

01167

5
20



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERIA

RELACIONES INFORMALES DE PODER
EN UNA ORGANIZACION

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN INGENIERIA
(PLANEACION)

P R E S E N T A:
MIGUEL ANGEL MORALES ARROYO

DIRECTOR DE TESIS:
GABRIEL SANCHEZ GERRERO

MEXICO D.F.

1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Prefacio	1
Introducción	6
Capítulo I	14
Teoría de la organización	
1.1 El enfoque formal	16
1.2 Enfoque de las relaciones humanas	18
1.3 El enfoque de sistemas	20
1.4 Enfoque accionista	23
Capítulo II	27
La organización conceptualizada como sistema desde una perspectiva de poder	
2.1 El poder y sus enfoques	27
2.2 El ambiente	29
2.3 La estructura informal	40
2.4 Los grupos	42
2.5 Las relaciones	50
2.6 Recapitulación	58
Capítulo III	62
Relaciones informales de poder	
3.1 Niveles de poder	63
3.2 Análisis de la estructura informal de poder	65
3.3 Pautas de negociación y manipulación	78
Capítulo IV	88
Identificación de las relaciones informales de poder	
4.1 El reconocimiento de las relaciones de poder como parte del diagnóstico	88
4.2 El proceso de investigación	90
4.3 Estudio de caso	96
Conclusiones	112
Apéndices	115
Referencias	121
Bibliografía complementaria	124
Glosario	126

PREFACIO

Al egresar de la licenciatura no sólo obtuve conocimientos técnicos, sino también una visión eficientista. Mi primer trabajo, como ingeniero, fue en Gobernación (la Secretaría de la política, le llaman algunos).

En realidad, no estaba preparado para comprender la dinámica de esta organización, con el tiempo fui entendiendo algunas de sus características, pero mi formación no ayudaba mucho.

El choque entre mi educación formal y la realidad fue tal, que me impidió actuar conscientemente ante la problemática del poder, pues carecía de un mapa que me sirviera como guía; por lo cual decidí estudiar la variable poder para evitar frustraciones y el estancamiento profesional.

El análisis propuesto parte de la premisa de que el poder acumulado tiene correlación con la cantidad de recursos controlados por los poderosos, esto da pie para comprender los fenómenos de poder sin perder de vista el entorno, un elemento que lo define y caracteriza.

Este trabajo propone un esquema para reconocer componentes de la variable poder y aplicarlos en el momento de instrumentación de cambios; en otras palabras, es un camino para identificar actores que se resistirán, bloquearán o apoyarán los cambios a realizar en una organización. Esto es un requisito cuando en ella se presentan gran cantidad de conflictos, intercambio de favores y comunicación insuficiente.

PREFACIO

Al egresar de la licenciatura no sólo obtuve conocimientos técnicos, sino también una visión eficientista. Mi primer trabajo, como ingeniero, fue en Gobernación (la Secretaría de la política, le llaman algunos).

En realidad, no estaba preparado para comprender la dinámica de esta organización, con el tiempo fui entendiendo algunas de sus características, pero mi formación no ayudaba mucho.

El choque entre mi educación formal y la realidad fue tal, que me impidió actuar conscientemente ante la problemática del poder, pues carecía de un mapa que me sirviera como guía; por lo cual decidí estudiar la variable poder para evitar frustraciones y el estancamiento profesional.

El análisis propuesto parte de la premisa de que el poder acumulado tiene correlación con la cantidad de recursos controlados por los poderosos, esto da pie para comprender los fenómenos de poder sin perder de vista el entorno, un elemento que lo define y caracteriza.

Este trabajo propone un esquema para reconocer componentes de la variable poder y aplicarlos en el momento de instrumentación de cambios; en otras palabras, es un camino para identificar actores que se resistirán, bloquearán o apoyarán los cambios a realizar en una organización. Esto es un requisito cuando en ella se presentan gran cantidad de conflictos, intercambio de favores y comunicación insuficiente.

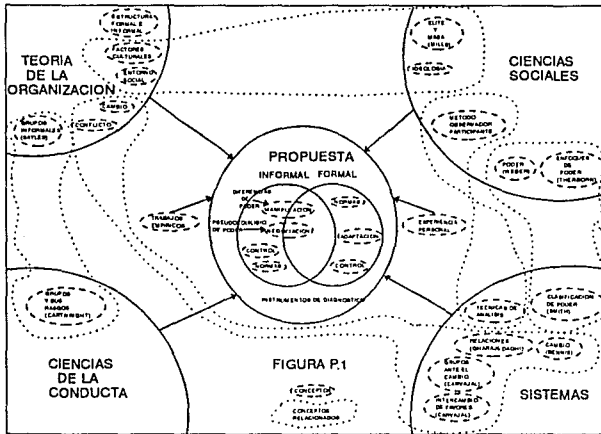
El escrito está dirigido a planeadores y profesionales especializados con necesidad de instrumentar cambios, cuyo carácter no sea únicamente técnico.

La bibliografía sobre el poder es extensa, pero en planeación es poco lo realizado. A continuación se enunciarán los tópicos revisados ante la imposibilidad de describir las obras.

Se examinaron las siguientes áreas para realizar esta investigación: ciencias sociales y de la conducta, sistemas y organizaciones.

- En las ciencias sociales se estudiaron metodologías, cambio político en México (historia reciente), valores y reglas en la democracia, ideología, Estado, política, élites y formación de camarillas en nuestro país. La falta de conocimiento en la temática, por parte del autor, hizo imposible la utilización de muchos de estos elementos.
- En el área de la conducta se vieron los temas: teoría de la comunicación, dinámica de grupos, cambio y pruebas psicológicas.
- En sistemas se tocaron aspectos metodológicos, técnicas de análisis de sistemas y algunos de los trabajos de autores que han estudiado el tema del poder: Benveniste, Carvajal, Smith y Dueñas.
- Respecto a la organización se examinaron los siguientes asuntos: teoría de la organización, cultura, relaciones humanas, liderazgo, cambio, motivación y desarrollo organizacional.

Dada la naturaleza de los temas indagados fue imposible profundizar en las ciencias sociales, de la conducta y en las organizaciones; únicamente se tomó lo necesario de cada una de estas áreas para integrar un trabajo congruente (Fig. P.1).



En el área de sistemas la variable poder ha sido poco estudiada, es un territorio propiamente virgen. La mayoría de quienes la han trabajado parten de posturas formalistas, salvo por Carvajal, Benveniste, Dueñas y Lomnitz.

Benveniste dice que para adquirir poder se debe tener la sanción internacional, realizar alianzas y la delegación de autoridad por parte del decisor. En términos prácticos, en nuestro medio, son pocos los agentes de cambio con posibilidades

de acceso a la sanción internacional, en algunos trabajos de planeación muchos decisores buscan justificar acciones ya realizadas o por emprender para beneficiar sus intereses, en función de ello, delegan poder y en cuanto a la realización de alianzas no se especifica cómo lograrlas.

En la bibliografía de planeación, donde se habla acerca del poder, falta establecer mecanismos operativos para definir quién(es) lo tiene(n), cómo lo emplea(n) y qué posibles acciones podría(n) emprender(se) ante esta problemática, es conveniente llenar este hueco para tomarlo en cuenta en el momento de establecer las estrategias.

Agradezco a las siguientes personas la información que me facilitaron, pues sin ella se habría dificultado en extremo mi labor: Lic. Alfonso Guzmán Andrade, Lic. Francisco Solorza Luna, Fis. Víctor Flores Cuellar, Ing. Gerardo Ortiz Mendoza, M. en I. Javier Suárez Rocha, M. en I. Gonzalo Negroe Pérez, Dr. Jesús Acosta Flores; los puntos de vista del M. en I. Arturo Fuentes Zenón, las facilidades del Dr. Sergio Fuentes Maya y, de manera especial, a mi director de tesis el M. en I. Gabriel Sánchez Guerrero por su tiempo, orientación y sugerencias.

Este reconocimiento no sería completo, si no mencionara a las personas que me ayudaron en la revisión de estilo y redacción del Ing. Mario Badillo , Sr. Alejandro Gaxiola Ariza, Ing. Gerardo Jiménez Pérez, Lic. Miguel Mendoza León, Prof. Gervasio Ortigoza Guerrero, Ing. Gerardo Ortiz Mendoza y de manera muy especial a la Lic. Clemencia Cedillo Domínguez.

Finalmente, contaré una anécdota. En mi vida profesional he tenido la oportunidad de trabajar con economistas, en cierta ocasión les comentaba que una diferencia entre un ingeniero y un economista es de visión, mientras a ellos se les dificulta aterrizar, a nosotros despegar. Esta propuesta es un intento por volar.

INTRODUCCION

El objetivo de este trabajo es proponer instrumentos que permitan identificar las relaciones informales de poder en una organización, utilizando técnicas de sistemas suaves; donde la variable básica es la cantidad de recursos a los que tiene acceso un sujeto.

Por sistema suave (1) se entiende una corriente de la Teoría de los sistemas que aborda problemas no estructurados, llenos de incertidumbre, multicausales y en muchas ocasiones interdisciplinarios, donde no es fácil distinguir entre causas y efectos; además, dada su naturaleza, se carece de una metodología ex profeso para atacarlos.

La finalidad de dicha concepción es ordenar el conocimiento, clarificar fenómenos generando bases más sólidas de estudio, mediante un proceso iterativo, a partir de elementos subjetivos y planteamientos vagos que se irán depurando paulatinamente, conforme se adquiere mayor conocimiento, por lo cual, la problemática del poder se acomete a partir de esta perspectiva.

Históricamente los agentes de cambio (personas que instrumentan los cambios, no necesariamente decisores) han desarrollado su trabajo a partir de diferentes perspectivas (2), ellas son:

1 Fuentes Zenón, Arturo. El PENSAMIENTO SISTEMICO.

2 Dueñas, Guillermo C. 1981, PLANNING AND POWER, págs. 5-11.

- a) En los cambios se visualizan sólo aspectos de factibilidad técnica, bajo el principio de optimización de procesos. Es práctica común, el uso de modelos matemáticos para lograr la máxima eficiencia posible.
- b) Estrategias basadas en alteraciones marginales y desarticuladas para proteger los intereses de grupo. Posteriormente, mediante ajustes parciales, se llega a soluciones satisfactorias en un proceso de "estira y afloja".
- c) Otra propuesta instituye que una reforma radical sólo puede ocurrir, si las estructuras básicas de la sociedad son cambiadas.
- d) Cualquier innovación trascendente requiere la adquisición de poder (3), sin él, alcanzar una meta es una utopía. Las maneras de conseguir fuerza son: la delegación por parte del decisor hacia el agente de cambio, la sanción científica y la formación de coaliciones.

De estas cuatro facetas, únicamente la última reconoce que la instrumentación de cambios, necesita tomar en cuenta la variable poder y propone mecanismos para adquirirlo e incrementarlo, pero no dice cómo lograrlo.

Se parte de la consigna: todo cambio trae asociado una perturbación de la estructura de fuerzas existentes y sus

3 Benveniste, Guy. 1977. THE POLITICS OF EXPERTISE, págs. 139-159.

relaciones (4); para implantarlo, el promotor deberá poseer poder (5).

Cuando una situación no es satisfactoria, normalmente existe una desviación con respecto a alguna expectativa, hacer algo para eficientar a la organización es una necesidad. En otras palabras, hay que realizar cualquier acción con la finalidad de reducir o eliminar el descontento: cualquier intento por resolver problemas implica cambios.

Toda reforma tiene finalidades diversas, pero el elemento común es la satisfacción de necesidades (6). La diversidad obedece a múltiples razones que van desde económicas, sociales, culturales, el contexto, el avance tecnológico hasta los recursos y medios destinados para este fin.

Se busca que las medidas posean una factibilidad técnica, financiera y económica (7); la posibilidad de llevarlas a cabo acorde a un marco legal determinado; debe existir manera de coordinarlo y dirigirlo; últimamente, se hace hincapié en los efectos sobre el ambiente entre otras.

Una de las premisas acerca de la forma como se debe cambiar, establece que la racionalidad y objetividad son primordiales en la toma de decisiones; una mayor efectividad es un resultado lógico, pero esto deja de lado variables cargadas de subjetividad, entre ellas: el poder.

4 Bennis, Warren G et al. 1969. THE PLANNING CHANGE. págs. 315-317.

5 Benveniste, Guy. 1977. op. cit. págs. 139-159.

6 Sapag y Sapag. 1987, FUNDAMENTOS DE PREPARACION Y EVALUACION DE PROYECTOS, Págs. 3-10.

7 id. págs. 3-10.

En algunas organizaciones, los aspectos políticos impactan el accionar cotidiano y obstaculizan las acciones emprendidas, pues van en contra de intereses particulares, los cuales normalmente están ocultos. Sin embargo, al intentar realizar cambios, no se toman en cuenta. Quizá, se deba al hecho de que algunos aspectos del poder, por ejemplo, la manipulación es considerada un tabú. Afortunadamente, se han reconocido varios fenómenos políticos, entre ellos: conflictos, intercambios, alianzas, etc.

El cambio es una alteración del campo de fuerzas existentes, implica riesgos y pasar a un estado diferente (8). Es posible, a pesar de su dinamismo, controlar algunos de sus aspectos.

Realizar transformaciones lleva asociado un conjunto de valores esenciales (9), lo cual afecta la cultura de la organización y no sólo a los individuos; esto significa reconocer valores, estructura social, tradiciones, etc., si las medidas a instrumentar son drásticas.

El manejo y conducción de fuerzas se despliega para lograr transiciones en la dirección deseada; antes de ello, hay que reconocer el forcejeo, sus causas y consecuencias, pues será indispensable en el proceso de toma de decisiones (10).

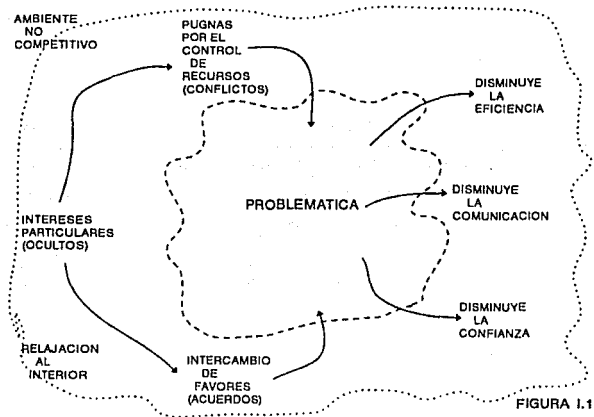
Identificar las relaciones de poder en una organización se vuelve una necesidad cuando: a) la comunicación entre áreas interdependientes es insuficiente; b) Los conflictos son una limitante para llevar a cabo las metas, pues la pugna por los

8 Bennis, Warren G et al. 1969, op. cit. págs. 315-317.

9 id.

10 id.

recursos y los intentos de imponer una visión particular sobre otras, restringen la consecución de logros propuestos con anterioridad; c) si los intercambios no autorizados (informales) son una práctica común; y d) el ambiente no es muy competitivo (Fig. I.1).



Este trabajo, indiscutiblemente está sesgado en sus aplicaciones debido a las características culturales e ideológicas de las organizaciones en México.

La justificación surge de la necesidad de instrumentar modificaciones, donde los conflictos, la pugna por el control de recursos y los intereses particulares y de grupo se anteponen a los objetivos de la estructura. Los aspectos políticos son

inherentes a las instituciones (11), en algunas tienen más peso que en otras, pero en todas influyen.

Si a la variable poder y sus relaciones no se les examina, por considerarlas irrelevantes, ocasionará problemas en la fase de instrumentación, donde probablemente se presenten: falta de cooperación, conflictos, bloqueos, costos mayores a los presupuestados, entre otros.

Desgraciadamente, por falta de metodologías de evaluación, la toma de decisiones depende casi exclusivamente de criterios económicos y financieros, con lo que se desprecian factores importantísimos, pero muy difíciles de cuantificar; en el peor de los casos, al no ponderarlos, pueden ocasionar grandes fracasos, en el mejor, retrasos y consecuentemente costos mayores.

Razón por la cual, se utilizan las técnicas de sistemas suaves, cuyas características son precisamente el manejo de elementos cualitativos y subjetivos en ambientes cargados de incertidumbre. Estos procedimientos se originan de áreas tan diversas que van desde el análisis combinatorio cualitativo hasta la antropología, por lo cual no se desarrollan sus aspectos teóricos en el capítulo dos, pero el interesaso puede remitirse a la bibliografía respectiva.

