las relaciones sociales podemos tener la esperanza de llegar a comprender las formas en las que emergen las estructuras sociales.

Aparte de la «tergiversación» de la teoría weberiana por parte de ciertos investigadores, parece que existen otras razones para explicar los motivos por los cuales se ha obviado el desarrollo de una teoría política del poder de la dinámica interna de las organizaciones. Quizá estas razones son una consecuencia y están relacionadas con el hecho de que sólo se ha prestado atención a una de las perspectivas de Weber. Hay una tendencia a definir las organizaciones como si fueran sistemas integrados por alguna norma, ignorando así los conflictos políticos y otras tensiones que se ponen de manifiesto en las relaciones de poder. También hay una tendencia a creer que las organizaciones son entidades holísticas. Esta conceptualización olvida, o quizá hace imposible identificar, los intereses y orientaciones divergentes de los actores, la formación de coaliciones y todas las demás acciones internas organizativas sobre las que se basa el desarrollo de una perspectiva política. En otras palabras: la conceptualización de las organizaciones como apolíticas no puede ser más que un simple marco de referencia teórico sin concordancia con la realidad.

El proceso estudiado demuestra claramente que la supuesta integración normativa apenas se refleja en la marcha de los acontecimientos. El curso que tomaron los acontecimientos podría interpretarse más bien como un reflejo de las medidas tomadas por los actores: las estrategias que originaron estas acciones y las relaciones de poder en las que se pusieron de manifiesto. La forma en que se desarrolló el proceso fue producto del significado e interpretación que los actores dieron a sus acciones y a su experiencia personal de la situación (Schutz, 1953, 1954; Nathanson, 1963). Este punto de vista fue subrayado por Weber, aunque hasta cierto punto ha sido olvidado. El definió las ciencias sociales como un campo del conocimiento que:

intenta conseguir una comprensión interpretativa del acto social con el fin de llegar a una explicación causal de su curso y de los acontecimientos. En el «acto» se incluye todo comportamiento

humano cuando y en la medida en que el individuo que actúa concede una significación subjetiva a la misma. En este sentido, el acto puede ser público o puramente interno o subjetivo; puede consistir en una intervención positiva o en una conformidad con la situación. Un acto es social en tanto que, en virtud de la significación subjetiva dada al mismo por el individuo (o individuos) que actúa, tiene en cuenta el comportamiento de los otros y por esa razón se le da luego una orientación (Weber, 1947:88).

Un concepto de importancia fundamental en el discurso de Weber es «*verstehen*», cuya esencia es comprender la significación que los actores dan a sus acciones. A pesar de que el interés de Weber era en primer lugar las generalizaciones —es decir, las condiciones visibles, externas—, sin embargo, se interesó por la significación de los actos. En «*La ética protestante y el espíritu del capitalismo*» (Weber, 1930), se centró en demostrar, por un lado, la conexión entre la afiliación religiosa y la acumulación de capital y, por otro lado, los motivos religiosos cuyos orígenes procedían de la dimensión ética del protestantismo ascético. Según Weber, no se puede comprender el comportamiento humano sin referirse a los motivos de los actores y a la significación que éstos dan a sus propias acciones y a las de los demás.

Quizá sea necesario señalar que no tengo aquí interés alguno en decir algo sobre la teoría de Weber per se. De lo que se trata más bien es de que muchos teóricos de la organización que afirman ser weberianos tienden, por alguna razón oculta, a pasar por alto el aspecto importante de la aportación de Weber, es decir, aquel que pone de relieve el carácter político de las organizaciones, la significación de las acciones de los actores y su interpretación de las situaciones.

Sin embargo, hay una serie de autores que se han pronunciado recientemente a favor de la necesidad de estudiar el fenómeno del poder en las organizaciones. Desde un punto de vista político, algunos han hecho manifestaciones de interés para el significado del poder político en las organizaciones. Crozier (1964, 1976) y Selznick (1949) hacen hincapié en el carácter fundamental de este tema para la comprensión del comportamiento interno de las organizaciones. En este contexto, Crozier, por ejemplo, afirma que, desde Maquiavelo y Marx, no se ha avanzado mucho en los estudios sobre el poder. Aun cuando tienda a estar de acuerdo con él en este punto,

no es menos cierto que investigadores, tales como Weber, Michels, Lipset, Dahl y muchos otros, han dedicado mucha atención a este tema <sup>(5)</sup>.

Allison (1971), Baldrige (1971) y Pettigrew (1973), al igual que Crozier, centran su atención en el comportamiento interno de las organizaciones. Sin embargo, los resultados conseguidos no parecen ofrecer un buen potencial explicativo con respecto al carácter político de las organizaciones. Se han hecho esfuerzos interesantes en otros lugares tendentes a desarrollar una teoría macro-institucional para el análisis de las organizaciones a la luz de la teoría económica política (Aldrich, 1979; Karpik, 1972a, b, 1977; Zald, 1970). Recientemente, la perspectiva política ha logrado que la naturaleza de las organizaciones tenga una posición más destacada en la investigación del conocimiento, pero todavía queda mucho por hacer en este sentido. Los conocimientos que se necesitan son precisamente aquellos que contribuirían a clarificar el poder y los procesos políticos dentro de las organizaciones. Pettigrew (1973:23) lamenta la carencia de tales conocimientos cuando dice que sólo los científicos políticos parecen haber recogido gran cantidad de datos sin perder de vista el concepto de poder.

