

35

EL JUEGO DEL PODER Y DE LOS JUGADORES

Henry Mintzberg

FUENTE ORIGINAL

Mintzberg, H., 1983, Power In and Around Organizations, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 22-30.

FUENTE TRADUCIDA

Mintzberg, H., 1987, «The Power Game and the Players», en J. M. Shafritz y J. S. Ott, Classics of Organization Theory, Chicago: The Dorsey Press, pp. 364-371.

EL JUEGO DEL PODER Y DE LOS JUGADORES

Henry Mintzberg

El núcleo de este libro está dedicado a exponer una teoría de poder organizativo. Se ha hecho sobre la premisa de que el comportamiento organizativo es un juego de poder en el que varios jugadores, a los que se denomina influyentes, buscan controlar las decisiones y acciones de la organización. La organización debe su existencia al hecho de que un grupo de influyentes se reúnen para acometer una misión en común. Se atrae por tanto a otros influyentes hacia la organización como vehículo para satisfacer algunas de sus necesidades. Como las necesidades de los influyentes varían, cada uno trata de utilizar sus propias palancas de poder —medios o sistemas de influencia— para controlar las decisiones y acciones. En la medida en que tienen éxito se determina la configuración del poder organizativo que surge. Por consiguiente, para comprender el comportamiento de la organización, es necesario entender qué influyentes están presentes, qué necesidades pretende cada uno satisfacer en la organización, y de qué modo puede cada uno ejercer su poder para satisfacerlas.

Por supuesto que es mucho más que el poder lo que determina lo que hace una organización. Pero nuestro enfoque en este libro es que es el poder lo que importa y que, si ustedes quieren, todos muestran un deseo de poder (es una suposición por cierto que yo no apoyo personalmente, pero que resulta útil para el propósito de este libro).

Cuando las conclusiones que obtenemos aquí se añaden a las del primer libro de esta serie «La estructuración de las organizaciones» (Mintzberg, 1979a), al que nos referiremos en lo sucesivo como el libro de la Estructuración, surge una imagen más completa del comportamiento de las organizaciones.

EL EJERCICIO DEL PODER

Hirschman (1970) indica en un libro pequeño, pero provocador, que se titula «Exit, Voice and Loyalty», que el participante en cualquier sistema tiene tres opciones básicas:

- Quedarse y contribuir como se espera, lo que Hirschman llama lealtad (en lenguaje vulgar: «Calla y negocia»).
- Marcharse, lo que Hirschman denomina salida (o abandono) («Coge mis canicas y vete»).
- Quedarse e intentar cambiar el sistema, a lo que Hirschman se refiere como voz («Prefiero luchar antes que cambiar»).

Si él o ella eligiese la voz (manifestar su postura), el participante se convierte en lo que llamaríamos un influyente ⁽¹⁾. Los que se marchan —tal como el cliente que deja de comprar o el empleado que busca trabajo en otro sitio— dejan de ser influyentes, mientras que los que eligen la lealtad, en lugar de hacerse oír —el cliente que compra sin preguntar el precio al que se vende, los empleados que hacen lo que quiera que se les diga calladamente— eligen no participar como influyentes activos (de otro modo que no sea el apoyar de forma implícita la estructura de poder existente).

El recurrir a la voz en lugar de a la salida (abandono) es para que el cliente o miembro haga un intento de cambiar las prácticas políticas y el rendimiento (output) de la empresa a la que uno compra o de la organización a la que uno pertenece. La voz se define aquí como un intento para cambiar todo en lugar de escapar de un estado de cosas objetable... (Hirschman, 1970, p. 30) ⁽²⁾.

Para los que se quedan y luchan ¿qué es lo que da poder a su voz? De modo esencial, el influyente necesita 1) alguna fuente o base de poder, junto con 2) un gasto de energía en un 3) modo políticamente hábil cuando sea preciso. Estas son las tres condiciones básicas para el ejercicio del

poder. En las palabras concisas de Allison: «El poder... es una combinación escurridiza de... ventajas de negociación, habilidad y voluntad en la utilización de la ventajas de negociación...» (1971, p. 168).