La carencia de esquemas que proporcionen derroteros dificulta cualquier modificación. Es frecuente bajo estas particularidades y en un inicio, desconocer el problema, lo que se pretende y los medios disponibles.

La etapa para el reconocimiento de las relaciones de poder se ubicará en un proceso de resolución de problemas (12):

- 1) Una clara definición del problema en términos concretos, tomando en cuenta el ambiente y las relaciones con el mismo;
- 2) Una investigación de las soluciones hasta ahora intentadas y generación de posibles opciones;
- 3) Una definición precisa del cambio concreto a realizar, sin olvidar los efectos de las implicaciones futuras;
- 4) La formulación y puesta en marcha de un plan para producir dicho cambio.

En la fase uno o diagnóstico, se lleva a cabo el proceso de identificación de las relaciones de poder y será el antecedente indispensable a las etapas dos y tres.

Comúnmente, no se realiza en situaciones de naturaleza contingente e incierta, la información escasa y el conflicto manifiesto entre los decisores, únicamente se hacen mínimas variaciones y desarticuladas hasta obtener resultados parciales, instrumentándose otros cambios marginales, y así sucesivamente (13).

No se pretende desarrollar el concepto de diagnóstico y sus etapas. A propósito, no se habla sobre eventos futuros, porque es una área no contemplada aquí.

Las limitantes de la investigación son en aspectos psicológicos y de comunicación, pues se requerirían marcos de

12 Watzlawick, Paul et al. 1986, CAMBIO, pág. 135.

13 Fuentes Zenón, Arturo. 1990, EL PROBLEMA GENERAL DE LA PLANEACION, págs. 25-27.

referencia más amplios, mismos que están fuera de los alcances de este trabajo.

La metodología seguida en el marco de referencia es la de sistemas y en el estudio de caso el método observador participante.

La presente investigación se divide en cuatro capítulos: en el primero, se trata de establecer el concepto de organización; el segundo, describe algunos elementos del entorno, las partes y relaciones de poder que conforman una institución; en el tercero, se propone un esquema para entender las relaciones y en el cuarto, la forma cómo aplicar la propuesta a necesidades concretas.

CAPITULO I**ENFOQUES DE LA TEORIA DE LA ORGANIZACION**

En este capítulo se desarrolla una breve descripción de la Teoría de la Organización. La idea es identificar los elementos esenciales de una institución, para lo cual se plantean los enfoques más importantes de acuerdo a la bibliografía del tema. Se concluye recuperando los aspectos que permitan lograr una conciencia del concepto.

ANTECEDENTES

Con la revolución industrial, el pequeño taller va adquiriendo dimensiones cada vez mayores, esto se debe fundamentalmente a cuatro razones (14): Innovaciones técnicas, financieras, cuestiones éticas y la influencia de la Teoría Clásica de la Economía.

Las innovaciones técnicas fueron variadas, destacan: la máquina de hilar, posteriormente los telares industriales que vinieron a modificar las formas de trabajo de artesanal a industrial; la máquina de vapor transformó los medios de transporte, haciéndolos más rápidos y eficaces; el desarrollo de altos hornos trajo consigo la fabricación de mejores y más baratos aceros, materia prima para las máquinas y herramientas.

14 Ríos Szalay, Adalberto. 1986, ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION, págs. 39-55.

Las innovaciones financieras fueron sumamente importantes: facilitaron la integración de capitales, el fomento al crédito y al ahorro, el interés moratorio y descuentos por pronto pago. Todos estos elementos le dieron una dinámica diferente al manejo del dinero, propiciando el desarrollo del sector financiero (bancos, casas de bolsa, etc.).

Desde el punto de vista ético, lucrar ya no se considera pecaminoso, de hecho es una manera de agradar a Dios (perspectiva protestante), elemento de mucho peso en la Edad Media.

La Teoría Clásica de la Economía fomentaba el individualismo y el liberalismo económico. Por ejemplo, respecto a los recursos humanos, el patrón tenía la prerrogativa de contratar bajo las condiciones y el salario de su conveniencia, el trabajador la facultad de aceptarlo o no. Se concebía al hombre apéndice de la máquina.

El vertiginoso desarrollo de las organizaciones productivas requería de elementos teóricos para entender los fenómenos asociados a la problemática concreta de estas instituciones, así nace la Teoría de la Organización.

TEORIA DE LA ORGANIZACION

Estudiar la organización, a través del tiempo, ha implicado el desarrollo de diversas concepciones, dándole un carácter interdisciplinario. El tema es extenso y complejo, cada enfoque posee diferentes orígenes, alcances, ambiciones, trascendencia y herramientas conceptuales.

En este trabajo se mencionarán las corrientes siguientes: formal, de las relaciones humanas, sistemas y accionista, con el objeto de resumir los elementos esenciales para comprender a las organizaciones. Se sigue el punto de vista de Amelia Fernández Quiroz para el desarrollo de los enfoques (15).

Independientemente del enfoque, su objetivo es describir, entender y, en algunos casos, crear modelos para prever y controlar los fenómenos de la organización, este proceso no está terminado; continuamente aparecen contribuciones que intentan llenar los vacíos dejados por sus predecesores. Sin embargo, cada corriente tiene asociados intereses que normalmente trata de justificar y realzar.

Las razones por las cuales se describen las diferentes corrientes de la teoría son, ante todo, históricas: proporciona una visión de cómo se han analizado los problemas de la organización y dar una perspectiva amplia de los fenómenos desplegados en ella.

1.1 EL ENFOQUE FORMAL

Esta concepción fue la primera en aparecer y lo hizo a principios de siglo. De hecho es la justificación idónea para la organización productiva, pero desgraciadamente no estudia todo el espectro del fenómeno, sino solamente una parte.

15 Fernández Quiroz, Amelia. 1979, LAS TEORIAS DE LA ORGANIZACION, págs. 3-170.

Los exponentes fundamentales de esta corriente son: Taylor, Fayol y Weber. Para el primero, la eficiencia se incrementa utilizando la racionalidad como elemento esencial en todos los procesos; para el segundo, la eficiencia se logra a través de una organización con bases científicas y el último, proporciona una orientación social de la organización, para él: la burocracia implica jerarquización y racionamiento de la autoridad, porque exige respuestas confiables, unido a un estricto apego a los reglamentos. Además, una actitud despersonalizada y profesional por parte del burócrata.

El objetivo fundamental de este movimiento, es lograr la mayor eficiencia medida con base en la productividad, para ello elaboran un conjunto de prescripciones, donde se busca explicar a la organización.

El objeto de estudio es complejo, para llevarlo a cabo se parte de la suposición fundamental: el hombre dentro de cierto margen, se comporta racionalmente y al buscar el beneficio individual logra el de la colectividad. Esta racionalidad implica mayor eficacia en cuanto la tarea se subdivide y se establecen parámetros que permitan su uniformidad, para así evitar las diferencias individuales.

La división del trabajo implica la especialización, a ésta se le relaciona tácitamente con la delegación a partir de una perspectiva descendente, para el funcionamiento del esquema, tiene asociado el concepto de jerarquía o cadena de mando y unidad de mando, donde dicha unidad es necesaria como elemento coordinador.

Esta escuela estima: el bienestar del ser humano se encuentra ligado al de la institución, pues el hombre al ser racional buscará resultados óptimos dentro del área de su competencia, los logros para la organización serán también para él.

Desde la perspectiva de poder y sus relaciones, se toma en cuenta la existencia de un decisor único, cuyo poder emana del conocimiento, esto evita que pueda ser engañado, se relaciona con una toma de decisiones centralizada. Es un mundo feliz donde todo es lógico y racional, el poder está plenamente definido y enmarcado dentro de un organigrama, pero no considera las presiones del exterior ni del interior.

Este enfoque se olvida de las necesidades psicológicas y sociales del individuo, los conflictos, niega la duplicación de funciones y justifica las diferencias dando por hecho el triunfo de los más aptos. Parte de la concepción de sistema cerrado, no explica por qué subsiste una organización ni cómo se relaciona con su medio, esto deja bastantes huecos que, a través del tiempo, otros movimientos han intentado llenar.

1.2 ENFOQUE DE LAS RELACIONES HUMANAS

El marco de las relaciones humanas es posterior al enfoque formal, surge por los 30's, aparentemente es contrario y lo critica, pero en el fondo persigue el mismo fin de su antecesor: lograr mayor productividad, sólo reconoce las necesidades humanas para motivar con base en ellas. El principal exponente es Elton Mayo.

Esta corriente acepta que el ser humano no es un elemento más de la máquina, no se reduce a esquemas simples y mecanicistas, está condicionado tanto por un sistema social como por sus necesidades psicológicas, es multimotivacional; busca asociarse con sus semejantes, es decir, tiende a agruparse, por lo cual el estudio de los grupos es de sumo interés. Bajo esta perspectiva la comunicación, cooperación, autoridad, participación y liderazgo son temas básicos.

La especialización no es necesariamente la forma más eficiente de división del trabajo, pues causa insatisfacción y crea problemas, entre ellos: abandono de la organización, someterse a las reglas para lograr el ascenso en la escala organizacional, manifiesta reacciones de defensa (por ejemplo: divagación, agresión, ambivalencia, regresión, proyección, etc.), apatía, falta de interés hacia la organización, su estructura y sus objetivos. Finalmente, se crean grupos informales.

Para evitar los problemas de una estructura formal, la descentralización en la toma de decisiones es una necesidad imperiosa, la integración se apoya totalmente en la confianza en el individuo y no sobre la autoridad.

La colaboración debe ser planeada y desarrollada, un miembro de la organización satisfecho, beneficia los intereses de la institución. Además, evitar, en lo posible, los conflictos por ser disfuncionales.

La organización emplea el poder sutilmente, pues busca desarrollar un ambiente de confianza, donde gracias a la "motivación" lleve a cabo sus fines. Por esta razón se le

considera manipulativa. El poder es únicamente un instrumento de sometimiento para lograr los objetivos de la organización y se legitima suponiendo que los beneficios obtenidos por la organización, automáticamente serán del subordinado.

1.3 El ENFOQUE DE SISTEMAS

Esta escuela viene a crear opciones a la pugna entre lo formal e informal, dando cabida a otro tipo de perspectivas. La organización es un sistema donde se estudia a la institución en su totalidad. Las investigaciones particulares desarrolladas en este movimiento presentan un espectro amplio en lo referente a métodos y orientaciones (16). Independientemente de este hecho, el enfoque de sistemas busca identificar las partes sustantivas del objeto, las relaciones esenciales entre ellas y con el medio, reconociendo su causalidad recíproca.

En este trabajo no se intenta describir todas las perspectivas que bajo el enfoque de sistemas han aportado algo a la Teoría de la Organización, únicamente se tocará, de manera somera, la relacionada con la presente investigación: el estructural-funcionalismo, las otras se citan únicamente.

1.3.1 ESTRUCTURAL FUNCIONALISMO

Bajo este punto de vista la estructura está hecha de un proceso cotidiano de tensión y adaptación, los sistemas se encuentran en un continuo ajuste. La organización es un sistema abierto que está cambiando por presiones internas y externas, el

conflicto es una constante y de hecho no todas sus implicaciones son negativas.

En cuanto al individuo, su integración es posible, siempre y cuando se identifique con los objetivos de la organización. Los roles atribuidos a los integrantes deben responder a las expectativas derivadas del proceso de socialización y de interiorización de las normas y valores. El apego a los roles está asociado a las satisfacciones psicológicas y utilitarias.

Se plantea el tema de la sobrevivencia de la organización, estableciendo la existencia de tres elementos necesarios: la adaptación y realización de objetivos (factores ligados a la eficiencia de ella); la integración de los componentes y el mantenimiento del sistema de valores y las estructuras le sirven para imponer su ideología.

Una organización se relaciona con otras, generando elementos para satisfacer las necesidades de algunas y de la sociedad en su conjunto, teniendo por regla un sistema de valores compartidos.

La institución toma del medio los factores para realizar sus objetivos con eficiencia y estabilidad, a cambio de ésta y del alcance de sus objetivos contribuye al equilibrio y realización de los fines de la sociedad.

Como puede apreciarse, el problema de la legitimidad es importante para esta perspectiva. La organización la obtiene porque supone que toda sociedad es teleológica, y se encuentra inmersa en un consenso de valores; curiosamente se justifica con todas las instituciones formales.

Una tipología de las organizaciones fue desarrollada de acuerdo a exigencias funcionales. La clasificación la realizaron Katz y Kahn, y es la siguiente: productivas o económicas, estables o de apoyo, adaptativas y las destinadas a la función política o administrativa.

Todas tienen diversos objetivos, la productiva o económica busca la creación de riqueza, mediante la manufactura de bienes o la prestación de servicios, por ejemplo los negocios comerciales, industriales y agrícolas.

Las de apoyo persiguen la socialización y formación de los individuos para el desempeño de los roles en otras entidades, un ejemplo son las iglesias, las escuelas y las asociaciones sociales con alto contenido ideológico, etc.

Las adaptativas crean, desarrollan y transmiten conocimientos y los prueban, ahí se encuentran los centros de investigación, las universidades, etc.

En último lugar, se mencionan las destinadas a la función política o administrativa, cuyos objetivos implican la adjudicación, coordinación y el control de los recursos del Estado, tales como los grupos de presión, sindicatos, instituciones públicas, etc.

El poder, bajo esta concepción, es un instrumento legitimado en valores compartidos, las relaciones de poder obedecen a necesidades funcionales para la sobrevivencia de la sociedad.

1.3.2 OTRAS CORRIENTES DENTRO DEL ENFOQUE DE SISTEMAS

Sistemas Socio-Técnicos. Para este movimiento la organización es la interacción entre tecnología, los aspectos humanos y sociales de los individuos, factores que definen la estructura. Donde cada uno de ellos, dependiendo de las circunstancias, podrá ser el elemento promotor del cambio, por lo cual ninguno predomina sobre los otros factores.

Teoría de la Decisión. La estabilidad interna no se logra por consenso, sino por la interacción de relaciones de poder. Al principio, esta corriente estudió fenómenos como la comunicación, autoridad, legitimidad y el proceso de toma de decisiones. Aunque con el tiempo, el enfoque restringió, poco a poco, su campo y se limitó a la toma de decisiones, pero destaca el hecho de que distinguieron entre ambientes competitivos y no competitivos.

Las herramientas utilizadas por la escuela son: la investigación de operaciones, simulación y procedimientos heurísticos, con la ventaja que no se buscan soluciones máximas, sólo satisfactorias.

Clasificaron las decisiones en dos tipos: las programadas y las no programadas, las primeras dedicadas a labores cotidianas y las últimas buscan atacar las contingencias.

1.4 ENFOQUE ACCIONISTA

Los principales exponentes de esta corriente son Crozier y Silverman, el enfoque se desarrolló a partir de 1963. Este punto se basará principalmente en las ideas de Crozier.

Para esta escuela el sistema es resultado de la acción de sus componentes, por consiguiente se está redefiniendo continuamente. Para ella las limitaciones del hombre son las formas en que construye socialmente la realidad, pero el ser humano puede introducir objetivos diferentes, modificando a la organización y creará nuevas situaciones, las cuales irán modificando la interacción social.

Los diversos grupos se esfuerzan para proteger y agrandar su área de influencia, para ello, utilizan estrategias para lograr independencia, creando "Zonas de Libertad".

El poder es la capacidad de controlar en un ambiente de incertidumbre, de ahí la importancia de la información como recurso estratégico.

La organización es un universo de conflictos simultáneos, en el cual se oponen los intereses de los individuos.

El individuo es un elemento de gran importancia en este análisis y el grupo es sólo un instrumento, donde el compromiso del hombre hacia el conjunto de reglas existentes, es variado.

De las concepciones teóricas expuestas, sobresale el enfoque formal, pues el diseño de las organizaciones está orientado por criterios racionalistas, cuya finalidad es lograr más en menos tiempo. El elemento central es la división del objetivo general en metas cada vez más específicas.

Esta visión reduccionista tiene consecuencias negativas, entre ellas: una estructura jerárquica de mando apegada a

reglamentos, lo cual la hace poco flexible; unidad de mando que se apoya en el concepto de racionalidad del hombre, pero que en la práctica, limita la coordinación de actividades; el individuo pierde la perspectiva del contexto y no toma en cuenta las necesidades sociales y psicológicas del ser humano.

Las escuelas posteriores, buscan llenar los huecos dejados por ella. Todas reciben su influencia, pues la finalidad sustantiva es el lograr mayor eficiencia. Por ello, en este trabajo el movimiento formal es punto de partida que sirve como referencia.