Sin embargo, los científicos políticos no son los únicos que han dedicado atención al poder en un sentido específico. El fenómeno del poder ha sido en buena medida objeto de estudio por sociólogos y psicólogos sociales (Tedeschi, 1970; Tedeschi y otros, 1973) aun cuando la perspectiva elegida haya ignorado las acciones de los actores y los procesos políticos organizativos. El «debate sobre el poder a nivel de la sociedad» ejemplifica el enfoque político que los científicos están dando al estudio del poder. Este debate será examinado más adelante.

Por otro lado, psicólogos industriales y psicólogos dedicados a temas de organización han centrado su atención, desde su estudio inicial Hawthorne (Roethlisberger y Dickson, 1939) hasta el momento actual, a la cooperación, al control sobre los trabajadores, a la motivación, al liderazgo, etc.; pero han ignorado el carácter político de las organizaciones. En este caso se ha demostrado que el control y el liderazgo son problemas reales dentro del proceso, pero también parece que dichos problemas son manifestaciones de antagonismos fundamentales de naturaleza política.

Las aportaciones que despolitizan los análisis de las organizaciones constituyen, al parecer, una cierta tendencia dentro del campo de la teoría de la organización. Muchos teóricos han asumido, sin sentido crítico, el presupuesto del individuo totalmente controlado y socializado con exceso, lo



que conduce a presentar luego unos estudios a menudo unilaterales. La cuestión radica en saber si alguna vez ha existido el «hombre de organización», es decir, el hombre o la mujer con una gran disponibilidad para colaborar, que luche exclusivamente por conseguir un reconocimiento social y que haga todo lo posible para no alterar el espíritu de consenso predominante en líneas generales (Whyte, 1956). En el texto clásico de Wrong (1961), hay una explicación posible a esta parcialidad. Wrong sostiene que tanto los psicólogos como los sociólogos dedicados a temas de organización, al tener como punto de partida la idea de «supersocialización», hacen las mismas suposiciones básicas sobre el comportamiento humano y la acción en situaciones sociales. Para los psicólogos; lo que motiva a la gente es el deseo de conseguir el reconocimiento normativo de los otros mientras que para los sociólogos, las situaciones sociales están regidas por la idea de consenso. Las aportaciones relacionadas con el liderazgo, la motivación, la satisfacción laboral, etc., se basan a menudo en este tipo de suposición; esto quiere decir que la lucha por la recompensa y el reconocimiento social es prácticamente el único móvil susceptible de motivar y controlar el comportamiento. Paralelamente, los sociólogos se interesan por los mecanismos de coordinación y las estructuras asumiendo que la gente hace su trabajo tranquilamente y sin causar preocupación a las organizaciones, en las cuales predomina un espíritu de consenso y cooperación. Cuando estas dos tradiciones investigadoras confluyen, los resultados suelen ser unas perspectivas organizativas libres de poder, de política y de conflictos de poder. Tenemos algunos ejemplos de ellos en las aportaciones relacionadas con la estructura y diseño de organizaciones (Bennis, 1975; Burke, 1976; Friedlander y Brown, 1974; Nord, 1975, por sólo citar unos cuantos). Dentro de este contexto hay una excepción y es la representada por Pfeffer (1978).

Estas suposiciones no tienen adecuación empírica y esta carencia se justifica en una serie de estudios empíricos y teóricos interesantes (Crozier, 1964; Crozier y Friedberg, 1977; Child, 1972b, 1973; Silverman, 1970). Estos estudios, entre otros, han puesto de manifiesto en estos últimos años la complejidad y diversidad de los procesos dentro de las organizaciones. Como se demuestra en el caso estudiado, no ha sido fácil encontrar indicios de una mentalidad de consenso operativa. En el proceso W-L, los actores parecían interpretar las situaciones de forma diferente y basar dichas interpretaciones en sus propios intereses personales. Su actuación respondía más a la de unos antagonistas que a la de unos socios cooperativos demasiado socializados y guiados por una motivación común.

Las relaciones entre ellos crearon situaciones en las cuales el espacio de acción de una de las partes aumentaba a costa del de la otra parte. Más allá del simple modelo de un intento por conseguir un reconocimiento normativo, parecía más bien que los antagonistas luchaban por una «autonomía» y una «libertad» para llevar a cabo sus «intenciones». Aunque el resultado final no haya sido el esperado, sin embargo, el proceso estuvo marcado por luchas en las que los actores se empeñaron en alcanzar sus fines personales. Como ampliación a esto, los antagonistas desarrollaron diversas «estrategias» con la intención de contrarrestar las estrategias y acciones de las partes opositoras y como reacción contra las normas y reglamentos organizativos que se percibían como represores y coactivos. En otras palabras: podría decirse que el caso no mostró a unos miembros de organización con una actitud pasivamente aprobatoria que adaptan su conducta a unos sistemas de normas y reglamentos diseñados racionalmente, sino más bien a unos «individuos» cuyo «particularismo» era el que dictaba la línea de acción a seguir.