LAS BASES GENERALES DEL PODER

En un sentido más básico, el poder del individuo en o sobre la organización refleja alguna dependencia que tiene —algún resquicio en su propio poder como sistema, en la óptica de Crozier, una «incertidumbre» con la que se enfrenta la organización (Crozier, 1964: también Crozier y Friedberg, 1977). Esto es especialmente cierto en tres de las cinco bases de poder que describimos aquí ⁽³⁾. Las tres bases fundamentales del poder son el control de 1) un recurso, 2) una habilidad técnica y 3) un conjunto de conocimientos, cualquiera que sea crítico para la organización. Por ejemplo, un monopolista puede controlar el suministro de materia prima a una organización, mientras que un experto puede controlar la preparación de maquinaria importante y muy compleja. Para que sirva como base de poder, un recurso, habilidad o conjunto de conocimientos tiene que ser en primer lugar esencial para el funcionamiento de la organización. En segundo lugar, tiene que estar concentrado, ser escaso, o si no estar en manos de una persona o un pequeño número de personas que colaboren en alguna medida. Y, en tercer lugar, ha de ser insustituible, en otras palabras, irremplazable. Estas tres características crean la dependencia —la organización necesita algo y sólo puede conseguirlo de la gente que lo tiene.

Una cuarta base general de poder se deriva de las prerrogativas legales —derechos o privilegios exclusivos para imponer posibles opciones. La Sociedad, por medio de sus gobiernos y sistemas judiciales, crea un juego complejo de prerrogativas legales que otorgan poder —poder formal a diversos influyentes—. En primer lugar, los gobiernos se reservan para ellos mismos el poder de autorizar la creación de la organización y desde ese momento, imponer las normas de diversos tipos. También confieren a los propietarios y/o consejeros de la organización diversos poderes que generalmente incluyen el contratar y despedir a los altos ejecutivos. Y estos ejecutivos, a su vez, normalmente tienen autoridad para contratar y quizás

despedir al resto de los empleados y a darles órdenes atemperadas por otras prerrogativas legales que confieren poder a los empleados y a sus asociaciones.

La quinta base general del poder deriva simplemente de tener acceso a los que puedan contar con las otras cuatro bases de poder. Ese acceso puede ser personal. Por ejemplo, los cónyuges y amigos de los presidentes ejecutivos tienen poder por el mero hecho de que los que tienen las prerrogativas legales les escuchen. El control de una circunscripción importante que por sí misma tiene influencia —los clientes que compran o los contables que controlan los costes— pueden ser también una base importante para el poder. Del mismo modo, el poder se canaliza hacia los que pueden hacer que otros influyentes actúen, por los medios de comunicación —editores de periódicos, comentaristas de televisión y similares.

Algunas veces el acceso se deriva de favores que se negocian: los amigos y socios se conceden influencias mutuamente sobre sus actividades respectivas. En este caso, el poder nace no de la dependencia, sino de la reciprocidad, al ganar poder en una esfera para cederlo en otra. Como vamos a ver en muchos ejemplos de este libro, el juego del poder en la organización se caracteriza tanto por las relaciones recíprocas como por las de dependencia —o relaciones unilaterales o «asimétricas»⁽⁴⁾.