Se describieron varios enfoques, porque de ellos se tomarán diferentes aspectos que vienen a dar forma al concepto organización, en forma particular:

- De la interacción entre el movimiento de las relaciones humanas y los sistemas socio-técnicos se tomará el concepto de grupo informal.

- El estructural-funcionalismo aporta conceptos referentes: al rol que juegan las organizaciones en su entorno social y su papel legitimador, los factores culturales, la concepción de sistema abierto y el conflicto.

- La teoría de la decisión apoya con el concepto de entorno competitivo y no competitivo, esta idea es importante, pues en ambientes no competitivos la problemática de poder se intensifica, aunque el ambiente sea muy competitivo los aspectos políticos hacia el interior de la organización no desaparecen, no obstante, son menos evidentes.

- El enfoque accionista plantea que la organización se está redefiniendo continuamente a causa de los fenómenos de poder.

Una organización (17) es un sistema abierto con algún propósito y para lograrlo, desarrolla procedimientos que eficienticen su accionar; forma parte de otro más amplio con una meta específica, al que le sirve como elemento legitimador; donde algunas de sus componentes (las personas, por ejemplo) tienen sus propios intereses, los cuales son elementos que facilitan la creación de una estructura informal.

Finalmente, se establece que la teoría de la organización no es general, pero conocer sus diferentes perspectivas ayuda a entender el fenómeno, permitiendo un amplio panorama. La concepción lograda, servirá de insumo a dos tipologías. Una sobre las instituciones y la otra referida a grupos informales, esta última, se desarrolla detalladamente en el próximo capítulo.

CAPITULO II

LA ORGANIZACION CONCEPTUALIZADA COMO SISTEMA DESDE UNA PERSPECTIVA DE PODER

En este capítulo se desarrollan el concepto de poder y la forma como ha sido abordado. Además, a partir de la perspectiva de sistemas se estudia el entorno de la institución, la estructura informal de la organización; al interior, los grupos informales y las acciones derivadas de su comportamiento.

Los rasgos de poder ligados al ambiente estudiados aquí son: factores culturales, ideología, élite, masa, función legitimadora de las instituciones. Los relacionados con la estructura informal son: estructura de grupo, orientación, grupos informales, características y tipología.

Los interacción informal se manifiesta mediante relaciones básicas y los aspectos derivados de las acciones informales son: el conflicto y el intercambio de favores.

1 EL PODER Y SUS ENFOQUES

Es fundamental empezar por definir el concepto poder, se debe entender como "la posibilidad de imponer la voluntad de uno sobre la conducta de otras personas" (18). Aunque se han desarrollado diversas propuestas del concepto, se trasluce que en toda relación de poder existen dominador(es) y dominado(s), por ende, las situaciones establecidas entre ellos parten de la

18 Weber, Max. 1934. ON LAW IN ECONOMY AND SOCIETY, pág. 323.

desigualdad, originada en factores psicológicos, valores y principios que permiten el control de recursos y la posición dentro de la estructura formal.

La legitimación de la desigualdad dependerá esencialmente de la idiosincrasia y valores de cada sociedad; son obvias las diferencias en la forma de concebir, visualizar, regular, sancionar y aplicar el poder.

De acuerdo con Göran Therborn (19) existen tres enfoques básicos para el estudio del poder: el subjetivista, el económico y el materialista histórico.

El enfoque subjetivista trata de localizar al sujeto o sujetos poderosos (de ahí su nombre), es una perspectiva muy trabajada, existe un debate entre dos facciones: elitistas y pluralistas. Para estos últimos, la toma de decisiones implica un proceso donde hay el consenso de una mayoría cuya participación es consciente. Sin embargo, los otros hablan de un grupo minoritario encargado de la toma de las decisiones más importantes.

El segundo enfoque está avocado en averiguar con cuánto poder se cuenta y para qué se quiere, su objeto de estudio es el intercambio y la acumulación del poder, no la distribución del mismo y servirá de base para desarrollar el esquema propuesto en el siguiente capítulo.

En cuanto al tercer enfoque busca describir la naturaleza del poder y cómo se ejerce. Esto significa definir el tipo de

19 Therborn, Göran. Op. cit. 1989, págs. 152-163.

sociedad, qué relaciones de producción básicas están siendo reproducidas y bajo qué mecanismos.

En este contexto es importante definir qué se hace, cuál es la posición del sujeto o sujetos de poder dentro del proceso de reproducción, cuáles son las probables acciones a emprender y los posibles cambios en la sociedad.

Establece la existencia de una élite, la cual predomina "reproduciendo las relaciones económicas, políticas e ideológicas de su dominación. Esta se ejerce a través del poder del Estado, es decir, mediante las intervenciones o la política del Estado y sus correspondientes efectos en las posiciones de la clase dominante, dentro del campo de las relaciones de producción, en el aparato del Estado y en el sistema ideológico." (20)

2.2 EL AMBIENTE DE LA ORGANIZACION

En la actualidad la sociedad se ha convertido en un conjunto de organizaciones. Todas nuestras actividades, hasta las más elementales, están vinculadas con ellas (21): educación, salud, subsistencia, vida social y otras, por ello, es de suma importancia su estudio. Su ambiente está conformado por una ideología y cultura comunes, diferentes tipos de organizaciones coexisten y una élite (grupos que controlan los recursos más importantes de una sociedad), de ahí la necesidad de describirlos.

20 *ibid.*

21 Gibson et al, 1983, ORGANIZACIONES, págs. 3-4.

2.2.1 FACTORES CULTURALES

Los factores culturales determinan y caracterizan de forma específica un grupo social en función de una combinación de rasgos particulares.

Geert Hofstede (22) realizó un estudio comparativo en cuarenta países, auxiliándose de encuestas y análisis estadístico. El cual plantea la existencia de cuatro dimensiones con sus respectivas dicotomías para definir una cultura: (alta-baja) desigualdad en la distribución del poder, (alto-bajo) nivel de rechazo hacia la incertidumbre, colectivismo-individualismo y masculinidad-feminidad. Se describirá sólo parte de cada una de las dimensiones, dando por hecho que la otra será su antónima.

La alta desigualdad en la distribución del poder es un hecho no sujeto a juicio, se observan marcadas diferencias entre los niveles de poder: unos pocos miembros de la sociedad son independientes (privilegiados) y una mayoría dependientes (sojuzgados), se cree a los dominados responsables de su situación. El conflicto es un elemento latente en las relaciones cotidianas y en estas circunstancias la cooperación se hace difícil por el alto grado de desconfianza existente. La única forma para el cambio social consiste en el derrocamiento de los líderes.

Alto nivel de rechazo a la incertidumbre. La incertidumbre es una continua amenaza y se debe reducir, hay preocupación al enfrentar riesgos, por lo cual el conflicto y la competencia

22 Hofstede, Geert. 1980, MOTIVATION, LEADERSHIP AND ORGANIZATION: DO AMERICAN THEORIES APPLY ABROAD?, págs. 44-53.

deben ser evitadas. Ahora bien, el individuo experimenta un alto grado de ansiedad, estrés y conductas agresivas que son aceptables.

La manera de reducir la incertidumbre es partir de las directrices generadas por valores compartidos, tomándolos como verdades absolutas, donde el nacionalismo es un elemento clave por sus características orientadoras. Otras formas de limitar la inseguridad residen en:

- a) El trabajo es un estímulo interior,
- b) El tiempo es dinero;
- c) Las reglas y regulaciones es necesario tenerlas por escrito si las mismas no se cumplen se es pecador, habiendo sentimientos de culpa y arrepentimiento;
- d) Los expertos y sus conocimientos inspiran confianza;
- e) El ciudadano común es incompetente comparado con las autoridades, y
- f) Los jóvenes, las personas o ideas originales generan desconfianza, pues son peligrosas.

Colectivismo. Bajo estas características el individuo se liga íntimamente a la familia, grupo, clan, organización o institución, todos los vocablos mencionados se considerarán sinónimos en este apartado. El colectivismo queda constituido por los siguientes rasgos:

- a) El grupo protege al individuo, pero es indispensable su lealtad, la conciencia del clan domina sobre la de él y lo sintetiza, entonces su identidad, sus requerimientos

- emocionales (seguridad, orden, etc.), incluso, su trabajo depende de la camarilla;
- b) La vida privada está definida en favor de las directrices del grupo, pues existe un vínculo moral hacia el mismo. Las amistades son predeterminadas por las relaciones sociales estables, pero hay necesidad de prestigio dentro de las mismas;
 - c) Un requisito es estar convencido con las decisiones del clan y
 - d) Los valores y actitudes al interior del grupo se aplican de una manera y hacia el exterior de otra.

Masculinidad. Los roles sexuales están claramente diferenciados; los hombres deben ser asertivos y dominar la sociedad, las mujeres dedicarse a la crianza y cuidado de los niños; los resultados son importantes en cualquier objetivo emprendido, entonces lo grande y rápido es valioso; se vive para trabajar; el dinero y las cuestiones materiales son fundamentales; la independencia es el ideal; la ambición provee el rumbo, se admira el éxito de quien destaca; el machismo es apreciado.

El estudio sitúa a México con un poco más de 4/5 de alta desigualdad en la distribución del poder (estando al mismo nivel de Venezuela y sólo superados por Filipinas en este renglón), aproximadamente a 1/2 de alto nivel de rechazo hacia la incertidumbre, 2/5 de colectivismo y un poco más de 2/5 de masculinidad, pero independientemente de los números, es

necesario reconocer las características y determinar el peso de cada una de ellas, dependiendo de las circunstancias.

Las cuatro dimensiones aunque no proporcionan una imagen detallada de los rasgos culturales, sí permiten tener una idea aproximada. En términos generales, se puede decir que somos una sociedad poco participativa; donde los mecanismos democráticos, aunque son una realidad teórica, en la práctica se presentan las negociaciones entre grupos de poder.

El grupo protege al individuo, pues exige apegarse a sus normas y rituales, el comportamiento hacia el interior y al exterior está bastante diferenciado, porque no hay ligas emocionales con su entorno.

Se da énfasis en la normatividad escrita, pero nunca se cumple, por si fuera poco la calidad de vida no ha sido una prioridad.

Existe un alto nivel de desconfianza entre sectores, la cooperación no es muy común, los conflictos son cotidianos, pero no son abiertos, la agresión pasiva es frecuente.

Cualquier elemento que proporciona seguridad es bienvenido, por lo que los cambios son peligrosos, pues el status puede variar en el futuro por los riesgos que implica.

2.2.2 IDEOLOGIA

El concepto tiene varias acepciones, para no dar una definición restrictiva se describen los elementos sustanciales con el propósito de tener una visión amplia.

La ideología proporciona una representación de lo real, lo cual está necesariamente falseado por la orientación y la tendencia presentada. Su fin es "no dar a la sociedad el conocimiento objetivo del sistema en que viven, sino por el contrario, ofrecerle una representación mistificada del sistema para mantenerlo en su lugar, sin cambios radicales, con las reformas necesarias." (23)

Toda sociedad está inmersa y sujeta a ella. Puede encontrarse en forma más o menos difusa e irreflexiva, o por lo contrario de forma consciente, reflexiva y explícitamente sistematizada; se diferencia de otros sistemas de creencias de forma muy marcada; existe una resistencia a las innovaciones y la tendencia es negarlas o minimizarlas. (24)

Una ideología cuenta con una fuerte carga emotiva, busca mantener la disciplina entre los simpatizantes y traducir en realidad el sistema de valores, exige obediencia en el pensamiento y en la conducta de sus adeptos, pero los partidarios no necesariamente reconocen su carácter autoritario, responde a los intereses de los grupos sociales poderosos, penetra en todos los ámbitos de la relación social, tanto en la producción como en las actividades políticas, jurídicas y culturales, ello impide la existencia de incongruencias entre ciencia e ideología, pues todo se supedita a ella, incluso las investigaciones realizadas.

En una sociedad la función de la ideología es cohesionarla, darle identidad, sentido de pertenencia y formar a sus

23 Gutiérrez Pantoja, Gabriel. 1984, METODOLOGIA DE LAS CIENCIAS SOCIALES Tomo I, pág. 121-122.

24 *ibid.* págs. 112-127.

integrantes, asegurando la dominación de una clase, actúa sobre la conciencia de los miembros de la clase dominante para proporcionarles justificantes a sus acciones.

Es importante reconocer que "ninguna clase puede tener en sus manos el poder del Estado en forma duradera sin ejercer al mismo tiempo su hegemonía sobre y en los aparatos ideológicos del Estado." (25)

2.2.3 LA ELITE DE PODER

La élite no es una institución formal tiene poder porque sus miembros lograron el control de las grandes instituciones, ello permite el manejo de un elevado número de recursos.

Algunos investigadores del enfoque subjetivista de poder (trata de identificar los sujetos detentores del poder), así como los materialistas históricos están de acuerdo con el hecho de la existencia de una élite de poder. Para ellos, dicho sector domina "reproduciendo las relaciones económicas, políticas e ideológicas de la clase dominante" (26), es importante analizar con más detenimiento este fenómeno.

Para Wright Mills (27) en la cima de la sociedad se encuentra una élite de poder, cada vez más unificada y en ocasiones, parece coordinada voluntariamente. Los niveles medios son una serie de fuerzas a la deriva, empatadas y equilibradas, el centro no une el vértice con la base. La parte inferior está

25 Althusser, Louis. 1970, Ideología y Aparatos Ideológicos del Estado, pág. 32.

26 Therborn, Göran. Op. Cit. Pág. 193.

27 Wright Mills, C. La Elite de Poder, 1989.

políticamente fragmentada, e incluso es pasiva, cada día tiene menos poder, aquí surge la sociedad de masas (el concepto de élite fue tomado de Wright).

La élite la conforman el estrato social cimero, sus miembros se conocen entre si, en los aspectos social y económico, integrando una entidad social y psicológica más o menos compacta, formar parte de ella es un elemento cualitativo, se pertenece o no. La interacción entre los miembros es de manera deferente, pero con las otras clases, diferente.

La unidad de la élite es resultado de la coincidencia de intereses sociales y económicos, el desarrollo paralelo de sus miembros, la singularidad psicológica. La coordinación entre los diversos grupos queda manifestada por el intercambio de componentes entre los sectores. Los anteriores elementos proyectan una imagen sólida hacia el exterior, pues es difícil el acceso a estos grupos, la imagen se fortalece al amparo de la desinformación y la incertidumbre.

El acceso a las grandes instituciones permite el control de un elevado número de recursos. Es conveniente aclarar, mientras los fines poseen algo de ilusorio, pues pueden fundamentarse en malos diagnósticos y perspectivas utópicas, los recursos son realidades concretas, entonces la búsqueda del poder es necesariamente, en su aspecto práctico, el control de ellos.

El fenómeno de la élite de poder presenta un contrapeso, en este caso, la transformación del público en masa. Existen elementos muy importantes que han agilizado la formación de este proceso, por un lado el control sobre los medios de comunicación

y por el otro, la división del trabajo. Los medios de comunicación al ser manipulados imposibilitan el desarrollo de una opinión crítica; la división del trabajo ha creado círculos pequeños en derredor del individuo, negándole la creación de una visión panorámica de su ambiente.

Para finalizar, en una sociedad de masas el número de personas con "voz" es menor al de aquellas que reciben opiniones, la comunicación se organiza, de forma tal que dificulta o imposibilita replicar enseguida o con eficacia, la información está controlada por las autoridades y algunos elementos del grupo en el poder penetran en la masa suprimiendo toda su autonomía en la formación de opiniones.

2.2.4 RELACIONES ENTRE LOS COMPONENTES DEL AMBIENTE

Las relaciones entre los diferentes elementos que conforman el ambiente de la organización son variadas y frecuentemente cambian, por lo cual se necesitan constantes reformas y adaptaciones, donde sobresalen los continuos conflictos e intercambios (Fig. II.1).

La ideología es un factor fundamental para el control de individuos, consecuentemente cualquier grupo en la búsqueda del pináculo de su sociedad, tendrá en ella un recurso, que bien empleado, puede encubrir los móviles de su actuación y justificar sus actividades.

AMBIENTE DE LA ORGANIZACION

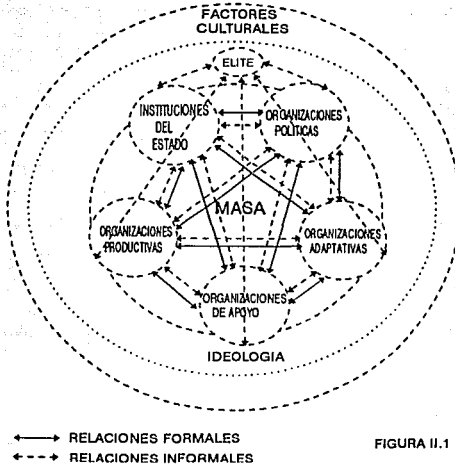


FIGURA II.1

Establecer la existencia de la élite no implica (28): la unión de los poderosos, conocimiento profundo de lo que hacen, participen conscientemente en una conspiración, sean omnipotentes y tampoco da forma a todos los acontecimientos de la historia, es decir, esta no es una trama suya únicamente.