Se podría decir que la teoría de la organización parece enfrentarse a un dilema epistemológico. Se hace mucho hincapié en cómo «deberían» ser las cosas y se ignora la forma en que realmente «son». Esto sucede a menudo como consecuencia del presupuesto básico del investigador, de la perspectiva elegida y de la forma metodológica en que se realiza el estudio. Una posible solución a este dilema es que el concepto de acción sea el elemento central dentro del marco del análisis organizativo. No estoy abogando por sustituir el concepto de poder por el de acción. Más bien me estoy refiriendo a que, desde un punto de vista metodológico, la «perspectiva de la acción» es fundamental para comprender los mecanismos que constituyen y que están integrados en las relaciones de poder. La perspectiva de la acción implica que el investigador trate de entender y explicar la forma en que las personas actúan dentro de un contexto determinado. No es preciso empezar con suposiciones sobre un estado hipotético de «armonía-consenso» en la organización. Parece más justificado examinar la red de relaciones entre los actores, las interpretaciones que hacen de su situación y las medidas que después toman. En este sentido, la perspectiva de la acción permitiría al investigador estudiar las formas en que los actores interpretan las situaciones en las que el poder se pone de manifiesto, así como estudiar sus acciones estratégicas y tácticas para que el resultado deseado sea una realidad. Este enfoque reconoce el carácter político de las organizaciones y el carácter estratégico de los actos individuales. Y también sobre esta base, las relaciones de poder y el significado de las acciones colectivas son susceptibles de ser

entendidas y de adquirir una mayor trascendencia dentro del marco de los procesos internos organizativos.

## **UNIDAD DE ANALISIS**

Con la conceptualización de las organizaciones como ruedas políticas, nos enfrentamos con la tarea de especificar la unidad de análisis en el estudio de las acciones políticas. Hirschman (1972) ha afirmado que los miembros de organizaciones se enfrentan a menudo con un dilema cuando se ven obligados a elegir entre dos alternativas: «marcharse» y «hablar». Esto significa que los miembros descontentos pueden expresar su insatisfacción mediante el uso de la palabra y entonces actuar en consecuencia o pueden abandonar la organización. En el caso estudiado, la práctica ha corroborado esta afirmación. Algunos empleados de L (los más cualificados), debido al desarrollo de una situación que no les satisfacía, buscaron y consiguieron trabajo en otras organizaciones. Otros se quedaron y, de una forma u otra, siguieron manifestando su descontento. Sin embargo, los conceptos de «marcharse» o «hablar» no son suficientes para describir en toda su amplitud lo que en realidad ha ocurrido. Al principio del proceso, un empleado se marchó de L sin haber expresado opinión alguna respecto al desarrollo de la marcha de los acontecimientos. Otros se fueron de la compañía, pero siguieron protestando contra el comportamiento de W. Está el caso también de los que decidieron quedarse, pero sin expresar su descontento (algunos miembros del grupo «desleal»). Por último, están los que decidieron quedarse para seguir la lucha.

Los conceptos de «marcharse» y «hablar» de Hirschman pueden considerarse una manifestación de los procesos políticos dentro de las organizaciones, pero probablemente se trata de una versión simplificada. Cuando Hirschman escribió su texto en 1972 era quizá más fácil dejar un trabajo y esperar encontrar otro. La alternativa de «marcharse» era entonces una opción relativamente realista. En la actualidad, la situación del mercado de trabajo es algo más problemática, razón por la cual los miembros de L se ven obligados a quedarse en la compañía y aceptar así una situación que para ellos no es satisfactoria. Esto, de forma alternativa, refuerza el conflicto por el que se ha pasado y fortalece la necesidad de una

acción táctica y estratégica. Por ejemplo, Barry (1974) y Aldrich (1979), que han desarrollado con algunas aportaciones la teoría de Hirschman, han mantenido que una persona puede «marcharse» sin protestar; puede «marcharse» y hacer una protesta; puede quedarse sin hacer protesta alguna o puede quedarse y protestar (hablar). Esta variedad de posibilidades parecen ampliar el potencial explicativo, pero todavía hay en esto algunos aspectos que deberían considerarse. Las personas con un nivel alto de cualificación y especialización y que, además, llevan trabajando desde hace más tiempo en una organización (por ejemplo, los ingenieros de L que están en la compañía desde su creación) tienen interés en quedarse en la empresa y expresar sus opiniones al mismo tiempo que toman medidas políticas. Piensan que han invertido en la organización, que sus opiniones son importantes y que deberían tenerse en cuenta. Además, puesto que su capacidad/valía —o prestigio— está en juego, se sienten también implicados personalmente. Al mismo tiempo, puede ser difícil para esas personas oponerse públicamente a lo que ellas consideran un ejercicio de poder centralizado, cuyo fin es controlar y dominar. En tanto que personas se sienten vulnerables, y por eso cuando tienen que tomar medidas políticas, prefieren hacerlo en grupo. Los dos bloques que se formaron en L, el «leal» y el «desleal», pueden considerarse como grupos políticos, dentro de los cuales las personas podían desarrollar sus propias estrategias y además podían canalizar las opiniones a través de los mismos. Huelga decir que aquí el debate afecta exclusivamente a la explicación de la dimensión política. Esto quiere decir que si consideramos la formación de bloques per se, entonces éstos deben entenderse sobre el principio básico de las relaciones específicas en el contexto de los mismos. Una unidad idónea para analizar los actos políticos de las personas podría ser el situar dichos actos en el contexto de grupos: grupos laborales, grupos de interés y coaliciones. Dahrendorf (1959) ha desarrollado algunas ideas en un sentido similar.