VOLUNTAD Y HABILIDAD

Pero el tener una base de poder no es suficiente. El individuo tiene que actuar para llegar a ser un influyente; él o ella tienen que dedicar energía, que utilizar las bases del poder. Cuando la base es formal parecería que hace falta poco esfuerzo para utilizarla. Pero han sido muchos los gobiernos que han aprobado leyes que nunca se han cumplido, en muchos casos porque no se preocuparon de establecer un departamento con la suficiente fuerza para obligar a su cumplimiento. Del mismo modo los directores, a menudo se encuentran con que su poder para dar órdenes significa poco cuando no están respaldados por el esfuerzo que garantice que van a llevarse a la práctica. Por otro lado, cuando la base del poder es informal,

daría la impresión de que es necesario un gran esfuerzo para poderlo utilizar. Si no se pueden dar órdenes, habrá que ganar batallas. Aunque aquí hay veces que lo contrario es cierto. En las universidades, por ejemplo, el poder a menudo va hacia los que se toman la molestia de participar en los comités. Como destacaron en un estudio dos investigadores: «Ya que participaba poca gente y de los que participaban algunos entraban y salían, cualquiera que quisiera dedicar el tiempo a asistir, podía con frecuencia resultar influyente» (March y Romelaer. 1976, p. 272). En el juego del poder ocurre a menudo que se echa la grasa a la rueda que chirría.

En efecto, el requisito de que la energía se emplee para conseguir resultados, y el hecho de que los que tienen bases de poder importantes sólo tengan una cantidad de energía personal que gastar, quiere decir que el poder se distribuye con más amplitud de lo que sugeriría nuestra exposición de las bases del poder. De este modo, muestra un artículo, cómo los ayudantes de un hospital psiquiátrico, en la línea jerárquica formal más baja, podían bloquear las iniciativas de los superiores porque como colectivo querían y podían realizar un esfuerzo mucho mayor que los administradores y los médicos (Scheff, 1961). Lo que esto quiere decir es que los influyentes eligen y buscan sus temas, concentrando sus esfuerzos en los temas que les resultan a ellos más importantes, y, desde luego, en los que piensan que pueden ganar. Por eso, Patchen (1974) encuentra que cada influyente delimita las áreas que le afectan más a él o a ella, dejando las otras áreas a otros influyentes. Por último, el influyente no sólo tiene que tener alguna base de poder y utilizar algo de su energía, sino que a menudo él o ella tienen también que hacerlo de manera inteligente, con habilidad política. Gran parte del poder informal y hasta formal, respaldado por un gran esfuerzo, se ha convertido en nada a causa de la ineptitud política. Los directores, al explotar a las personas sobre las que tienen poder formal, han provocado a menudo resistencia y hasta motín: los expertos a menudo pierden temas razonables en las reuniones porque fallan a la hora de conseguir los apoyos adecuados. La habilidad política significa la habilidad para utilizar las bases del poder de forma efectiva —para convencer a esos a los que uno tiene acceso, para utilizar los recursos propios, información y habilidad técnica al completo, a la hora de negociar, para ejercitar el poder formal con sensibilidad hacia los sentimientos de otros, para saber dónde hay que concentrar las energías de uno, para intuir lo que es posible, para organizar las alianzas necesarias.

Están relacionadas con la habilidad política una serie de características de liderazgo intrínsecas —encanto, fuerza física, atractivo, lo que llama Kipnis

«recursos personales» (1974, p. 88). El carisma es la etiqueta de esa cualidad mística que atrae seguidores hacia un individuo. Algunas personas se convierten en poderosas simplemente porque otros las apoyan; los seguidores prometen lealtad al unísono.

Así que el poder se deriva de alguna de sus bases junto con el esfuerzo y la habilidad para utilizar la base. Daremos por sentado esto en el resto del libro y prestaremos más atención a los canales por los que se ejercita el poder, lo que llamamos los medios y los sistemas de influencia —los instrumentos específicos que los influyentes pueden utilizar para obtener resultados.