"A pesar de su semejanza social y de sus afinidades psicológicas, los miembros de la élite del poder no constituyen un club con miembros permanentes, límites oficiales y fijos. Por la naturaleza misma de la élite del poder, hay dentro de ella

mucho movimiento y no se compone de un solo y pequeño grupo de hombres con las mismas posiciones y las mismas jerarquías. Que se conozcan entre sí no significa que exista unidad de sistema; y que no se conozcan no quiere decir que estén desunidos. El concepto de la élite poderosa no se funda en la amistad personal." (29)

En la toma de decisiones, los miembros de la élite se consultan unos a otros, esto se facilita gracias a dos hechos: el círculo es estrecho y la comunión de intereses. El proceso no es visible y hay muchos arreglos bajo el agua. Conviene resaltar, los recursos permanecen centralizados, las consecuencias de las decisiones, de acuerdo con el desarrollo tecnológico, son enormes. Independientemente del grado de previsión y control, frecuentemente, "los que toman decisiones son atrapados por sus propias insuficiencias". (30)

El poder ejercido por la minoría es legitimado en los principios que sustentan a las instituciones (31), todas las acciones a emprender deben justificarse en los valores de la sociedad, ello implica crear una serie de instrumentos cuya finalidad sea influir en la opinión pública, de esta forma los intereses de la élite se mimetizan, dando lugar a agendas ocultas.

Cada una de las organizaciones cumple sus funciones, y con ello, legitiman el sistema existente. Las de tipo productivo desempeñan una acción importantísima, pues satisfacen las

29 *ibíd.* pág. 268

30 *ibíd.* pág. 28

31 *ibíd.* págs. 14-15

necesidades materiales de una sociedad, dicho de otra forma: proporcionan los elementos necesarios para la sobrevivencia.

La actividad esencial de las organizaciones de apoyo es la formación de las nuevas generaciones, su cometido, lograr la interiorización de normas y valores. Por su parte, las adaptativas crean, desarrollan e instrumentan las reformas indispensables con el fin de obtener la continuidad indispensable para la estabilidad.

Las organizaciones políticas con sus iniciativas justifican los procedimientos de acceso al poder. Formalmente se dice que las funciones del Estado son de interés público, en realidad es el lugar donde se concentra el poder y quienes accesan a él, lo utilizan para llevar a la práctica sus propios proyectos, en la medida de sus posibilidades.

Lo anterior es una breve descripción de los fenómenos suscitados en derredor de la organización, pero sólo se emplea para ubicar su contexto.

2.3 LA ESTRUCTURA INFORMAL DE LA ORGANIZACION

La organización es la conjugación de la estructura formal e informal, donde ambas interactúan (Fig. II.2). La primera puede ser de tipo piramidal, matricial, etc. Sin embargo, siempre habrá una jerarquía implícita. Utiliza el principio eficientista la división del trabajo, puede estar dividida por funciones, territorio, producto, cliente, proceso, etc.

**ESTRUCTURAS DENTRO DE
LA ORGANIZACION**

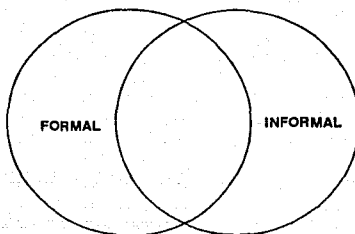


FIGURA II.2

La estructura informal surge como respuesta a presiones del exterior y del interior de la organización (32), de aspectos no contemplados en el diseño de la estructura formal, permanece oculta y es dinámica, eso dificulta su definición y se deja de lado cuando se instrumentan cambios. Con el tiempo, la organización adquiere una personalidad distintiva.

Al tratar de explicar el fracaso en la instrumentación de los métodos tradicionales de planeación estratégica, a través de las investigaciones realizadas, se ha logrado inferir una serie de características de las estructuras informales (33):

- Normalmente evoluciona desde el interior de la organización, sus patrones de comportamiento están

32 Greiner, Larry E. y Schein, Virginia E. PODER Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL, 1990, pág. 121.

33 *ibid.*

profundamente arraigados y no puede manipularse o controlarse con facilidad en el corto plazo, es necesario definir estrategias que se avoquen a resolver el problema.

- Esta estructura posee valores informales, tradiciones y normas de conducta que rigen de manera indirecta a sus integrantes, por ello los procesos están inmersos en un ambiente poco racional, lógico y del cual no se tiene una conciencia plena.

- La conforman un conjunto de relaciones entre grupos, facciones e individuos con intereses distintos que persiguen sus propios objetivos, algunas veces en forma egoísta. Las motivaciones de los diversos equipos pueden ayudar a lograr los fines de la organización, pero existe la posibilidad de encontrar resistencia.

Dado que existen intereses diversos, el conflicto es inevitable (34), forma parte de la manera de realizar las cosas y el comportamiento político surge cuando un grupo interesado contrarresta los intentos de influencia de algún otro.

2.4 LOS GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES

Los grupos vienen a llenar el vacío generado por la estructura formal, pues agilizan o presentan resistencia a las transformaciones emprendidas, satisfacen necesidades sociales, psicológicas y seguridad. De ahí, que se estudie su estructura,

34 Gibson et al. 1983, Op. Cit. Pág. 163.

sus actitudes hacia el cambio, características y comportamiento básico.

2.4.1 ESTRUCTURA DE GRUPO

En todo grupo existe una estructura (35), sus miembros se diferencian por sus conocimientos y características personales, el papel desempeñado y el status detentado. El grupo espera de cada miembro un desempeño de acuerdo a su status y al papel interpretado.

No existe todavía ningún tipo de estructura con aceptación general, la realización es difícil porque son bastantes los factores que intervienen en la definición de la estructura de un grupo. Entre ellos, el flujo de información y tareas, la movilidad de los miembros, las relaciones de autoridad y poder, el status y el rol dentro del grupo.

Se han detectado algunas consecuencias de la ubicación dentro del grupo, las personas de status alto tienden a sentirse más satisfechas de sus tareas respecto a las de nivel bajo, mientras más se asciende de posición en el equipo, se experimenta mayor apego al mismo.

La jerarquía determina en gran medida el comportamiento del individuo, pues permite el acceso a los canales de comunicación interpersonal, una visión con una perspectiva ampliada, autoestima más favorable que beneficia su salud física y mental.

La obediencia a las reglas y valores del grupo es una necesidad, estas son el sostén de la estructura, pues se evitan

las desviaciones y determinan un camino a seguir. Por ejemplo, si alguna facción busca mejoras, pero sin apearse a la normatividad, sus propuestas serán devaluadas o descartadas. La atmósfera se volverá sofocante para los iniciadores. Generalmente, de manera sistemática, se eliminarán, neutralizarán o congelarán (36).

El líder sintetiza los intereses y valores del grupo (37), su función es maximizar los beneficios y minimizar los riesgos de pérdidas generados por las acciones colectivas. Tratará de centralizar la mayor cantidad de intercambios, evitando que del exterior averiguen las acciones emprendidas en el interior.

2.4.2 ACTITUDES DE LOS GRUPOS HACIA EL CAMBIO

Desde una perspectiva de poder (38), los grupos están orientados a la eficiencia y al rendimiento, o bien a la defensiva y la sobrevivencia. Dentro de los que persiguen la obtención de resultados se encuentran los dedicados a la tarea, estos se caracterizan porque ante una situación de poco riesgo, la perciben tal cual. Por otro lado, el grupo ingenuo ante una situación real de alto riesgo, la percibe como de mínimo riesgo.

Los de orientación defensiva pueden ser paranoicos u orientados a la supervivencia. Los primeros, perciben una hecho real de bajo riesgo, como extremadamente peligrosa. Los segundos, en una situación muy riesgosa, la conciben de extremo peligro.

36 Carvajal Moreno, Raúl. 1980, PLANNING, NETWORKS, AND POWER: A CASE STUDY.

37 id.

38 id, Raúl. 1980, Op. Cit.

Las precauciones son exageradas, pero para ellos significa sobrevivencia.

El problema con estos últimos son sus respuestas protectoras, aunque las aguas vuelvan a su cauce, cualquier tipo de intervención se tomará a la defensiva. Conforme el tiempo pasa la situación se agudiza y genera un estilo político especial en la organización, por lo que el intercambio requiere altos niveles de confianza y discreción de parte de sus miembros, siendo estas dos características sumamente importantes para la membresía.

2.4.3 LOS GRUPOS INFORMALES

Los grupos informales se crean porque los individuos tienen intereses similares, comparten objetivos comunes, persiguen la satisfacción de necesidades emocionales (seguridad, estimación, etc.), económicas y sociales.

Una condición fundamental para la formación de un grupo (39) es que los individuos implicados tengan el suficiente contacto entre sí para llegar a conocerse. La probabilidad de relación entre dos personas tiende a aumentar en función de la frecuencia de los contactos y la proximidad física.

El nacimiento de los grupos informales no únicamente se manifiesta por el constante accionar dentro de las rutinas laborales, surge también de una serie de contactos sociales: la hora del café, las reuniones, los almuerzos, los equipos deportivos, etc.

2.4.3.1 LOS PRINCIPALES RASGOS DE UN GRUPO INFORMAL

Los rasgos fundamentales de un grupo informal son variados, ante todo, complementan al individuo en los aspectos psicológicos y sociales, pues para la estructura formal es un instrumento más de la organización, las características esenciales son (40):

- Es la unidad natural en una organización, pues fija las pautas de comportamiento interpersonal entre los miembros, les asigna papeles, establece el status interno y externo del grupo con respecto a otros. Además, origina un sentido solidario y cooperativo que coadyuva para conseguir las metas del equipo, perpetuando los valores culturales y sociales.
- Mantiene una comunicación constante con sus miembros y sustenta una sobrevigilancia exagerada sobre las actividades de sus integrantes. Como el grupo carece de poder formal, lo compensa con celo excesivo sobre sus miembros y provoca un comportamiento casi unánime.
- Interviene en la creación de un ambiente que apoya o desalienta los objetivos de la organización; hacia el interior, logra un entorno de seguridad, fomentando la experimentación en ciertas áreas sin provocar críticas, lo cual permite encontrar alternativas y atajos para realizar el trabajo.
- Establece y mantiene normas para regular el comportamiento de sus miembros, las cuales catalogan de

buenos o malos ciertos hechos y las acciones legítimas e ilegítimas, en un contexto moral determinado. Conceptos abstractos, justicia por ejemplo, sólo tienen sentido cuando se refieren a situaciones concretas. La vigilancia de las normas, la ejecutan los compañeros más próximos físicamente, quienes reaccionan de inmediato para aprobar o censurar.

- Enfatiza y refuerza la personalidad de cada individuo, le hace sentir ser humano, no herramienta. En el grupo, el miembro es un individuo con una personalidad única, pues llena el vacío emocional a que lo confina la estructura formal.

Estas no son todas las características involucradas, es necesario considerar la cohesión que de alguna manera determina el grado de segmentación, el liderazgo, el tipo, el tamaño del equipo, y su ambiente, entre otras, para definirlo plenamente.

2.4.3.2 TIPOLOGIA DE GRUPOS INFORMALES

A través del tiempo, se han desarrollado varias clasificaciones. En este trabajo se menciona, de manera breve, la de Leonard Sayles.

Sayles llegó a su clasificación después de examinar 300 empresas, su análisis parte de la visión que la estructura tiene respecto al comportamiento del grupo informal (cooperación, antagonismo y neutralidad).

Conforme a su estudio, los grupos (Fig. II.3) pueden ser (41): apáticos, erráticos, estratégicos y conservadores .

- Los grupos apáticos no desafían las decisiones de la estructura formal ni intervienen para sacar provecho; están completamente alienados, normalmente desmotivados y ello impide su cooperación. El descontento no se manifiesta de una manera abierta, aún así, subsiste y se agudiza por problemas interpersonales que limitan la cohesión.

- Los grupos erráticos fácilmente explotan, pero sus tácticas de presión son mal dirigidas y el comportamiento normal es inconsistente. La transición de un estado de relaciones adversas a uno de venturosas, con respecto al poder formal, es frecuentemente rápido. El liderazgo es centralizado y con tendencias autocráticas. Finalmente, tienen un cierto margen de participación política.

- Los grupos estratégicos mantienen una presión continua para la consecución de sus objetivos, sus actividades son planeadas y la consistencia en sus quejas es manifiesta; presentan un elevado grado de unidad interna patentizada con una constante actividad política y en la efectividad para alcanzar sus metas.

ESTRUCTURA INFORMAL

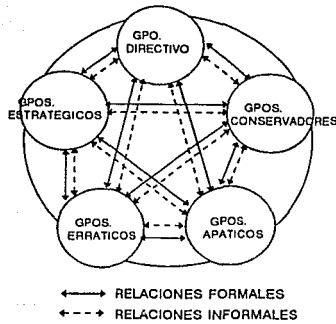


FIGURA II.3

- La presión es restringida, en los grupos conservadores, a objetivos altamente específicos, cuentan con una unidad interna y un margen de seguridad, propio de cada individuo integrante del grupo. Tienen ciclos de actividad-inactividad con respecto a su actuación política y en sus quejas.

Es cuestionable suponer actitudes neutrales en los grupos informales, pues cuando se ven afectados los intereses particulares de alguno, actuarán conforme al poder adquirido y sus atributos, pero nunca debe olvidarse, su fuerza potencial.

Los grupos apáticos se comportan de forma similar a una masa, carecen de información fidedigna y criterios que les permitan tomar alguna posición. De alguna manera, están respondiendo a la marginación, de la cual son objeto por parte de la estructura formal y los intereses de grupos más poderosos.

Poder opinar enseguida y con eficiencia, es difícil o imposible para el individuo (42), resultado de la forma en que están organizadas las comunicaciones; por ende la información es controlada y restringida, los grupos apáticos y hasta cierto punto los erráticos, dependen de la estructura y de los grupos más poderosos para la formación de opiniones.

Los grupos erráticos cuentan con mayor información, pero siguen siendo manipulables, por sus rasgos es palpable la carencia de conciencia de su papel. En cuanto a los estratégicos, luchan por conseguir mayor poder y satisfacciones en general. Por último, los conservadores de alguna manera están formados por individuos beneficiados por la estructura actual, y quizá sean los menos dependientes de la organización.

En la figura II.3 se agrega un grupo directivo, sólo se intenta mostrar la influencia de la estructura formal.

2.5 RELACIONES EN UNA ORGANIZACION

Las relaciones en una organización son variadas, algunas de ellas se establecieron desde el diseño de la organización y su finalidad es lograr la eficiencia; se espera la colaboración de

42 Wright Mills, C. Op. Cit. Pág. 283.

sus integrantes en un ambiente armónico. Sin embargo, con el transcurso del tiempo las acciones informales impactan, hechos que se manifiestan como conflictos e intercambios de favores.

2.5.1 LAS RELACIONES BASICAS EN UNA ORGANIZACION

En cualquier sistema organizativo se desenvuelven cuatro diferentes relaciones (43), las cuales están en función de la cantidad de recursos y metas que se persiguen. De acuerdo con Gharajedaghi:

- "1.- Cooperación: compatibilidad tanto de fines como de medios.
- 2.- Competencia: compatibilidad de fines, incompatibilidad de medios.
- 3.- Colaboración: incompatibilidad de fines, compatibilidad de medios.
- 4.- Conflicto: incompatibilidad tanto de fines como de medios."

En este punto en vez de fines se hablará de metas, por ser éstas elementos más concretos y se establecen dos tipos: similares (compatibles) y diferentes (incompatibles). En cuanto a los medios se les denominará recursos y serán: escasos (compatibles) y complementarios o abundantes (incompatibles). Estos cuatro elementos se llevan a un arreglo, dando por resultado una matriz de relaciones (Fig. II.4).

RELACIONES

	RECURSOS COMPLEMENTARIOS	RECURSOS ESCASOS
METAS SIMILARES	COOPERACION	COMPETENCIA
METAS DIFERENTES	ARMONICA	CONFLICTO

FIGURA II.4

Es necesario redefinir esas relaciones:

- La cooperación es la suma de fuerzas (recursos) para obtener una meta común.
- La armónica es el apoyo proporcionado mediante recursos, pero con metas diferentes.
- La competencia se presenta cuando se tienen metas similares, los recursos son escasos, y por ende, se disputan.
- El conflicto aparece si las metas son diferentes y los recursos escasos.