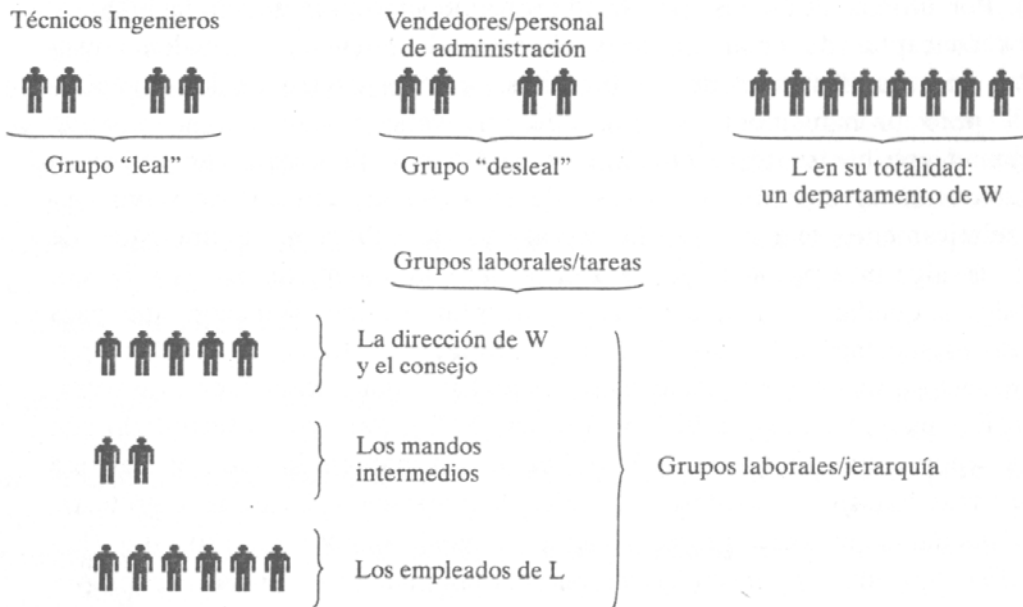


FIG. 1.—Diferenciación de los grupos laborales con respecto a niveles de departamentos, tareas y jerarquía

Los «grupos laborales» (figura 1) pueden representar diferentes departamentos, pueden tener tareas especiales que les diferencian de otros grupos o pueden pertenecer a un nivel jerárquico concreto. El grupo leal en la empresa L estaba compuesto por técnicos e ingenieros, a diferencia del grupo desleal que estaba compuesto por personal de administración, en su mayoría vendedores. Se podría incluso afirmar que L en su totalidad, es decir, un departamento de W, podía considerarse como un grupo laboral. A nivel jerárquico, estarían la dirección de W, los mandos intermedios (L. Abrahamsson y B. Kolinsky) y los empleados de L. Cada nivel constituye un grupo político con sus intereses particulares y estrategias y acciones subsiguientes. En este contexto, resulta difícil definir la posición de Perdfelt. Ha sido excluido de todos los grupos. Su ambivalencia y su «capacidad de dividir» (algo de lo que se le acusó, pero que él mismo no experimentó necesariamente) han contribuido a dicha exclusión.

Los «grupos de interés» (figura 2) pueden representar grupos de actores que comparten motivaciones comunes en el amplio sentido de la palabra. No me refiero con esto a los fines comunes que pueden estar relacionados con determinadas tareas. Me refiero más bien a intereses políticos como, por ejemplo, los que sirvieron de base para las acciones de los diferentes grupos: el interés del grupo «leal» por la continuidad de L sin cambiar las condiciones.

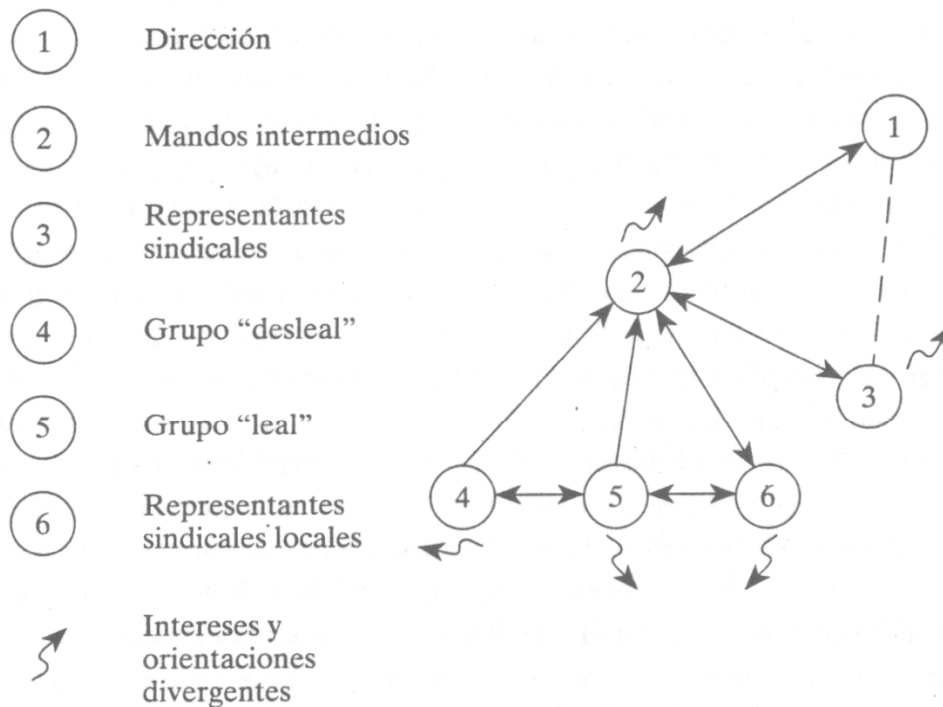


FIG. 2.—Grupos de interés

Preferirían que W invirtiera en L antes que en la operación que se estaba haciendo en ese momento en relación con este traslado. Los miembros del grupo «desleal» no tenían intereses personales concretos en el traslado. En tanto que vendedores, sus respectivas circunscripciones locales les servían de base. Para ellos, el conflicto les daba la posibilidad de congraciarse con la dirección y los «mandos intermedios», alineando sus propios intereses con los de los directores. Además, habían tenido hace tiempo conflictos con R. Perdfelt y con el grupo «leal», y esto les permitía vengarse adoptando