EL REPARTO DE ACTORES POR ORDEN DE APARICION

¿Quiénes son estos influyentes a los que nos hemos referido? Podemos hacer en primer lugar una distinción entre influyentes internos y externos. Los influyentes internos son empleados a jornada completa que manifiestan sus posturas, la gente encargada de tomar decisiones y llevar a cabo la acción de forma permanente y regular; son ellos los que determinan los resultados, los que expresan los objetivos que persigue la organización. Los influyentes externos no son empleados y utilizan sus bases de influencia para intentar afectar el comportamiento de los empleados ⁽⁵⁾. Las dos primeras partes de nuestra teoría sobre los elementos del poder describen respectivamente la «coalición externa», formada por los influyentes externos y la «coalición interna» formada por los influyentes internos (ya que se ha mantenido en este libro la palabra coalición sólo después de considerarlo muy cuidadosamente, merece la pena explicar aquí por qué se ha elegido). En general se ha intentado evitar la jerga siempre que se consideró que era posible —por ejemplo se emplea «Chief Executive Officer» («Presidente ejecutivo») en lugar de «peak coordinator» («coordinador supremo»). «Coalition» demostró ser una excepción necesaria. Como no existe ninguna expresión común —popular o de otro tipo— para distinguir el poder dentro de la organización del poder del entorno de la organización, había que elegir una. Pero ¿por qué coalición? Porque parece que es la que mejor se ajusta a pesar de que puede despistar al lector en un principio. La palabra coalición se utiliza normalmente para un grupo de personas que se agrupan

para alcanzar algún objetivo. Como indica el equipo de investigación de Hickson de la Universidad de Bradford, tiene la connotación de «acuerdos maquinados y alianzas» (Astley et al., 1980, p. 21). Evidentemente nosotros no utilizamos la palabra en este sentido, por lo menos no al principio. La utilizamos más con el sentido que lo hace Cyert y March (1963) como un conjunto de personas que negocian entre ellas para conseguir una determinada distribución del poder organizativo. Pero, según continuamos con nuestra exposición, el lector encontrará que los dos significados avanzan de forma más y más similar. Por una parte, en las coaliciones externas o internas, los diversos influyentes se reúnen en torno o dentro de la misma organización para satisfacer sus necesidades. Ellos forman una especie de «coalición». Como Hickson et al, indican en una publicación anterior «es su coalición de intereses lo que mantiene (o destruye) (la) organización» (1976, p. 9) (6). Lo que es más importante, veremos que los influyentes externos e internos, cada uno constituye de forma típica sistemas de poder bastante estables, generalmente se centran en su naturaleza. Estos se convierten en medios semipermanentes para distribuir los beneficios y así se asemejan a las coaliciones en el significado usual del término.

Nuestro juego de poder incluye diez grupos de influyentes posibles, que relacionamos a continuación por orden de aparición. Los cuatro primeros se encuentran en la

Coalición externa:

En primer lugar están los propietarios, que ostentan la titularidad legal de la organización. Puede que alguno de ellos concibiera la idea de fundar la organización en un principio y sirviera de intermediario para agrupar a los otros influyentes iniciales.

En segundo lugar, los asociados, los suministradores de los recursos que necesita la organización para funcionar, los clientes para dar salida a sus productos y servicios, así como sus socios comerciales y competidores. Debería de destacarse que sólo a los asociados que expresan su opinión —por ejemplo, los que participan en otros contactos que no son de naturaleza puramente económica— se les considera como influyentes en la coalición externa.

En tercer lugar, se encuentran las asociaciones de empleados, es decir, los sindicatos y las asociaciones profesionales. De nuevo, éstos se incluyen como influyentes en la medida en que ellos pretenden influenciar la organización de otros modos distintos a los puramente económicos, es decir, manifestando sus posturas para que afecte de forma directa a las decisiones y acciones. Dichas asociaciones de empleados se consideran a ellas mismas como representantes de algo más que simples suministradores de recursos de mano de obra. Es de destacar que las asociaciones de empleados se consideran a sí mismas como influyentes externos, a pesar de que representan a personas que pueden ser influyentes internos. Al actuar de forma colectiva, por medio de sus representantes, los empleados intentan ejercer su influencia en la organización desde fuera de los canales regulares de toma de decisión y acción, del mismo modo que lo hacen los propietarios y los clientes. (De forma individual o colectiva, pero de diferentes maneras, los empleados pueden desde luego hacer que su influencia incida directamente en estos procesos, como influyentes internos. A continuación veremos cómo, de hecho, es típicamente su impotencia en la coalición interna lo que les hace actuar de forma colectiva en la coalición externa).