El diseño de una organización implica definir relaciones formales de cooperación y armónicas. En el primer caso, a partir

de la división del trabajo se forman unidades, se espera, con la coordinación de un jefe, laboren en equipo para lograr las metas propuestas (enfoque formal de la organización). El segundo, se desarrolla cuando varias áreas trabajan juntas compartiendo recursos, pero con diferentes metas.

En ciertos casos, para no perder competitividad, las organizaciones generan competencia interna, pues en el entorno no existe o es mínima.

El conflicto es totalmente informal, bajo esta visión, el intercambio no autorizado sería un fenómeno, donde se entrelazarían las cuatro.

Por relación informal de poder deberá entenderse aquella donde no están definidos propiamente los límites, las obligaciones y deberes de las partes; es resultado de la incertidumbre de las condiciones y circunstancias donde se desenvuelven los fenómenos de poder, o la finalidad no se legitima en el contexto donde se desarrolla, por el momento, no se definirán.

2.5.2 RELACIONES DERIVADAS DE LAS ACCIONES INFORMALES

Las manifestaciones más palpables del poder informal en una organización son: el conflicto y el intercambio informal. El primero, algunas veces, no se manifiesta directamente, pues puede ser latente. El segundo, en ocasiones, es secreto, en otras, sirve de lubricante para agilizar actividades y beneficiar

intereses particulares, razón por lo cual se estudiarán con mayor detalle.

2.5.2.1 CONFLICTO EN UNA ORGANIZACION

El conflicto se clasifica (44) en funcional y disfuncional. El primero, representa una confrontación de grupos, incrementa y beneficia su desempeño en la organización. El segundo es cualquier confrontación que obstaculice el logro de las metas organizacionales.

2.5.2.1.1 LAS CAUSAS DEL CONFLICTO

Las causas de conflicto (45) son: interdependencia en la realización de tareas, diferencias en las directrices de acción y las diversas percepciones de los grupos acerca de la problemática cotidiana.

La interdependencia en el trabajo se produce cuando dos o más grupos se encuentran sujetos a las actividades realizadas por otro. Frecuentemente, a raíz de malos entendidos, surgen fricciones y se acumulan, provocando mayor intensidad en los conflictos, existe la posibilidad de que ocurran confrontaciones, y con el tiempo, retrasos e ineficiencia en la organización.

Las diferencias en las directrices de acción, en parte, se deben a la indeterminación de las prioridades en las metas que se persiguen, esto se agudiza porque normalmente los recursos son limitados y las visiones de la problemática son parciales.

44 Gibson et al. Op. Cit. Págs. 164-165

45 ibid. Págs. 167-171.

La discrepancia en las percepciones es resultado de que cada grupo interpreta la realidad en función de sus antecedentes, intereses, prioridades, etc., lo que da como resultado una visión particular del mundo.

2.5.2.1.2 CONSECUENCIAS DEL CONFLICTO DISFUNCIONAL

Las consecuencias del conflicto disfuncional pueden estudiarse en dos aspectos (46): hacia el interior del grupo y al exterior del mismo. En el primer caso, hay un aumento en la

Concentración en la actividad. El énfasis se pone en ejecutar las actividades grupales de la mejor manera. El objetivo primordial es realizar las tareas y derrotar al enemigo.

Énfasis en la lealtad. El sometimiento a las normas del clan se vuelve necesario en las situaciones de conflicto, por lo cual los objetivos del grupo son más importantes que los de los individuos. En casos extremos, se puede prohibir la interacción con miembros del enemigo.

2.5.2.1.2.2 LAS CONSECUENCIAS DEL CONFLICTO DISFUNCIONAL ENTRE GRUPOS

Las percepciones de los involucrados en el conflicto se deforman. Externamente, el sentido de importancia del grupo crece, pues el trabajo realizado por el antagonista no vale la pena. Internamente, los líderes sienten los logros del conjunto como obra de ellos.

Al aumentar el conflicto y deformarse más las percepciones, todos los estereotipos negativos creados previamente se refuerzan. Se hacen generalizaciones apartadas de la realidad, limitando la capacidad de comprensión.

En situaciones de conflicto, es usual que la comunicación entre los implicados se interrumpa. Esto puede ser extremadamente disfuncional, en especial cuando existen relaciones de interdependencia.

El proceso de toma de decisiones puede verse afectado de manera adversa y se perjudica a la organización. Por lo cual, los miembros ven al interior menos diferencias de las reales.

2.5.2.2 INTERCAMBIO DE FAVORES EN LA ORGANIZACION

El intercambio de favores (47) tiene como consecuencia la adquisición de deudas que comprometen acciones futuras. Este tipo de problemas se presenta en estructuras orientadas a la defensa, entonces proporciona una dinámica particular a la conducta organizacional en términos de intercambio entre sus miembros, zonas de poder y niveles de confianza.

El intercambio informal es un trueque donde se canjean recursos, cuando hay reciprocidad en la permuta, ésta rápidamente llega a una fase terminal. Sin embargo, si es desigual implica relaciones que toman en cuenta el valor subjetivo de los favores. El recíproco se caracteriza por un trato armónico y de cooperación, el disímil se distingue por la competencia y el conflicto que provocan.

Una deuda tendrá diferentes valores dependiendo del status del deudor, si es alto dentro de la jerarquía, la obligación contraída será proporcional al rango. Sin embargo, el monto de la deuda puede variar con el tiempo, cuando el nivel del deudor disminuye, la deuda será devaluada y viceversa.

Wright Mills y William Smith consideran que las fuentes de poder están en función de los recursos controlables y la posición dentro de la estructura. En la medida en que aumenta, la capacidad para influir también se incrementa y traerá una ampliación en la extensión de las zonas de poder.

47 Carvajal, Raúl. 1980, Op. Cit.

El intercambio entre grupos se dará a través de sus integrantes al margen de los intereses de alguno de los equipos, es decir, se transgrede la normatividad de cierto clan.

Dentro de los grupos existe un gran celo, siempre se están cuidando los miembros unos a otros; si se presenta un intercambio y es detectado por alguno de ellos, el cual decide no delatarlo, el transgresor contraerá una deuda con su compañero, y al infractor le deberá un favor el grupo o persona con la que haya hecho el intercambio.

Si el intercambio no autorizado es detectado, las penalizaciones en escala ascendente son: la pérdida de confianza, neutralización (reduciéndole los recursos, asignándole actividades irrelevantes, creándole una imagen negativa, etc.), una acción disciplinaria o un escarmiento para evitar futuras desviaciones. A pesar de ello, al conculcador le deben un favor. Para protegerse el infractor puede aliarse a un grupo oponente o buscar apoyo en cualquier fuente externa de poder.

2.6 RECAPITULACION

El poder es "la posibilidad de imponer la voluntad de uno sobre la conducta de otras personas", ha sido estudiado desde tres perspectivas, cuyos objetos de estudio son respectivamente: los sujetos que lo poseen, la cantidad y su naturaleza.

En el ambiente de la organización hay elementos que influyen y determinan la problemática de poder, ellos son: los factores culturales, la ideología, la élite, la masa y la función legitimadora de la organización.

Los primeros, determinan y caracterizan de forma específica un grupo social en función de una combinación de rasgos particulares. La segunda, orienta una sociedad hacia sus fines, generalmente beneficiando a una minoría, mediante un conjunto de valores.

En las sociedades que han existido hasta nuestros días, siempre ha habido uno o varios grupos con mayor capacidad de decisión, a estos se les denomina élite.

Al hombre común ha perdido su capacidad de análisis y decisión en la problemática de su comunidad, pues carece de información confiable y fidedigna. Esto es resultado de tres factores: la sociedad ha incrementado el número de sus miembros; la élite ha controlado los medios de comunicación y la división del trabajo ha requerido que el individuo se especialice. A este fenómeno se le denomina masa.

La función de la organización es legitimar el sistema social. Por ello, las instituciones en su conjunto deben ser capaces de proveer los elementos necesarios para la sobrevivencia; definir las reglas de acceso al poder; administrar los recursos de interés público; interiorizar normas y valores para la continuidad; y generar e instrumentar alternativas que permitan instrumentar cambios para adaptarse ante nuevas circunstancias.

Ambos componentes distinguen y condicionan las relaciones de poder, proporcionando unidad y cohesión. Los factores culturales sirven de marco de referencia incuestionable y la ideología a manera de directriz en el logro de objetivos.

En una institución ocurren acciones diversas, a algunas de ellas, no se les ha prestado suficiente atención, tales como las relaciones de poder, las cuales se complican cuando intervienen elementos informales; sus expresiones visibles son: el conflicto e intercambio informal, manifestaciones creadoras de una dinámica especial; tratar de penetrar en ella, es el objetivo del siguiente apartado. Se toma como materia prima los enfoques de poder y las relaciones básicas entre componentes de la organización.

La estructura informal surge de aspectos (funcionales y humanos) no contemplados en el diseño original y presiones del ambiente; evoluciona desde el interior, donde se encuentra profundamente arraigada, pues posee valores, tradiciones y normas específicas; la mueven intereses de grupo e individuales que buscan el beneficio particular.

Al interior de la organización se definen: la estructura, la orientación y las características de los grupos informales. Ellos son la unidad natural, mantienen una información constante entre sus miembros; los protege, pero regula su comportamiento; en otras palabras, vienen a compensar la insatisfacción que provoca la estructura formal.

Las relaciones derivadas de las acciones informales son el conflicto y el intercambio de favores. Las dos adquieren mayor importancia en la medida en que los ambientes no son competitivos.

Esta recopilación sirve de base para establecer, lo que significa relación informal de poder, pues por ella debe

entenderse todo tipo de interacción entre actores con poder, al margen de la estructura formal y cuya finalidad es imponer la voluntad de uno sobre la conducta de los otros para beneficio de intereses particulares.

En una institución ocurren acciones diversas, a algunas de ellas, no se les ha prestado suficiente atención; por ejemplo las relaciones de poder, las cuales se complican cuando intervienen elementos informales; sus expresiones visibles son: el conflicto e intercambio informal, manifestaciones creadoras de una dinámica especial; tratar de penetrar en ella, es el objetivo del siguiente apartado. Se toma como materia prima los enfoques de poder y las relaciones básicas entre componentes de la organización.

CAPITULO III

RELACIONES INFORMALES DE PODER

A partir de los conceptos derivados del poder (relaciones, enfoques y niveles) y con la ayuda de técnicas de sistemas suaves, se propone una forma de abordar el estudio del poder con base en las interacciones entre entorno, grupos e individuos.

La idea es sugerir un marco de referencia que toma en cuenta las interacciones entre grupos y se proponen unos esquemas para entender algunas interacciones grupo-individuo. La finalidad es auxiliar en la fase de diagnóstico para identificar posibles acciones de resistencia o apoyo, por parte de los actores, con lo cual se intentan aclarar los conceptos de negociación y manipulación. Se busca que los resultados sirvan como elementos de juicio en la generación de alternativas, formulación de objetivos y estrategias.

La concepción parte del hecho: el poder está en función de los recursos que controlan los diferentes actores. Esta sencilla idea sirve para desarrollar un análisis que ayuda a comprender algunos aspectos de un fenómeno bastante complejo denominado poder.

3.1 NIVELES DE PODER

Es muy difícil cuantificar el poder grupal o personal. A pesar de ello, a partir del enfoque economista, Smith (48) de manera práctica plantea la existencia de tres niveles: Control, Influencia y Apreciación.

- El control (C) es el nivel más alto de poder posible del actor, donde tiene la capacidad de originar cambio directamente, sin el apoyo de cualquier agente externo.

- Influencia (I) es el segundo nivel de poder; sólo se pueden iniciar cambios o afectar eventos indirectamente.

- Finalmente, a lo que él llama apreciación aquí se le denominará percepción del contexto (P). Es el nivel más bajo, consiste en entender y evaluar el impacto de elementos que el actor es incapaz de controlar, influir en la organización o en el logro de sus objetivos, es el conocimiento acerca de los fenómenos de poder en una circunstancia específica.

De manera más concreta es el conocimiento acerca de la organización, sus procedimientos, relaciones informales y personalidad de los individuos que la conforman, entre otros.

Un ejemplo específico puede ser el hecho siguiente: un individuo necesita sacar una impresión por computadora para fines ajenos a los de la organización, es consciente que si va con el encargado oficial del equipo, éste se lo negará.

Sin embargo, el conocimiento de la institución le permite maniobrar, pues ha observado los hábitos del responsable y del operador del equipo. Sabe que el primero regresa tarde después de comer; del segundo, su personalidad e intereses. Estos elementos le permiten lograr su objetivo. A estas cogniciones es a lo que se le llama percepción del contexto.

Tras los niveles de poder puede apreciarse una íntima correlación respecto a la cantidad de recursos. El nivel más bajo se presenta cuando, por experiencias, interés, el actor o actores se percatan de las reglas o normas vigentes, en un contexto determinado; en otras palabras, es el conocimiento acumulado acerca de la problemática del poder.

En cuanto a la influencia puede ser utilizada cuando se poseen ciertos recursos, necesarios para otros grupos, pues si un actor tiene algo que necesita alguien, por este simple hecho podrá influir en él.

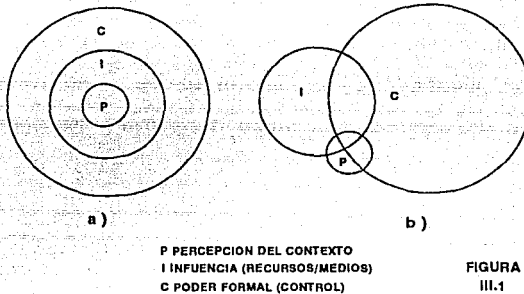
El control se tiene cuando, la posición y uso de los recursos es legítimo, es decir, se cuenta con una posición dentro de la estructura formal.

Los niveles de poder, por sí mismos no contestan a la pregunta de cuánto control, influencia o percepción del contexto se tiene; por cada uno existe una gama de valores sujeta a interpretación.

Muchos trabajos con tendencia formalista plantean el poder como se ilustra en la figura III.1 a., la cual muestra que el control, dada su naturaleza formal, posee influencia y percepción del contexto. Sin embargo, cuántas veces no se ha encontrado a

una persona que no sabe ejercer el poder, o bien es incapaz de manejar adecuadamente sus recursos para el beneficio de sus intereses y objetivos.

NIVELES DE PODER



Un sujeto con poder formal, por el hecho de manejar recursos, influirá en áreas donde formalmente carece de autoridad. En otras palabras, nadie tiene poder total, esto implica que ningún actor tiene control, influencia o percepción del contexto de forma absoluta. Esta perspectiva se propone en la figura III.1b.

3.2 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA INFORMAL DE PODER

En las obras consultadas, no existen modelos que sirvan de guía para identificar las relaciones de poder, de ahí la

necesidad de realizar esta propuesta, cuya finalidad es reducir la incertidumbre en este renglón.

Dada la esencia del objeto, para el estudio de la variable poder, la sugerencia se apoya en técnicas, donde el nivel de subjetividad es un factor inherente al observador.

3.2.1 LAS RELACIONES ENTRE EL GRUPO Y SU ENTORNO

Para definir y entender las relaciones informales de poder, se hará una propuesta. Se tomará un grupo o cualquier actor, su ambiente y sus diferentes estratos de poder. Para observar todas las posibilidades, se utilizará la técnica de análisis de sistemas conocida como matriz morfológica.

Esta técnica "consiste en descomponer un sistema en partes, funciones o procesos al nivel de desagregación requerido y contrastarlo, en un arreglo matricial, con otras partes, funciones o procesos según convenga y de acuerdo al potencial creativo del analista.

"Puede decirse que la técnica invita a mirar de diferente manera, en estructura y forma, al sistema analizado. Considera que el comparar dos o más aspectos que antes no estaban relacionados, produce nuevas formas y estructuras del sistema." (49)

La estructura informal, para su estudio, no puede ser disociada de la formal, porque ambas están íntimamente ligadas e interactúan constantemente.

La figura III.2 ayuda a visualizar todas las posibilidades de estados entre el grupo y su entorno, ubicando los tres niveles de poder en renglones y columnas. En el primer caso, se presentan

con letras mayúsculas a un grupo cualquiera. En el segundo, con minúsculas al ambiente.