sobre el asunto en cuestión un punto de vista contrario. La dirección de W (M. Ziegler y el Consejo de Administración) tenía, según parece, motivos económicos y organizativos, por lo menos al principio del proceso. Más tarde, otros aspectos entraron en escena. La mayor preocupación de los mandos intermedios era obedecer las órdenes dadas por el director, para bien o para mal, y ejecutar las decisiones tomadas por este último. Los representantes sindicales locales en el distrito de L tenían otros motivos: por un lado, desempeñar el papel de portavoces de los empleados de L y, por otro, como el desarrollo de los acontecimientos demostraba poco a poco que el asunto globalmente no tenía remedio, confirmar su posición o su poder como parte en el caso y de ese modo legitimar, por así decirlo, su propia existencia. El interés de los representantes sindicales de W era asegurar el puesto de trabajo de los afiliados, tanto más cuanto que W había introducido la semana de horario reducido. Estaban más que dispuestos a hacerse cargo del trabajo realizado por los empleados de L, pero no de los propios empleados.

La complejidad y diversidad de intereses y orientaciones entre estos grupos dieron como resultado la politización del proceso y, en ocasiones, la acentuación de las posiciones. En este contexto parece oportuno analizar aquellas acciones cuya finalidad era llegar a un resultado deseado o satisfacer un cierto interés. El análisis debería entonces centrarse en las acciones de los grupos (como un representante de un interés concreto) y en las acciones de las personas dentro del grupo (la persona puede orientar los intereses del grupo en su totalidad). El análisis desde luego debe centrarse también en las interacciones del grupo con otros grupos y en las estrategias y acciones que entonces se vuelven significativas desde el punto de vista de un grupo u otro.

Por último, se puede decir que las coaliciones <sup>(6)</sup> (figura 3) son una combinación de al menos dos grupos de interés, deseosos de hacer conjuntamente algo que favorecerá sus intereses específicos. Esta definición de una coalición no tiene nada que ver con la de una combinación de uno o más grupos que llegan a ser homogéneos y a tener un aliciente común. Debe entenderse más bien como sigue: grupos que aun teniendo intereses bastante divergentes, pueden, en una interacción con o contra otros, por razones tácticas, estratégicas y políticas, actuar como si formaran un frente y esto a pesar de que puedan existir conflictos dentro de la coalición, es decir, entre los dos grupos que forman el frente. Una cuestión interesante, desde el punto de vista de las relaciones de poder, es la siguiente: ¿«En qué condiciones se forma una coalición de grupos de

presión y cómo se establece una relación entre las acciones de las personas y los juegos políticos de la coalición»?