Una cuarta categoría comprende a los públicos diversos de la organización; grupos que representan intereses especiales o generales del público en general. Podemos dividir éstos en tres grupos: 1), grupos generales como familias, dirigentes de opinión y similares; 2), grupos de intereses especiales tales como movimientos de conservación o instituciones de las comunidades locales, y 3), el gobierno en todas sus formas —nacional, regional, local, departamentos y ministerios, organismos legisladores, etc.

Otro grupo de influyentes, que está en realidad formado por representantes de los otros cuatro, así como de los influyentes internos son los consejeros de la organización. Estos constituyen una especie de «coalición formal». Este grupo se encuentra en la superficie de contacto de las coaliciones externa o interna, pero como se reúne de forma esporádica, y por otras razones que abordaremos en el capítulo 6, se considera como parte de la coalición externa.

La coalición interna comprende seis grupos de influyentes:

El primero es la dirección general o máxima de la organización; lo que Papandreas llama «peak coordinator» («coordinador supremo»). Nosotros nos referiremos a éste como el único individuo que se encuentra en la parte alta de la jerarquía de la autoridad, en terminología estándar americana el «Chief Executive Officer» o CEO (Presidente Ejecutivo) ⁽⁷⁾.

En segundo lugar figuran los operarios, que son los trabajadores que en realidad generan los productos o servicios, o que les proporcionan apoyo directo, como por ejemplo los operarios de maquinaria en una planta de manufactura o los médicos y enfermeras en un hospital.

En tercer lugar están los directivos que se encuentran en la línea de autoridad jerárquica, y que van desde el CEO bajando hasta los supervisores del primer nivel a quienes informan formalmente los operarios. Nos referiremos a éstos simplemente como directores de línea («line managers»).

En cuarto lugar están los analistas de la tecno-estructura, que son los especialistas del personal que están relacionados con el diseño y funcionamiento de los sistemas de planificación y de control formal, gente como los analistas de estudio de trabajo, los contables de costes y los que planifican a largo plazo.

En quinto lugar se encuentra el personal de apoyo, que comprende al personal especializado de la plantilla que provee apoyo indirecto a los operarios y al resto de la organización: en una empresa, por ejemplo, el personal que se ocupa del correo, el jefe de la cafetería, los investigadores, los jefes de relaciones públicas y el asesor jurídico ⁽⁸⁾.

Por último, hay un actor núm. 11 en el sistema de poder organizativo; uno que técnicamente es inanimado, pero que de hecho muestra todos los indicios de tener vida propia, es la ideología de la organización —el grupo de creencias que comparten sus influyentes internos y que la distingue de otras organizaciones.

La figura 1 muestra de forma esquemática la posición de cada uno de estos once grupos. La coalición interna se representa en el centro, con el Presidente Ejecutivo (CEO) en la parte superior, seguido, de acuerdo con la jerarquía formal de -autoridad, por los directores de línea y luego por los operarios (en algunas partes de esta exposición aceptaremos estas nociones de autoridad formal, en otras no. De momento, las retenemos). A ambos lados, para representar sus papeles como miembros del personal, están los analistas y el personal de apoyo. Por encima del CEO se incluye al Consejo de Administración, al que el CEO informa formalmente, y de la organización emana una especie de aura que representa su ideología. Rodeando todo esto están los diversos grupos de coalición externa. A los propietarios se les representa como los más próximos a la parte alta de la jerarquía y del Consejo de Administración, donde a menudo se inclinan a ejercer su influencia. A sus asociados se les representa rodeando el núcleo de operación, en el que trabajan los operarios; los suministradores, al lado izquierdo (entrada) y los clientes al lado derecho (salida) con los socios y competidores en medio. Las asociaciones de empleados se indican como las más cercanas a los operarios, a quienes representan, mientras que los públicos diversos se representan formando un círculo alrededor del sistema de poder completo, de hecho influencia todas las partes de éste. Así puede verse que la organización de la figura 1 existe en un campo complejo de fuerzas de influyentes.