Por sí misma la figura III.2, no expresa mucho, pero si se analiza con detenimiento aparecerán relaciones interesantes. La matriz de poder cuenta con nueve estados, es simétrica sobre la diagonal principal, consecuentemente existen estadios complementarios. Por ejemplo, III y VII en el primer caso el entorno tiene más poder y en el segundo caso es al revés.

		ENTORNO		
		P	i	c
GPO. DE PODER	P	I P-p	II P-i	III P-c
	I	IV I-p	V I-i	VI I-c
	C	VII C-p	VIII C-i	IX C-c

FIGURA III.2

Los estados I, II, IV e V son totalmente informales y por ende se desarrollan en la estructura informal. Del otro lado, se sitúa la casilla IX, formal en un cien por ciento, entre ambos extremos, aparecen los estados III, VI, VII y VIII, en forma parcial están normados por el entorno o por el grupo de poder (ver figura III.3).

Ahora se describirán cada uno de los estadios, en el caso de los simétricos sólo se describirá uno de ellos.

- I. La presencia de éste se caracteriza porque ni el entorno ni el grupo cuentan con recursos de poder y da por resultado un equilibrio en el nivel más bajo.

En realidad, en sentido estricto sería muy difícil su aparición, la manera más aproximada se manifiesta cuando los recursos no existan en ese momento, o bien el entorno considerado sea muy reducido. Por ejemplo, si se conforma de grupos apáticos, entonces sería posible esta situación y podría darse un cierto vacío de poder. En la práctica lo más frecuente es encontrar dentro del ambiente algún grupo con mayor fuerza.

		ENTORNO		
		P	i	C
GPO. DE PODER	P	I CARENCIA DE RECURSOS DE PODER TENDENCIA A 0	II MANIPULACION GPO. < E	III NORMAS GPO. << E
	I	IV MANIPULACION GPO. > E	V NEGOCIACION GPO. = E	VI MANIPULACION NEGOCIACION CONTROL GPO. < E
	C	VII NICHOS DE PODER GPO. >> E	VIII MANIPULACION NEGOCIACION CONTROL GPO. > E	IX ADAPTACION GPO. < E

FIGURA III.3

- II e IV. En estas circunstancias, se manifiesta la manipulación porque:

a) Hay marcadas diferencias de poder.

b) Ninguna de las partes posee poder formal.

c) La fracción con menor poder tiene necesidad de los recursos que están en posesión de la otra parte.

- V. A esta relación se le denomina negociación, se distingue porque: las partes tienen un pseudoequilibrio en un contexto cuya normatividad no es aplicable a las circunstancias y los participantes requieren de los recursos que están, bien en posesión del otro o en competencia, pero la confrontación los desgastaría y no lograrían su objetivo. Por pseudoequilibrio debe entenderse a partir del equilibrio hasta el nivel de desigualdad, donde ninguno puede imponer su voluntad sobre la del otro y no le queda más remedio que negociar y formalizar algunos aspectos, con ello se reduce el nivel de incertidumbre.

- IX. La normatividad regula de manera concreta las circunstancias, al grupo de poder no le queda más que adaptarse a los procedimientos establecidos por el entorno y formalizar sus actividades. La situación se presentaría cuando las reglas son muy estrictas y difíciles de evadir.

- III y VII. En el primer estado prevalece la normatividad del grupo; en el segundo, del entorno. A estas condiciones se les denomina nicho de poder y tiene cierta similitud con lo que Crozier llama "Zona de Libertad".

Las posibles relaciones van desde paternalismo hasta autoritarismo, con el consecuente uso de la fuerza, abuso y manipulación; las acciones emprendidas normalmente están plenamente legitimadas u ocultas y el elemento con menos poder tiene pocas herramientas para su defensa, relación manifiesta entre una élite y una masa, en términos de Wright Mills.

- VI y VIII. Tanto el grupo como su entorno poseen poder; pueden presentarse coyunturas, donde será posible encontrar relaciones de manipulación, negociación y control.

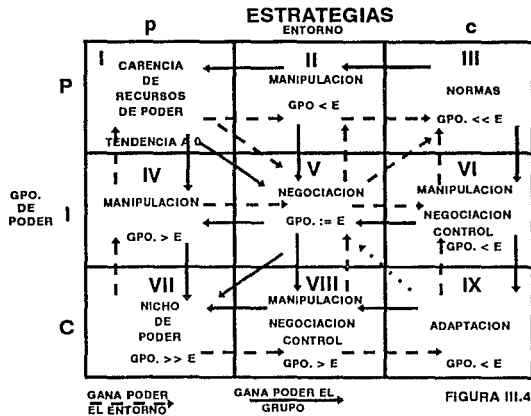
I y IX Son dos estados contrastantes, en el primero hay un alto grado de incertidumbre y en el segundo, las relaciones están totalmente formalizadas.

Los aspectos anteriores aunque importantes no son las únicas que el análisis de la matriz permite. Por ejemplo, el objetivo de toda estrategia es la obtención de más recursos (Wright Mills, Therborn y Galbraith), esto puede visualizarse a través del mismo arreglo (ver fig. III.4).

En la figura pueden apreciarse todos los derroteros posibles de acción. Las flechas de I a II, II a III, IV a V, V a VI, VII a VIII y VIII a IX indican la manera en que el entorno ganará fuerza sobre el grupo; por otro lado, las flechas entre I a IV, IV a VII, II a V, V a VIII, III a VI y VI a IX señalan la forma como el grupo obtendría poder sobre su entorno.

En los siguientes cambios de estado: III a II, II a I, VI a V, V a IV, IX a VIII y VIII a VII no gana poder el grupo, sino más bien, está aprovechando las equivocaciones de su entorno, las

cuales probablemente se deban a errores, inexperiencia o falta de conocimiento de los fenómenos. El caso contrario se presenta con los siguientes cambios de estado: VII a IV, IV a I, VIII a V, V a II, IX a VI y VI a III.



El cambio de estado de I a V es poco frecuente porque es muy difícil que tanto el grupo como su entorno lleguen a contar con recursos en el corto plazo, en cuanto a pasar de V a VII y de V a III se puede presentar en una negociación, porque las partes intentarán llevarla de acuerdo con sus reglas. Por último ir de IX a V puede ocurrir por el hecho de presentarse un imprevisto no contemplado por la normatividad y será necesario negociar.

Hasta ahora se ha comparado cualquier grupo o actor con su entorno, mediante esta técnica es posible combinar dos grupos o más. Sin embargo, la matriz crecería sin aportar mucho al

análisis, incluso se podrían contrastar todos ellos. Otro tipo de relaciones se mostrará con el uso de una técnica diferente en la siguiente sección.

3.2.2 LAS RELACIONES ENTRE GRUPOS

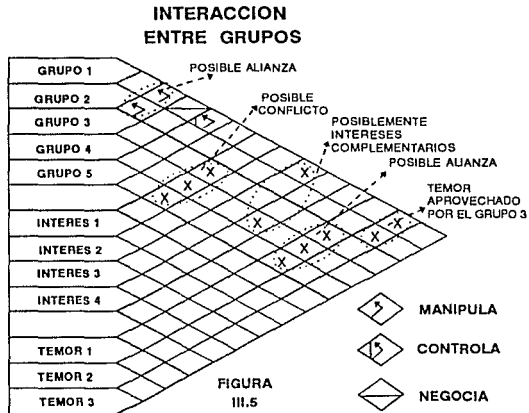
Uno de los problemas que no puede resolver la matriz de poder es la interrelación grupal, para solventarlo se utilizará una matriz de interacción (50).

La aplicación original de este tipo de arreglo fue para definir la interacción necesaria entre grupos en la obtención de un objetivo común. La mayor parte de las veces se descuidaba este aspecto, por lo tanto la comunicación y el flujo de recursos no era adecuado.

En este caso, se pretende, mediante esta técnica, visualizar la interacción de los grupos de poder, considerando sus consecuentes temores, intereses y necesidades. Aunque podrían combinarse otros elementos dependiendo de las necesidades del agente de cambio (ver fig. III.5).

Las interacciones posibles son variadas porque dependen de la interpretación del analista, que tiene mucho de subjetiva, y del grado de veracidad de la información disponible. De la figura puede apreciarse, que si varios grupos tienen el mismo interés (objetivo) el resultado aparente podría ser un conflicto, dada la escasez de los recursos, pero también es posible la aparición de una alianza, si el interés es oponerse a una medida restrictiva.

Las alianzas pueden presentarse para oponerse a la manipulación, por tener los mismos intereses, temores o necesidades. Por otro lado, cuando una negociación se presenta, los equipos negociadores tienen intereses complementarios o pueden compartir recursos escasos a beneficio de los involucrados.



Otra opción, propuesta para el análisis de las relaciones informales de poder, se muestra en la figura III.6. Aquí se supone la existencia de dos tipos de actitudes hacia el cambio: las de apoyo a los intereses de la organización o de cualquier grupo de poder y las que perjudican sus intereses. Los puntos suspensivos indican la posibilidad de insertar más columnas para un análisis en detalle.

Las actitudes de apoyo a los intereses de la organización se dividen en dos: ingenua y asertiva. En la primera no se tiene malicia y supone siempre buena intención en los otros, cree en lo dicho por ellos y obra de buena fe y sin reservas (51). La segunda toma las cosas con realismo, evitando distorsiones de la realidad concreta. Las posturas que obstaculizan los intereses de la organización, se denominan defensivas y se anteponen los intereses de grupo en perjuicio de los de la institución.

ACTITUDES ANTE EL CAMBIO

	...INGENUA...	...ASERTIVA...	...DEFENSIVA...
APATICO			
ERRATICO			
TIPOS DE GRUPO			
ESTRATEGICO			
CONSERVADOR			

FIGURA III.6

Las diferentes actitudes se contrastan con los diferentes tipos de grupo. Estos son: los apáticos, erráticos, estratégicos y conservadores (idea desarrollada en el capítulo anterior), lo cual permite conocer las reacciones de la estructura informal ante los cambios. La figura III.6 pretende servir como mapa para

saber quiénes apoyarán las transformaciones y quiénes estarán en contra.

3.2.3 RELACIONES DE PODER ENTRE EL GRUPO Y EL INDIVIDUO

Hay pocas obras escritas en este sentido, los planteamientos propuestos en esta sección son el resultado de observar durante siete años fenómenos de poder en la "Secretaría de Gobernación o de la política" (como la llaman algunos), conocer de cerca dos cambios de administración, unas elecciones federales (1988) y entrevistas informales con algunos involucrados.

Las relaciones entre el grupo y el individuo son variadas, se describirán sólo tres de ellas: un intercambio no autorizado, la calumnia dentro del grupo y la situación donde el líder busca un "chivo expiatorio". En todos ellos hay aspectos manipulativos.

Estos casos no son exclusivos de la interacción individuo/grupo, pueden aplicarse con ciertas variantes a las relaciones entre grupos.

Aunque no se especifica en los diagramas, por limitaciones de espacio, las acciones orientadas a detectar, crear, castigar y delatar no son categóricas, esto es, no admiten únicamente respuestas de sí o no, abarcan un amplio espectro de posibilidades, pues deben tomarse en cuenta, de manera concreta aspectos psicológicos, rumores y fenómenos de percepción entre otros. Es indispensable aclarar, que para delatar, intervienen factores como consanguinidad y las relaciones del pasado inmediato entre un infractor y el delator.

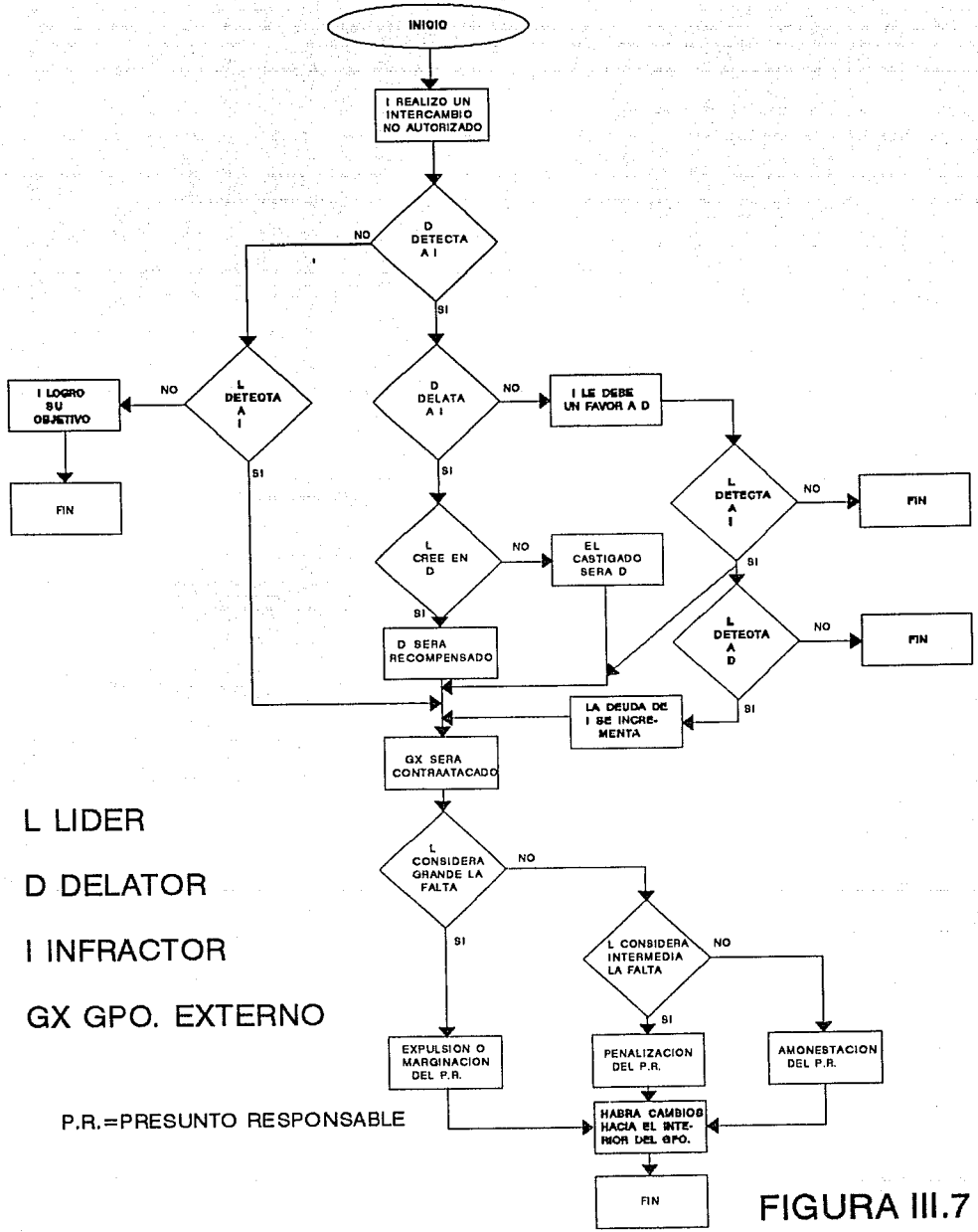
En el caso de un intercambio no autorizado, es interesante responder a la pregunta de por qué un individuo realiza una acción de este tipo, la propuesta formulada es: la decisión deriva, en el mejor de los casos, de una evaluación subjetiva tipo beneficio-costos, donde la utilidad obtenida supera el castigo al que se expone el infractor (I) y en el peor de los casos, la decisión es emocional, por ende el resultado no será halagador para el conculcador.

La motivación del infractor (I) para tomar la decisión de realizar un intercambio puede ser de carácter interno o externo. La última situación, puede deberse a que un grupo externo (GX) lo convenció de realizar el intercambio, o porque el transgresor de antemano formaba parte de GX y se infiltró para lograr algún objetivo determinado, por ejemplo, obtener información (Fig. III.7).

Independientemente del carácter de la motivación, mientras el infractor pertenezca al grupo, la causa aparente para llevar a cabo el intercambio es el disgusto por el trato de la camarilla hacia él y la falta de satisfactores.

Si se realiza un intercambio no autorizado GX le deberá un favor a I, pero si I es castigado la deuda de GX se incrementa.

Cuando el intercambio se realiza por iniciativa de I, es poco probable que GX le tenga confianza, ante todo, I será un traidor, esto no pasaría si ya existiera una relación entre GX e I, y hubiera fuertes lazos.