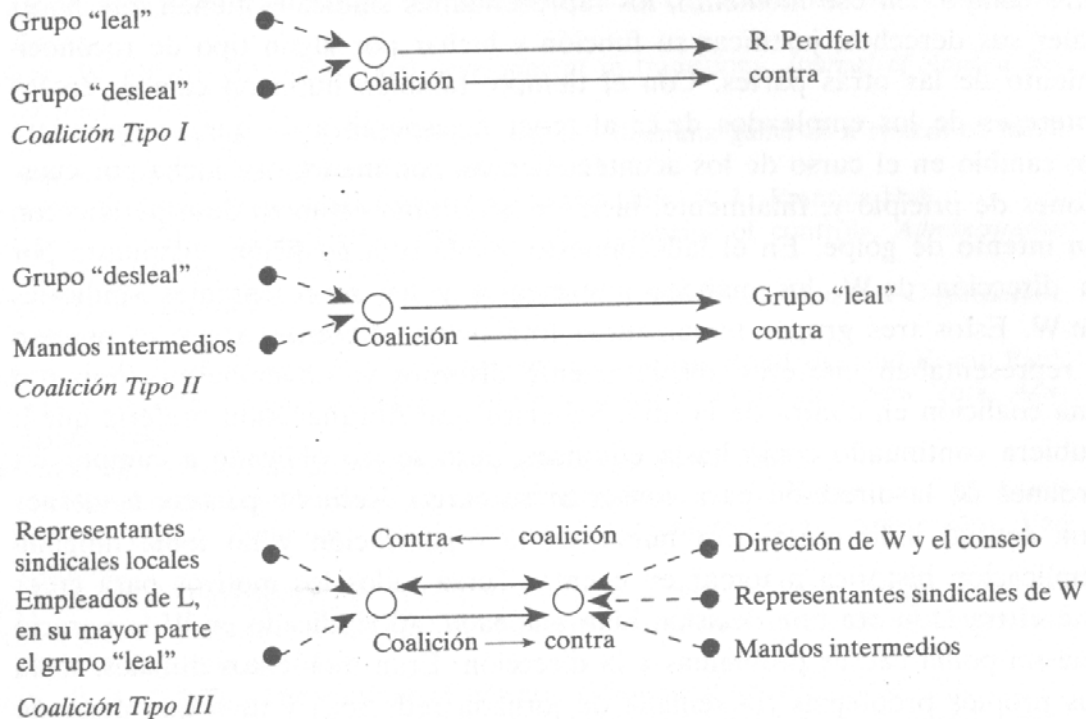


FIG. 3.—Coaliciones

En el proceso que aquí se estudia existen ejemplos de estas coaliciones. Por ejemplo, el grupo leal y el desleal tienen orientaciones divergentes, pero cuando se trató de que R. Perdfelt fuera el chivo expiatorio, formaron una coalición, puesto que ambos querían que el fracaso recayera sobre él. Esto a pesar de los muchos antagonismos existentes entre los dos grupos con respecto a otros asuntos. Otra coalición resultó ser la del grupo desleal y los mandos intermedios contra el resto de los empleados de L y su lucha. Esto a pesar de las convicciones individuales —L. Abrahamsson, por ejemplo— sobre si el traslado estaba o no motivado. Una tercera coalición es la formada por los representantes sindicales locales del distrito de L, por un lado, y, por otro, los empleados de L (en su mayoría, el grupo leal). Al principio, estos dos grupos tenían los mismos intereses globales, es decir, que las actividades de L podrían continuar como antes. Posteriormente, los



intereses se desplazaron a otro campo. En ese momento, los representantes sindicales tienen que hacer valer sus derechos, justificar su función y luchar por algún tipo de reconocimiento de las otras partes. Con el tiempo, también hubo un cambio en los intereses de los empleados de L: al tener la esperanza de que se produjera un cambio en el curso de los acontecimientos, continuaron su lucha por cuestiones de principio y, finalmente, hicieron un último esfuerzo desesperado con un intento de golpe. En el lado opuesto, había otra coalición compuesta por la dirección de W, los mandos intermedios y los representantes sindicales de W. Estos tres grupos tenían ideas totalmente diferentes sobre el proceso y representaban intereses absolutamente distintos y, sin embargo, formaron una coalición en contra de la otra. Sabemos que Abrahamsson prefería que L hubiera continuado como hasta entonces, pero se vio obligado a cumplir las órdenes de la dirección para conservar su cargo. Kolinsky parecía mantener una actitud indiferente. Era nuevo en la organización y no tenía ninguna implicación histórica a tomar en cuenta. Tenía todos los motivos para creer que el traslado era una decisión bien planeada. Al sindicato en W le pareció que no podía causar problemas a la dirección. Eran momentos difíciles, tenía sus propios problemas (la semana de jornada reducida) y tuvo que dejar de lado el interés fraternal que, en efecto, debería haber manifestado hacia L.

La importancia de hacer hincapié en los grupos laborales, grupos de interés y coaliciones como unidades importantes de análisis, debe entenderse dentro del contexto de las dinámicas de las organizaciones. Demasiados investigadores sobre organización consideran el comportamiento y la acción como elementos predeterminados y apolíticos, lo cual implica una visión estática de las organizaciones. Esto se debe con frecuencia al hecho de que dichos investigadores suponen que, aparte de la élite de la organización, el resto de los miembros son totalmente indiferentes a lo que ocurre y a la manera en que se distribuyen los recursos. En el proceso estudiado, es cierto que las personas y los grupos parecían dar muestras de resignación, pero nunca se manifestaron de forma totalmente indiferente. Al contrario, cuando parecía que todo estaba perdido para los empleados de L, éstos volvieron al ataque con un intento de golpe. Quizá esto fue un ejemplo extremo de su falta de resignación, pero existen otros en la descripción del proceso. Como he dicho antes, las personas a menudo intentarán llevar a cabo sus acciones políticas y canalizarlas a través de grupos. Esto lo hacen en primer lugar en situaciones en las que las sanciones por dichas acciones son difíciles de afrontar individualmente. De este modo, los grupos ofrecen una protección contra dichas sanciones y se convierten en una fuente de

valor y fuerza. Como dijeron, Marx, Weber y Durkheim, cada uno a su manera, las personas se politizan en los grupos y los grupos son capaces de producir, y a menudo producen, estructuras.

Esto supone que una comprensión del carácter político de las organizaciones es de vital importancia para algo fundamental en este contexto, es decir, las relaciones de poder. En otras palabras, existen unos actores políticos que reaccionan entre sí y forman grupos y coaliciones que, a su vez, se influyen mutuamente, todo ello dentro del marco de un proceso político. La pregunta que intentaré contestar en las páginas siguientes es: ¿Cuándo, cómo y dónde las personas y los grupos movilizan el poder dentro del proceso de interacción y cómo se pone de manifiesto esta movilización?

## **CONCLUSION**

En este capítulo me he centrado en las dimensiones políticas de las organizaciones y en la significación que estas dimensiones tienen para la comprensión de los procesos dentro de las organizaciones, es decir, las relaciones de poder entre personas y grupos que se influyen mutuamente. En este sentido, he lanzado la hipótesis de la perspectiva de la acción, la cual, desde un punto de vista metodológico, parece ser un elemento central en la identificación y comprensión de los mecanismos que constituyen y están integrados en las relaciones de poder. La acción del actor político, a diferencia del comportamiento del miembro socializado con exceso, debe entenderse a la luz del «particularismo» del actor. Las personas, en sus interacciones con otras, actúan estratégicamente para perseguir los fines que se proponen. Luchan por un mayor espacio de acción, una mayor autonomía y un margen de libertad más amplio. Sin embargo, aparte de los actores políticos, el análisis debería orientarse hacia los grupos y coaliciones a través de los cuales ellos canalizan sus acciones políticas.