Cada uno de estos once grupos de actores en el juego del poder organizativo se comentará cuando le llegue el turno, junto con los medios de influencia que tienen a su disposición. Damos por sentado en esta presentación el que cada uno está influido por las necesidades propias de los papeles que representan. Por ejemplo, a los propietarios se les describirá como propietarios, no como padres, o Episcopalianos, o como demonios hambrientos de poder. A la gente le motivan por supuesto una diversidad de necesidades —valores intrínsecos tales como la necesidad de control o autonomía, o en la teoría de necesidad jerárquica de Maslow (1974), necesidades fisiológicas, seguridad, amor, estima y autoactualización; valores que se les inculcaron de niños, o que se desarrollaron con posterioridad por la socialización y diversas identificaciones; la necesidad de explotar en su totalidad cualesquiera habilidades y capacidades que ellos tengan; su deseo de evitar experiencias dolorosas o de repetir las que les han salido bien; por oportunismo, el deseo de explotar todas las oportunidades que se puedan presentar. Todas estas necesidades contribuyen a la creación de cada uno de los influyentes y conducen a una variedad infinita de comportamientos. Es importante por

consiguiente comprenderlos todos. Pero quedan fuera del ámbito de este libro. Aquí nos centramos en los comportamientos dictados estrictamente por el papel que les ha tocado interpretar.