L LIDER

D DELATOR

I INFRACTOR

GX GPO. EXTERNO

P.R.=PRESUNTO RESPONSABLE

FIGURA III.7

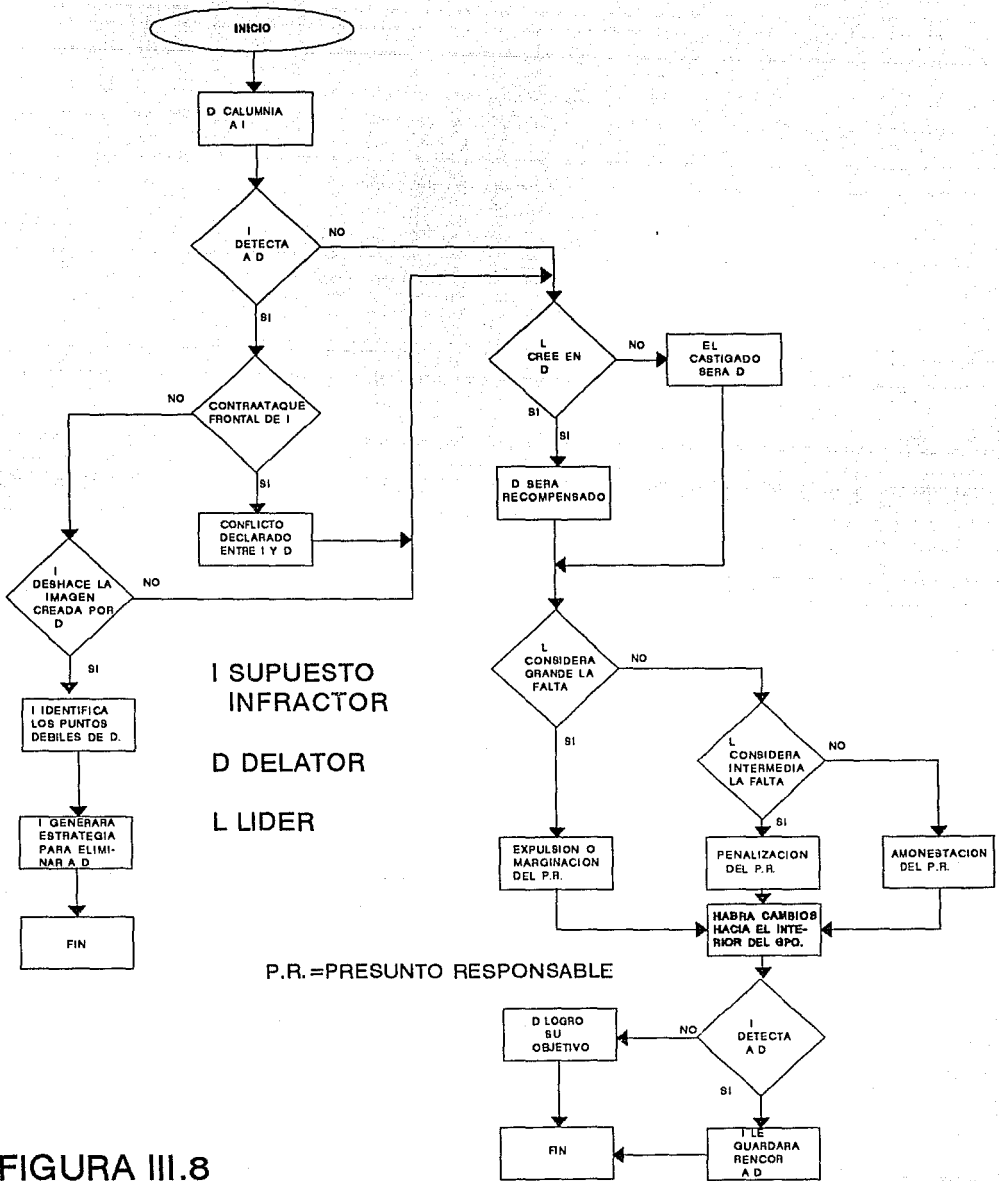


FIGURA III.8

L LIDER
I CHIVO EXPIATORIO
GX GPO. EXTERNO

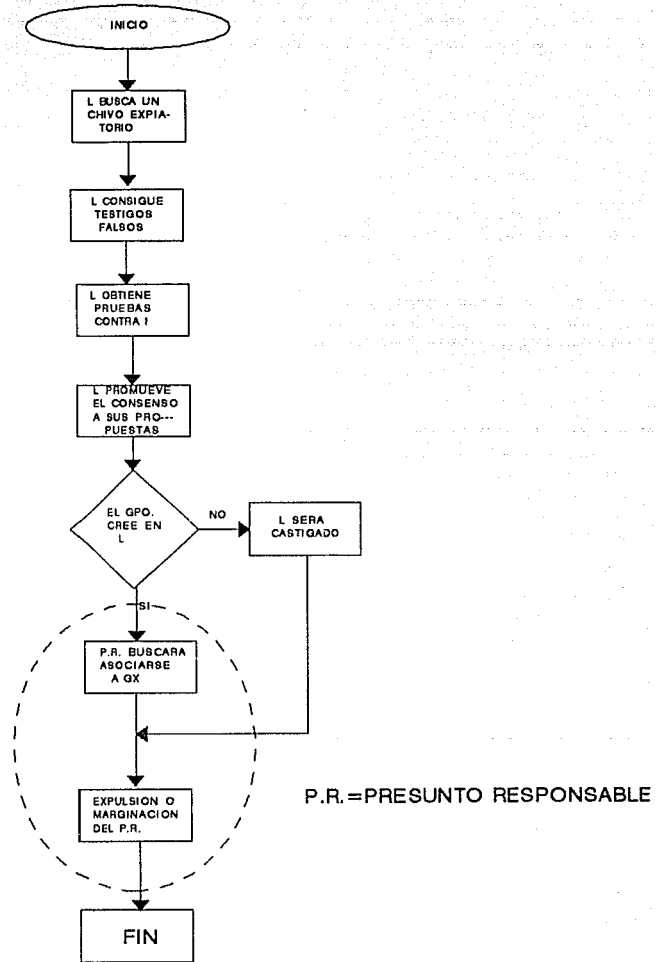


FIGURA III.9

En el caso de una calumnia se proponen los mismos actores del anterior, con la salvedad, I es calumniado, o sea es un falso infractor (Fig. III.8).

El delator (D) actúa con base en un amplio espectro, desde una determinación razonada hasta la emotiva. Si la decisión fue deliberada, todas las acciones de D van a tender a beneficiar sus intereses, calumnia a I porque le estorba para lograr sus fines.

En este caso D no dará la cara, colocará etiquetas negativas para preparar el terreno, antes de formular la calumnia y en muchas ocasiones no lo hará directamente, buscará quien lo haga, mientras él se mantiene en la penumbra, sus relaciones con el supuesto I serán cordiales, porque tratará de evitar confrontaciones para no ser descubierto.

Si la calumnia se hace visceralmente, es muy alta la probabilidad de un conflicto directo entre I y D, donde el grupo en su conjunto se verá involucrado.

Para el éxito de cualquier calumnia deberá estar apoyada en hechos concretos, porque sólo así parecerá cierta. (52)

En el diagrama (Fig. III.8) no aparece GX, pero es muy probable que si I o D son expulsados o marginados se aliarán a otro grupo.

Cuando un líder (L) trata de inculpar a alguien (Fig. III.9), normalmente busca una persona bastante ingenua (I), para facilitar su objetivo. En esta situación L no representa necesariamente los intereses de su grupo.

Todas las acciones visibles del líder estarán plenamente justificadas y si no puede, las ocultará, pero si es descubierto tratando de inculpar a otro será penalizado con graves consecuencias, aunque es muy remoto este suceso.

3.3 PAUTAS DE NEGOCIACION Y MANIPULACION

A consecuencia del análisis propuesto, conviene aclarar dos aspectos del poder: negociación y manipulación. La intención de esclarecer estos conceptos no es decir como instrumentarlos, lo cual es un problema de gran envergadura, sino intentar exponer sus elementos fundamentales, con el propósito esencial de facilitar su reconocimiento.

3.3.1 NEGOCIACION

Primero se hablará de las pautas de negociación. Las propuestas al respecto son empíricas (53) (54) (55) (56), a pesar de ello se intentará conjuntar estas visiones en la siguiente propuesta.

Por negociación deberá entenderse aquella relación donde hay un pseudoequilibrio de poder, las partes podrán tener diferente status. Sin embargo, por alguna coyuntura los participantes necesitan llegar a un acuerdo, pues son interdependientes. Además, no existe una normatividad aplicable a las circunstancias.

53 Cohen, Herb. 1980, YOU CAN NEGOTIATE ANYTHING.

54 Fisher, Roger and Ury, William. 1981, GETTING TO YES.

55 Economy, Peter. 1991, NEGOTIATING TO WIN.

56 Fuller, George. 1991, THE NEGOTIATOR, S HANDBOOK.

Cuando alguien negocia pueden darse dos posibles resultados, lo mismo pasa con la contraparte (Figura III.10). Si esto lo llevamos a una matriz se obtienen cuatro posibles resultados: las dos partes ganan (G-G), una gana y la otra pierde (G-P, P-G) y ambas pierden (P-P).

		NEGOCIACION	
		CONTRAPARTE	
NEGOCIADOR	GANAR	G-G INTERESES COMPLEMENTARIOS	G-P MANIPULACION
	PERDER	P-G MANIPULACION	P-P CONFLICTO

FIGURA III.10

Si hay desacuerdo, las partes negociadoras pierden, se presenta un conflicto; a pesar de necesitar un acuerdo, la desconfianza es tal, que normalmente la comunicación disminuye, se etiqueta negativamente a la contraparte, creyendo que obra de mala fe.

En una negociación, cuando una de las partes posee mucho mayor poder (G-P, P-G), el elemento con menor poder tratará de disminuir su pérdida; el oponente buscará maximizar sus beneficios, para ello manipulará a su contrincante, es muy

frecuente encontrar relaciones de competencia, aunque no necesariamente declaradas.

Las posibles estrategias manipulativas en la negociación son: engaño, autoridad limitada, creación de situaciones tensas y ambientes molestos, rutina de el bueno y el malo, rechazo a negociar, demandas extremas o escalonadas, retraso calculado, tómalo o déjalo, socio terco, concesiones reducidas, entre otras.

De los aspectos mencionados en el párrafo anterior, tres se aclararán porque podrán mal interpretarse:

- Autoridad limitada. En esta situación la contraparte no tiene suficiente capacidad para negociar, normalmente, con anterioridad le fijaron límites y atrás de él alguien espera saber la máxima concesión factible.
- Rutina del bueno y el malo. Un grupo negociador emprende un diálogo en presencia de su contrincante, una parte toma una posición dura y la otra una suave con la intención de sembrar desconcierto e infundir temor, si prevaleciera la postura férrea.
- Socio terco. Se utilizan expresiones más o menos en el siguiente sentido: "yo estoy de acuerdo con usted, pero tengo un socio muy terco", el cual no aceptará sus planteamientos.

Si ambas partes ganan (G-G), normalmente existe un pseudoequilibrio de poder, intereses complementarios o pueden compartir recursos escasos sin perjuicio de ninguna de las partes, desde esta perspectiva las relaciones visibles son de colaboración y en casos raros, de cooperación.

La bibliografía recomienda bajo estas circunstancias: la negociación debe considerarse como un análisis conjunto de la problemática, para así lograr el máximo beneficio mutuo.

Aunque las partes obren de buena fe, es factible la existencia de problemas de comunicación que lleven a pseudoacuerdos y se retrasarían las negociaciones.

En las propuestas se divide la negociación en tres fracciones: la primera es la planeación, la segunda, es el conjunto de etapas donde las partes se sientan a negociar, denominada proceso formal de negociación, y finalmente, cuando se cierra el trato.

La etapa de planeación se divide en diagnóstico, generación de alternativas, definición de objetivos, formulación de estrategias y desarrollo de tácticas.

El diagnóstico parte de un análisis posicional dividido en dos (57). Por un lado, se intenta identificar las oportunidades y restricciones propias y ajenas, por el otro reconocer las fortalezas y debilidades de ambos.

Los resultados esperados del diagnóstico son: el establecimiento de los límites de negociación, la definición de los tiempos y los aspectos no negociables, la identificación y análisis de las alternativas de la contraparte.

La generación de alternativas (58) es resultado del análisis de las restricciones y oportunidades futuras. Las primeras son un hecho concreto inviolable por los peligros que entraña, pero para

57 Fuentes Zenón, Arturo. 1990, El PROBLEMA GENERAL DE LA PLANEACION.

58 Fuentes Zenón, Arturo y Sánchez Guerrero, Gabriel. 1990, METODOLOGIA DE LA PLANEACION NORMATIVA, pág. 26.

las segundas es adecuado establecer las condiciones necesarias para aprovecharlas y cómo lograrlas.

Los errores fatales que comprometerían al grupo negociador en el corto plazo serían no generar alternativas para cuando se fracasase, no logre el óptimo esperado o no asegure el auxilio de expertos externos.

La formulación de objetivos para es problemática por el nivel de incertidumbre característico de la relación. A pesar de ello, es necesario tomar en cuenta los recursos asignados al proceso formal, tales como: el tiempo máximo asignado, el número de personas que van a conformar el equipo negociador, los costos, las instalaciones y los materiales a emplear, las consecuencias a largo plazo de los posibles acuerdos, las concesiones y sus prioridades.

Los objetivos deben contemplar el espacio de negociación, esto es, los límites inferiores en los que es posible llegar a un acuerdo y las alternativas viables, dando por resultado una propuesta inicial sin olvidar el tenerlos por escrito.

Las estrategias generadas deben ser flexibles, de forma tal que permitan realizar ajustes sobre la marcha, considerar los incentivos y ofrecimientos posibles de utilizar en el proceso formal. Toda posición deberá estar plenamente justificada y respaldada con argumentos de peso.

En el aspecto táctico de una negociación será conveniente:

- a) Organizar un equipo, definiendo quien fungirá como líder, las funciones y responsabilidades de los miembros;

- b) Iniciar un archivo, el cual se irá actualizando conforme se vaya avanzando;
- c) Preparar una agenda;
- d) Realizar los arreglos necesarios, si es necesario viajar;
- e) Determinar el lugar donde se llevarán a cabo (terreno propio, neutral o de la contraparte).

Toda etapa de preparación debe terminar con un calendario, concretado por ambas partes.

El proceso formal se caracteriza por ser contingente y lleno de incertidumbre, de ahí que los convenios resultantes dependerán de la experiencia, personalidad (control de emociones) y capacidad de los negociadores para hacer ajustes sobre la marcha, así como de los recursos con que cuenten.

Busca establecer lo más rápido posible las áreas compatibles, conciliar en los puntos en desacuerdo y de superar los puntos muertos. Para ello, la bibliografía recomienda realizar una serie de actividades en la negación:

- a) Recorrer el lugar donde se llevará a cabo, si es desconocido;
- b) Determinar la autoridad de la contraparte;
- c) Identificar decisiones hechas tras bambalinas, el estilo de la contraparte y si está utilizando tácticas manipulativas en el proceso;
- d) Mantener bajo control las emociones;
- e) Dirigirlas hacia los temas que benefician el logro de acuerdos;

- f) Comunicar claramente la posición propia y los argumentos de respaldo;
- g) Asegurarse que se entendió la propuesta de la contraparte y sus justificantes;
- h) Utilizar recesos, cuando se requiera modificar la postura;
- i) Realizar los ajustes necesarios a los objetivos en función de la información compilada.

Cerrar el trato es la parte más importante, porque de no lograrse, todo el esfuerzo realizado sería únicamente tiempo perdido. En consecuencia, es necesario diluir cualquier tipo de oposición, recapitular los acuerdos logrados hasta el momento y sus términos, establecer los procedimientos adecuados para asegurar se lleve a cabo el acuerdo y estar prevenido para cualquier sorpresa o eventualidad.

De ser necesario documentar el acuerdo, hay que estar preparado para un proceso rápido y eficiente, realizando las revisiones administrativas y legales correspondientes.

Si la negociación no se logra se debe dejar la posibilidad de reabrir el proceso y estar dispuesto para ello.

3.3.2 MANIPULACION

En la manipulación se manifiestan tres elementos: marcada diferencia de poder, ausencia de poder formal y una necesidad no satisfecha aprovechada por el manipulador.

Toda acción manipulativa tiene dos presentaciones: una justificación muy elaborada o el encubrimiento total. La razón es

de carácter moral, las relaciones observables en este fenómeno son de competencia y conflicto. En realidad, hay una lucha por los recursos, bastante disimulada, pues de esta manera es más fácil actuar y se obtendrá mayor poder.