## NOTAS

(1) La sobrevaloración de la racionalidad de las organizaciones es, a menudo, excesiva. Su eficiencia se da por hecho. Se habla de comparaciones y analogías puesto que la organización se asocia a un ideal dado. Este ideal puede resultar aceptable como modelo si nos conformamos con la mera observación del «out-put», tal como promete «el modelo». Algunos ejemplos de este punto de vista pueden encontrarse en los siguientes trabajos: Reinhard Bendix (1956), *Work and Authority in Industry*. Otros ejemplos clásicos han sido examinados por D. S. Pugh, D. J. Hickson y C. R. Hinings (1971), *Writers on Organizations*. En el mismo libro se examinan otras teorías cercanas, incluyendo las de Weber, Woodward, Cyert y March, Simon, el estudio de Hawthorne, el Human Relations Movement y además Argyris, Herzberg, Likert, McGregor, y Blake y Mouton.

El hecho es que más allá de la ilusión óptica de los modelos existe la realidad de la organización. El patrón está formado, de hecho, por individuos cuyas acciones constituyen procesos intraorganización. Convertir estos procesos en modelos racionales sin ninguna relevancia empírica es simplemente un sueño tecnocrático. «Pero la realidad no ha sido nunca y nunca será como ese sueño y ficción» (Crozier and Friedberg, 1977).

(2) Se han llevado a cabo muchos estudios interesantes del entorno universitario. Algunos de ellos han destacado especialmente el aspecto político de la organización universitaria. March y Olsen (1976), y Holdaway et al. (1975) son algunos ejemplos.

(3) Quizá sea necesario insistir aquí que cuando intento describir como acciones políticas los procesos que tienen lugar en una organización, mi descripción difiere, por ejemplo, de una perspectiva marxista que consideraría los procesos en una organización simplemente como reflejo del desarrollo de la lucha de clases. Ver por ejemplo, Zey-Ferrell (1981), «Introducción a las críticas de las perspectivas dominantes», en Zey-Ferrell y Aiken (1981), *Complex Organizations: Critical Perspectives*. Uso de la noción de la dimensión política para llamar la atención sobre las acciones estratégicas llevadas a cabo por actores dentro del marco de las relaciones de poder en las organizaciones.

(4) El trabajo de Weber al que me refiero aquí es el que fue traducido al inglés por Parsons y Henderson: *The Theory of Social and Economic Organization* (Weber, 1974).

(5) Por algunas razones Crozier prefiere en principio ignorar toda la investigación que se ha hecho sobre poder desde Maquiavelo v Marx. Con toda seguridad ésta es de interés, pero eso no justifica que olvidemos muchos de los trabajos clásicos sobre el tema, tales como: Weber (1974), Michel, Lipset et al. (1956), Dahl (1957). y sobre todo la obra completa de Foucault.

(6) Los conceptos de «coalición» y formación de coaliciones han sido objeto de muchos estudios teóricos y empíricos. Entre los escritores cuyos trabajos han tenido alguna relevancia en los estudios de organizaciones se encuentran: Caplow (1968), Damson (1964), Komorita y Chertkoff (1973), Lawler y Youngs (1975), Murnighan (1978), y Stryker (1972).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDRICH, H. E. (1979), *Organizations and Environment*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall.

ALLISON, G. (1971), *The Essence of Decisión. Explaining the Cuban Missile Crisis*, Boston, Little Brown.

ARGYRIS, C. (1964), *Integrating the Individual and the Organization*, New York, Wiley.

- (1972), *The Applicability of Organizational Sociology*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

BACHARACH, S. B., y LAWLER, E. J. (1950), *Power Tactis in Bargaining*, Ithaca, New York, New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University.

BALDRIDGE, J. V. (1971), *Power and Conflict in the University*, New York, Wiley.

BARRY, B. (1974), «Review article: exit, voice, and loyalty», *British Journal of Political Science*, 4, 79-107.

BENDIX, R. (1956), *Work and Authority in Industry*, New York, Wiley.

BENNIS, W. (1975), «Practice vs. Theory». *International Management*, 30(10).

BERLE, A. A. (1967), *Power*, New York. Harcourt, Brace and World.

BLAKE, R., y MOUTON, J. S. (1968), *Corporate Excellence Through Grid Organization Development*, Houston, Gulf.

BLAU, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York, Wiley.

BLAU, P., y SCHOENHERR, R. (1971), *The Structure of Organizations*, New York, Basic Books.

BURKE, W. (1976), «Organizational development in transition», *Journal of Applied Behavioral Science*, 12(1).

BURNS, T., y BUCKLEY, W. (1974), «The prisoner's dilemma game as a system of social domination», *Journal of Peace Research*, 11, 221-228.

CAPLOW, T. (1968), *Two Against One*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall.

CHILD, J. (1972b), «Organization structure and strategies of control», *Administrative Science Quarterly*, 17, 163-177.

- (1973), «Organization: A choice for man», in J. Child (Ed.), *Man and Organization*, London, George Allen and Unwin.

CLEGG, S. R. (1975), *Power; Rule and Domination*, London, Routledge and Kegan Paul.

COLLIN, R. (1975), *Conflict Sociology: Toward an Explanatory Science*, New York, Academic Press.