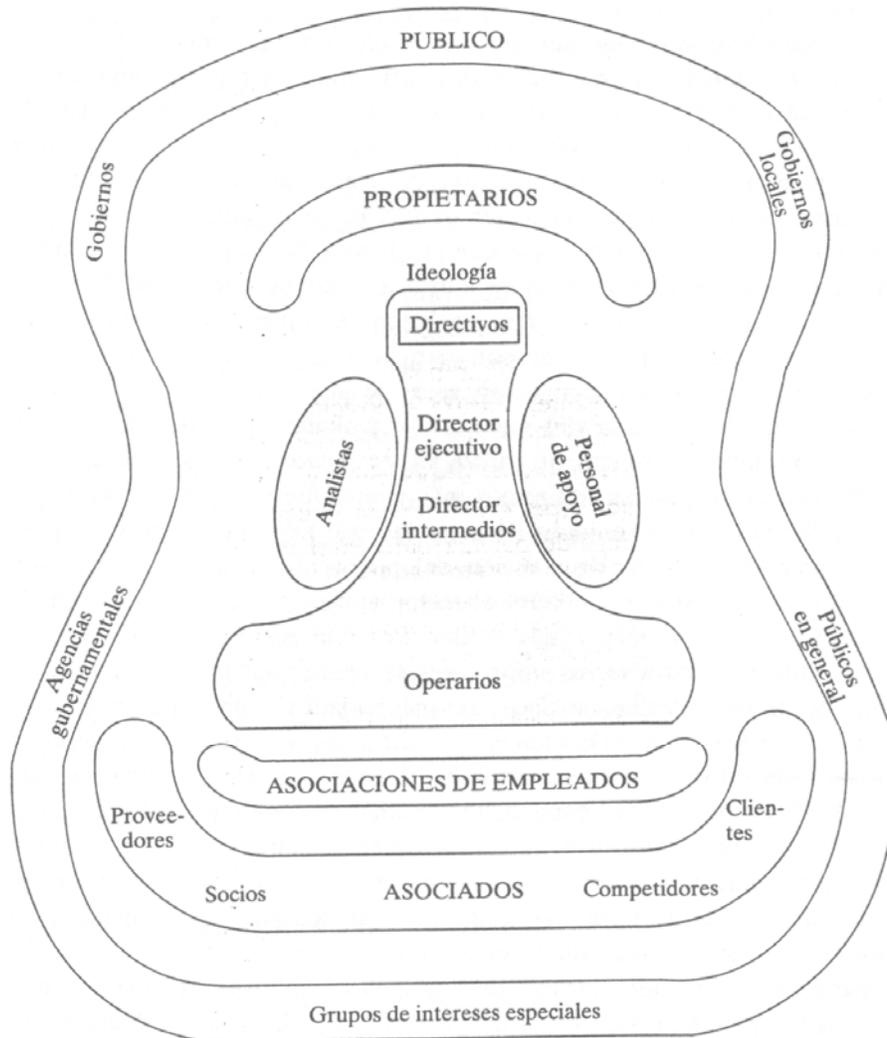


FIG. 1.—Los jugadores

Damos por sentado a lo largo de todo el libro que cada uno de los grupos mencionados más arriba busca ganar poder en o sobre la organización, en otras palabras, es un influyente; nuestra exposición entonces se centra en los fines que cada uno pretende conseguir, cuáles son los medios o sistemas de influencia que cada uno tiene a su disposición, y cuánto poder espera cada uno alcanzar en virtud del papel que juega en la coalición de poder a la que pertenece. Este es el punto de partida para exponer nuestra teoría.

NOTAS

- (1) Algunos autores denominan al influyente tenedor de apuestas, ya que él o ella mantienen un interés en la organización del mismo modo que el accionista mantiene sus acciones. Otros utilizan la expresión demandante, en cuanto a que él o ella tienen un derecho en los beneficios de la organización. Estas dos expresiones incluyen a los que expresan ya sea lealtad o sus posturas.
- (2) Existen algunas conexiones interesantes entre estas tres opciones, como subraya Hirschman. El abandono es algunas veces el último recurso para una voz frustrada, o en el caso de una huelga (abandono temporal) un medio de complementar la protesta. El efecto del abandono puede quedar «galvanizado» cuando la protesta sea la norma, o viceversa, como en el caso de Ralph Nader que enseñó a los consumidores cómo utilizar la protesta, en lugar de abandonar, en contra de las compañías de automóviles (p. 125). Desde luego, la incapacidad de abandonar fuerza al contrariado individuo a volverse hacia la protesta. Hirschman también explica el punto sorprendente de que el abandono corresponde al estudio de la economía, y la protesta, al de las ciencias políticas. En la teoría económica el cliente o empleado insatisfecho con una empresa se supone que se cambia a otra: «... uno o bien se va, o no lo hace; es impersonal» (p. 15). Por el contrario, la protesta es un concepto «mucho más complicado porque puede ir desde un gruñido suave a una protesta violenta...; la protesta es una acción política por excelencia» (p. 16). Pero los estudiantes de ciencias políticas también tienen un "punto ciego":... el abandono se ha marcado como criminal, porque se ha denominado deserción, huida y traición» (p. 17).
- (3) Pueden encontrarse exposiciones relacionadas con las bases de poder en Allison (1971), Crozier y Friedberg (1977), Jacobs (1974), Kipnis (1974), Mechanic (1962) y Pfeffer y Salancik (1978).
- (4) Las cinco categorías de poder de French y Raven (1959), como quizá la tipología de poder que más se cita, debería de relacionarse con estas cinco bases de poder. Su capacidad de «recompensa» y «coacción» la utilizan formalmente los que tienen prerrogativas formales y pueden utilizarla informalmente los que controlan los recursos políticos, habilidades o conocimientos (por ejemplo,

coaccionan al retenerlos). Su poder «legítimo» corresponde de forma más próxima a nuestras prerrogativas legales y su poder «experto» a nuestras habilidades y conocimientos críticos. Su quinta categoría, poder «referente» se expone a continuación en nuestro apartado de habilidad política.