- CROZIER, M. (1964b), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil.
- (1976), «Comparing structures or comparing games», en G. Hofstede and M. SamiKassem (Eds.), *European Contributions to Organization Theory*, Amsterdam, Van Gorkum.
- CROZIER, M., y FRIEDBERG, E. (1977), *L Acteur et le système*, Paris, Seuil.
- CYERT, R. M., y MARCH, J. G. (1963), *A Behavioural Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall.
- DAHL, R. A. (1957), «The concept of power», *Behavioural Science*, 2, 201-215.
- DAHRENDORF, R. (1959), *Class and Class Conflict in Industrial Society*, Stanford, Calif., Stanford University Press.
- ETZIONI, A. (1961a), *A Comparative Analysis of Complex Organizations* (2.<sup>a</sup> ed. 1975), Glencoe, Ill., Free Press.
- FOUCAULT, M. (1971a), *L'ordre du discours*, Paris, P.U.F.
- FRIEDLANDER, F., y BROWN, L. (1974), «Organization development», *Annual Review of Psychology*, 24, 313-341.
- DAMSON, W. A. (1964), «Experimental studies of coalition formation», en L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*; vol. 1, New York, Academic Press.
- HAGE, J., y AtKEN, M. (1970), *Social Change in Complex Organizations*, New York, Randon House.
- HIRSCHMAN, A. O. (1972), *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- HOLDAWAY, E. A. et al. (1975), «Dimensions of organizations in complex societies: the educational sector», *Administrative Science Quarterly*, 20, 37-58.

KARPIK, L. (1972a), «Sociologic, économie, politique et buts des organizations de production», *Revue Francaise de Sociologic*, 13, 299-324.

- (1972b), «Les politiques et les logiques d'action de la grande entreprise industrielle», *Sociologic du Travail*, 13, 82-105.

- (1977), «Technological capitalism», en S. Clegg and D. Dunkerley (Eds.), *Critical Issues in Organizations*, London, Routledge and Kegan Paul.

KOMORITA, S. S., y CHERTKOFF, J. (1973), «A bargaining theory of coalition formation», *Psychological Review*, 80, 149-162.

LAWLER, E. J., y YOUNGS, G. A. (1975), «Coalition formation: an integrative model», *Sociometry*, 38(1), 1-17.

LIKERT, R. (1960), *New Patterns of Management*, New York, McGraw-Hill.

- (1967), *The Human Organization: Its Management and Values*, New York, McGraw-Hill.

LIPSET, S. M.; TROW, M., y COLEMAN, J. (1956), *Union Democracy*, New York, Doubleday.

MARCH, J. G., y OLSEN, J. P. (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Oslo, Unive rsi tetsforlaget.

McGREGOR, D. (1966), *Leadership and Motivation*, Cambridge, Mass., MIT Press.

MICHELS, R. (1949), *Political Parties*, Chicago, Free Press (Les parties politiques, 1913).

MURNIGHAN, J. K. (1978), «Models of coalition behavior: game theoretic, social psychological, and political perspectives». *Psychological Bulletin*, 85, 1130-1153.

NATHANSON, M. (1963), *Philosophy of the Social Sciences: A Reader*, New York, Random House.

NORD, W. (1975), «The failure of current applied behavioral science: a Marxian perspective», *Journal of Applied Behavioral Science*, 4, 557-578.

PETTIGREW, A. (1973), *The Politics of Organizational Decision Making*, London, Tavistock.

PFEFFER, J. (1978), «The micropolitics of organizations», en M. W. Meyer (Ed.), *Environments and Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.

PUGH, D. S. et al. (1968), «Dimensions of organization structure», *Administrative Science Quarterly*, 13, 65-105.

PUGH, D. S.; HICKSON, D. J., y HININGS. C. R. (1971), *Writers on Organizations*, Harmondsworth, Penguin.

ROETHLISBERGER, F. G., y DICKSON, W. J.. (1939), *Management and the Worker*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.

SCHUTZ, A. (1953), «Common-sense and scientific interpretation of human actions», *Philosophy and Phenomenological Research*, 14, 1-37.

- (1954), «Concept and theory formation in the social sciences». *Journal of Philosophy*, LI, 257-273.

SELZNICK, P. (1949), *TVA and the Grass Roots*, Berkeley, University of California Press.

SILVERMAN, D. (1970), *The Theory of Organizations*, London, Heinemann.

SIMON, H. A. (1947), *Administrative Behavior*, New York, Free Press (2.<sup>a</sup> ed., 1957).

STRYKER, S. (1972), «Coalition behavior», en C. G. McClintock (Ed.), *Experimental Social Psychology*, New York, Holt, Rinehart and Winston.

TEDESCHI, J. T. (1970), «Threats and promises», en P. Swingle (Ed.), *The Structure of Conflict*, New York, Academic Press.

TEDESCHI, J. T.; SCHLENKER. B. R., y BONOMA, T. V. (1973), *Conflict, Power; and Games*, Chicago, Aldine-Atherton.

WEBER, M. (1930), *The Protestant Ethic*. Allen and Unwin.

- (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, New York, Free Press.



WHYTE, W. H. (1956), *The Organization Man*, New York, Simon and Schuster. WRONG, D. H. (1961), «The oversocialized conception of man in modern society», *American Sociological Review*, 2, 184-193.

ZALD, M. N. (1970), «Power in organization», Nashville, Tenn., Vanderbilt University Press (special issue of *Administrative Science Quarterly*, 14(4), 1969).

ZALEZNIK, A. (1971), «Power and politics in organizational life», en A. Zaleznik, *Developing Executive Leaders*, Cambridge, Mass., Harvard University Press (también en H. J. Leavitt and L. R. Pondy (1973) *Readings in Managerial Psychology*, Chicago, University of Chicago Press).

ZEY-FERRELL, M., y AIKEN, M. (1981). *Complex Organizations: Critical Perspectives*, Glenview, Ill., Scott, Foresman.