- (5) Como pronto veremos, hay algunas circunstancias en las que los influyentes externos pueden imponer decisiones directamente sobre la organización, y otras en las que los empleados de jornada completa, actuando en concierto por medio de sus asociaciones, se comportan como influyentes externos al tratar de influir en el comportamiento de los directores de más antigüedad. Como subrayan Pfeffer y Salancik (1978, p. 30), los actores pueden ser parte de la organización así como su entorno. No obstante, la distinción entre los empleados de jornada completa —que son los individuos que tienen un compromiso intensivo y habitual con la organización— y los otros demostrará ser de utilidad e importancia en lo que sigue.
- (6) Puede destacarse que el grupo Hickson, en la publicación de 1980 que se citó con anterioridad (como ASTLEY et al.), decidió sustituir la palabra coalición por constelación. Esto se intentó en este libro, pero se desistió por no llegar a tener el matiz adecuado.
- (7) Coalición dominante es una expresión alternativa que aparece con frecuencia en la literatura más reciente. Pero no tenemos ningún deseo de prejuzgar la exposición del poder de uno de nuestros grupos de influyentes por la elección de su título.
- (8) Para una descripción más completa de cada uno de estos cinco grupos, así como para la clarificación de las diferencias entre personal tecnocrático y personal de ayuda y de línea, y personal en general, véase el cap. 2 del Libro «La estructuración de las organizaciones».

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALLISON, G. T. *Essence of decision: Explaining the Cuba missile crisis* (Boston: Little, Brown, 1971). Copyright 1971 por Graham T. Allison, vuelto a imprimir con permiso del editor.

ASTLEY, W. G.; AXELSSON, R.; BUTLER, R. J.; HICKSON, D. J., y WILSON, D. C. (1980), *Decision making: Theory III*. Working Paper, University of Bradford Management Centre. Utilizado con permiso.

CROZIER, M. *The bureaucratic phenomenon* (Chicago: University of Chicago Press, 1964). Utilizado con permiso.

– «Why is France blocked? En H. J. Leavitt, L. Pinfield y E. J. Webb (eds.), *Organizations of the future: Interaction with the external environment* (Nueva York: Praeger, 1974). Utilizado con permiso.

CROZIER, M., y FRIEDBERG, E. *L'acteur et le système* (París: Editions du Seuil, 1977).

CYERT, R. M., y MARCH, J. G. *A behavioral theory of the firm* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1963).

FRENCH, J. R. P., Jr., y RAVEN, B. *The bases of social power*. En D. Cartwright (ed.), *Studies in social power* (Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan, 1959), pp. 150-167.

HICKSON, D. J.; BUTLER, R. J.; AXELSON, R., y WILSON, D. (1976), *Decisive Coalitions*. Artículo que se presentó en la International Conference on Coordination and Control of Group and Organizational Performance. Munich, Alemania Occidental.

HIRSCHMAN, A. O. *Exit, Voice and Loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970).

JACOBS, D. «Dependency and vulnerability: An exchange approach to the control of organizations». *Administrative Science Quarterly*, 1974, pp. 45-59.

KIPNIS, D. «The powerholder». En J. T. Tedeschi (ed.), *Perspectives on social power* (Chicago: Aldine, 1974), pp. 82-122.

MARCH, J. G., y ROMELAER, P. J. «Position and presence in the drift of decisions. En J. G. March y J. P. Olsen (eds.), *Ambiguity and Choice in organizations* (Bergen, Noruega: Universitetsforlaget, 1976).

MASLOW, A. H. *Motivation and personality* (Nueva York: Harper and Row, 1954).

MECHANIC, D. (1962), «Sources of power of lower participants in complex organizations». *Administrative Science Quarterly*, pp. 349-364.

MINTZBERG, H. *The structuring of organizations: A synthesis of the research* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979a).

NOTA DEL TRADUCTOR

La palabra «influencer» se ha traducido por «influyente» con el sentido de «persona que ejerce una influencia».

La palabra «voice», aunque significa voz, me parece que en este contexto se refiere más bien a «manifestar sus posturas, o hacer que se oiga su opinión».