La manipulación es un tipo de influencia, para desarrollarla, el manipulador necesita contar con recursos. En este caso (59), información sobre su oponente y de la dinámica de poder del ambiente donde se desenvuelve, específicamente en la primera situación, conocimiento acerca de las debilidades (temores, ansiedades, ilusiones, etc.), necesidades emocionales (ser halagado, reconocido, etc.), para el logro de sus intereses particulares. Las acciones emprendidas no se consideran éticas dentro de su contexto.

Dadas las características mencionadas es muy difícil encontrar bibliografía sobre el tema, y las personas que tienen conocimiento sobre el asunto, rara vez lo mencionan, cuando lo hacen, sus visiones son muy prácticas, concretas a situaciones específicas y parciales. Incluso, en buenos diccionarios el término no es definido desde la perspectiva de poder. A pesar de ello, se intentará clarificar el vocablo.

La manipulación se presenta en diferentes niveles y con características diversas, se plantearán tres: estatal, grupal y entre individuos, esto último, no debe tomarse como una clasificación, sino una forma de diferenciar niveles.

De la manipulación estatal se han encargado los sociólogos y políticos, establecen que el Estado manipula a través de los

59 Jones, William M. Op. cit. págs. 17-28

medios de comunicación. El individuo como tal, tiene muy pocos elementos para oponerse o variar esta situación (60).

Sobre la grupal hay poco escrito, en este renglón se da más énfasis a los de tipo político (estudio de camarillas políticas, ver bibliografía complementaria), pero en su mayoría son trabajos descriptivos.

Una de las cosas curiosas, respecto a la manipulación entre individuos es: un subordinado puede manipular a su superior. Un ejemplo clásico de este hecho, se presenta en el mantenimiento, donde en ocasiones, los técnicos traen en jaque a sus superiores, pues las máquinas se descomponen a capricho de los trabajadores, algo similar pasa con algunos especialistas.

Desde esta perspectiva particular existen tres tipos de personalidad: ingenuo, realista y cínico (61). Si se analiza detenidamente esta clasificación, se verá que no existe mucha diferencia con las actitudes planteadas por Carvajal. Ambos coinciden en el caso del ingenuo, realista sería para Carvajal el orientado a la tarea, en cuanto a las actitudes defensivas se puede decir, con el tiempo, llegarán a convertirse en cinismo.

La manipulación a nivel individual se aprovecha de los prejuicios, temores, deseos reprimidos, la necesidad de sentirse importante, las manifestaciones más frecuentes son: adulación, engaño, difamación, amenazas y manejo del deseo sexual (62). En cuanto a la difamación se planteó en la sección 3.2.3. respecto a las otras, algunas son obvias como la adulación y el engaño por

60 Wright Mills, C. Op. Cit. Pág. 292.

61 Jones, William M. Op. cit. pág. 34

62 *ibid.*

lo cual no se desarrollarán, pero para hablar adecuadamente sobre el tema es necesario un trabajo exclusivo.

Concluyendo, a partir de relaciones básicas (colaboración, cooperación, competencia y conflicto) y la clasificación de poder de Smith, se definen nueve estadios de poder con la intención de combinar elementos formales e informales, para proporcionar un espectro amplio de fenómenos de poder más elaborados.

Los aspectos formales son: normativos, adaptativos y de control; respecto a los informales: negociación, manipulación, nichos de poder y alianzas.

Algunos conceptos pueden explicarse a partir de la matriz de poder, la cual no es otra cosa que un análisis combinatorio. En cuanto a la matriz de interacción, desde el punto de vista conceptual no se llega muy lejos, pero a la hora de visualizar relaciones concretas será de mucha ayuda.

Respecto a la concepción de negociación y manipulación fue poco lo hecho, pues estos fenómenos requieren ser investigados más fondo.

El modelo desarrollado servirá de insumo en el siguiente capítulo, es un mecanismo para identificar la problemática de poder en una organización.

CAPITULO IV

IDENTIFICACION DE LAS RELACIONES INFORMALES DE PODER

Crear modelos, esquemas o algún tipo de representación de un fenómeno, suele ser difícil, pero llevarlos a la práctica es todavía más complejo, no falta quien diga que su modelo es extraordinario y si no funciona adecuadamente se debe a un error de la realidad concreta (Milton Friedman).

Aquí no se comparte la opinión, se intenta extraer de la realidad elementos para entender las relaciones de poder en una organización.

En este capítulo se desarrolla una forma de identificar las relaciones de poder en una organización, por las características del tema se utilizan y describen brevemente las técnicas de sistemas suaves y se propone un proceso para aplicarlas, bajo la perspectiva del método de observador participante (Apéndice I).

4.1 EL RECONOCIMIENTO DE LAS RELACIONES DE PODER COMO PARTE DEL DIAGNOSTICO

En cualquier organización existe una dinámica de poder particular (63), la cual se presenta por diversas causas, asociada a ella, se manifiestan ciertos efectos que para entenderla es conveniente su formulación, estableciendo lo más concretamente posible sus orígenes y consecuencias.

63 Benveniste, Guy. 1977. op. cit. págs. 139-159.

Es necesario conocer las funciones de la organización, pues permiten determinar las actividades y recursos más importantes; por ende, su control implica mayor poder. Normalmente, ella cuenta con funciones formales, pero en la práctica se realizan otras, entonces es recomendable definir las causas de las diferencias y quién se beneficia de la misma.

Tomando los elementos fundamentales del diagnóstico para identificar las relaciones de poder, se intenta reducir la incertidumbre respecto a la problemática del poder, para ello es necesario obtener conocimiento (64): habrá que definir los actores, sus posturas, relaciones y la influencia del contexto.

Este análisis previo sirve de base a la definición de objetivos y generación de alternativas de solución, pues es posible poseer cierta conciencia acerca de quiénes a apoyarán o se opondrán a los cambios y los mecanismos para venderlos, imponerlos, negociarlos o manipular según convenga.

El identificar las relaciones de poder se propone como parte del diagnóstico, si estas impactan el accionar de la institución su identificación es una necesidad. Específicamente, se aplican los tres enfoques de poder: el materialista histórico para definir la naturaleza del entorno; el económico para determinar cantidad y objetivos y finalmente, el subjetivo para definir a los sujetos.

64 Fuentes Zenón, Arturo., 1990, EL PROBLEMA GENERAL DE LA PLANEACION, pág. 29.

4.2 EL PROCESO DE INVESTIGACION

El proceso de investigación no es ni secuencial, ni lineal (65) y contesta cuatro preguntas genéricas: ¿tipo de entorno? ¿quién(es) tiene(n) poder en los diferentes niveles? ¿cuáles son sus objetivos? y ¿con qué recursos cuentan y su importancia? El hecho de su reducido número, no quiere decir que sean fáciles de contestar.

Respecto al ambiente, algunas cosas parecen obvias, sin embargo, por ser aparentes, a veces, se pasan por alto, en este punto se buscan valores particulares, tradiciones, características específicas de su modelo económico y sus relaciones sociales, políticas, culturales, los puntos de vista de sus proveedores y usuarios. Esto se hará con la profundidad requerida en el estudio, evitando perderse en detalles intrascendentes y dedicándole tiempo sólo a los factores que intervengan de manera notable en la problemática.

Para identificar a los sujetos de poder es adecuado partir del organigrama, no porque este se respete, sino como propuesta inicial de la estructura, los curriculum de las personas cuyas funciones sean importantes, la distribución de sueldos, las prestaciones especiales y los beneficiados por ellas.

Se recomienda utilizar una variante del Sociograma (66) para identificar los diferentes grupos, líderes, personas aisladas, grado de integración de sus miembros y rechazados.

65 Gomezjara, Francisco y Pérez R., Nicolás. El DISEÑO DE LA INVESTIGACION SOCIAL, Págs. 13-42.
66 Arruga, A. 1974, INTRODUCCION AL TEST SOCIOMETRICO.

Esta técnica mide las relaciones interpersonales mediante la identificación de preferencias y rechazos manifestados por los miembros de un grupo, se intenta conocer la estructura de la organización y de los grupos. Consiste en preguntar con quiénes prefieren (o desagrada) interactuar.

Aunque el proceso tiene más pasos, sólo se utilizará a este nivel, porque sería muy difícil formularla a todos, si la organización es muy grande, deberán utilizarse discriminantes, lo único importante es identificar los diferentes grupos y sus líderes.

La observación de patrones y conductas es vital, quién impone los estilos en el vestir, las formas coloquiales del habla, quiénes participan en actividades deportivas y/o sociales, etc.

Es conveniente tomar en cuenta los siguientes elementos: los criterios para interrogar, la manera de cuestionar sobre el rechazo y el orden de preferencia.

A partir de la información recolectada se irán conformando los diversos grupos y sus respectivas actitudes, pero toda suposición deberá ser verificada y nunca se considerará verdad.

Teniendo una idea de cuáles son los grupos y sus respectivos miembros, se busca identificar sus relaciones y recursos.

Establecer la forma de distribución de los recursos humanos, materiales y financieros, pero estando conscientes que no sólo la cantidad es esencial, la importancia de los mismos está en función de los objetivos de la organización (metas del grupo con mayor poder) y de las restricciones del ambiente.

Para saber cómo están distribuidos los recursos es necesario agenciarse información contable y presupuestal. Normalmente, esto no es fácil, si desde un inicio el promotor del cambio carece de poder, es imprescindible ganarse la confianza de las personas encargadas del manejo de este tipo de información.

Precisar la manifestación de las relaciones a investigar, requiere utilizar técnicas capaces de capturar elementos subjetivos, entre ellas: Graham, TKJ, Identificación subjetiva de problemas y Fermi. Estos procedimientos no se utilizarán de manera convencional, se proponen variantes que permitan darle un uso específico, pero disimulado en su accionar.

Todas estas técnicas tienen mucho de la apreciación de quien las aplica, por ende los datos deben validarse, realizando cruzamiento de información, pero cómo saber si alguien está siendo consistente en sus concepciones, la respuesta es sí a una persona se le hace una pregunta de diversas formas y contesta lo mismo (67), existe congruencia en sus puntos de vista, se tendrá, de esta manera, una visión de su realidad.

Graham (68) sirve originalmente para identificar problemas o áreas problemáticas, a través de cambios propuestos, es una técnica de carácter proyectivo (69), evita que la gente se ponga a la defensiva.

Las preguntas se dirigen a detectar la forma como los diferentes grupos visualizan las soluciones, no es otra cosa que

67 Diesing, Paul. 1971, PATTERNS OF DISCOVERY IN THE SOCIAL SCIENCES, pág. 146.

68 Fuentes Zenón, Arturo y Sánchez Guerrero, Gabriel. Op. Cit. págs. 70-72.

69 Anastasi. TEST PSICOLOGICOS.

preguntar cuáles son sus intereses, necesidades, mecanismos de acción; en otras palabras, se está preguntando de manera indirecta sobre su visión de poder.

Se puede preguntar a un grupo su forma de pensar sobre un cambio determinado, consecuentemente se establecerá qué cambios apoyaría y a cuáles se opondría.

Las preguntas podrían plantearse en el siguiente sentido:

"Si usted pudiera y sin considerar limitaciones políticas, de recursos financieros, de personal, etc., ¿qué cambios haría en la organización?" (70), si es posible se preguntará el porqué de su sugerencia, pero evitando, se ponga a la defensiva.

Una vez que se tenga conciencia de la mayoría de cambios deseados por los diferentes grupos, se les preguntará su opinión con respecto a las transformaciones no sugeridas por ellos, pero propuestas por otros, buscando realizar un cruzamiento, para definir sus posiciones, intereses y necesidades.

La técnica KJ inicialmente fue creada por el antropólogo Jiro Kawakita y posteriormente modificada por Shubpei Kobayashi de Sony para utilizarse en grupo (71). Es una dinámica de grupo que reconoce problemas y busca sus soluciones.

Esta técnica dada su naturaleza, aparentemente, no serviría para identificar las relaciones de poder. Sin embargo, pese a la recomendación de la bibliografía de no utilizarse en situaciones de competencia o conflicto, pues no se lograrían acuerdos y

70 Fuentes Zenón, Arturo y Sánchez Guerrero, Gabriel. Op. Cit. págs. 71.

71 Acosta Flores, Jesús. 1991, REGLAS PARA EL DESARROLLO DEL TKJ, Mecanografiado, México.

soluciones, si se obtendrá cierta conciencia sobre los fenómenos de poder en la organización estudiada (Apéndice II).

Cuando se realizan los debates en el TKJ para definir la problemática o establecer las medidas a realizar, se presenta un microcosmos de las relaciones entre grupos. Los participantes no se percatan de esta situación, porque están interesados en proteger sus intereses y ver que sus necesidades sean tomadas en cuenta, lo cual es una ventaja, pues las intenciones del observador son invisibles. Además, no cuidan su lenguaje corporal e incluso la forma como se sientan a la mesa representa, frecuentemente, sus preferencias y aversiones respecto a sus compañeros de actividades.

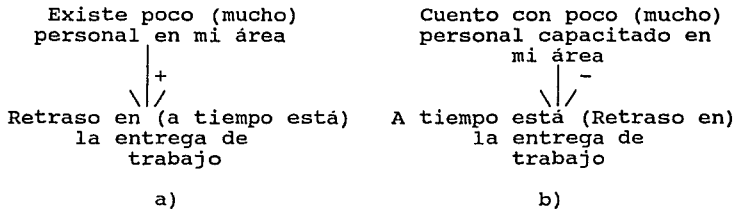
Aparte del coordinador, es recomendable, se encuentre otra persona en la reunión con la única consigna de fijarse en estos detalles, de ser posible tomar notas o grabar la sesión para posteriores revisiones, pero evitando que los participantes se sientan conejillos de indias.

La identificación subjetiva de problemas (72) intenta hacer explícito el punto de vista de los diferentes sujetos de poder, para lo cual conjuga la información recabada por las técnicas mencionadas o cualquier otra que sirva para los mismos fines.

Se plantean los diferentes aspectos de poder de cada grupo en un mapa, se conectan mediante flechas los puntos de vista, contrastando con su opuesto psicológico. Esto es su antítesis o lo que considera el sujeto de poder como contrario.

A cada flecha se le pondrá un signo positivo o negativo, en caso de ser positivo la relación es directa (positivo-positivo), si es negativo es a la inversa (positivo-negativo).

Una vez obtenido el mapa de cada grupo, se apreciarán y analizarán las diferentes posturas de distintas personas hacia el mismo problema, cómo justifican sus intereses y necesidades.



Aparentemente el problema es el mismo, sin embargo uno desea más personal (a) y el otro quiere capacitación. Aunque claro, los mapas definidos son mucho más grandes, esto es a manera de ejemplo.

La técnica Fermi es una de las formas como Fermi resolvía problemas. El partía de cifras globales, posteriormente iba haciendo suposiciones hasta llegar a resultados aproximados, servían de base a sus análisis, esto parte del supuesto muy comentado en la facultad de que "cualquier aproximación es buena".

Este procedimiento se propone porque es difícil adquirir cierto tipo de información y mediante este mecanismo es posible tener al menos una imagen de la magnitud (Apéndice II).

Conocer el flujo de la información es un requisito indispensable, pues permitirá detectar conflictos y en sí la

problemática del poder. No se propone ningún procedimiento, puede hacerse mediante entrevistas o utilizando una cruz maltesa, aunque no se desarrollará aquí.

4.3 ESTUDIO DE CASO

Un estudio de caso, es importante, porque permite obtener resultados concretos sobre una propuesta. Sin embargo, tiene restricciones: no se pueden hacer generalizaciones a partir de él. Normalmente, se realizan en contextos diferentes, por lo cual una comparación directa con otros es difícil. A pesar de ello, se espera que los nuevos planteamientos sirvan de base a futuras investigaciones o aplicaciones.

ANTECEDENTES

Este estudio se desarrolló en una organización fundada hace más de un lustro y es filial de otra mayor, la institución ha tenido cambios drásticos en el trayecto. Ultimamente, se le ha querido eficientar, por ello se solicitó ayuda para identificar, por qué se retrasan las reformas, cuyo inicio se remonta a más de doce meses, lo cual ha generado malestar. No se va a plantear todo el caso, únicamente lo referente al poder.

El objetivo formal de la organización es administrar el desarrollo de cierto tipo de actividades, para ello se coordina con diferentes entidades. Todos los trabajos son realizados por empresas externas bajo contrato.

La institución se divide en cuatro secciones y una gerencia administrativa; en las primeras, los niveles subsecuentes son: gerencias y departamentos.

Las funciones de las secciones son las siguientes:

- Planear y presupuestar (A).
- Definir requerimientos y realizar la supervisión técnica (B).
- Realizar el seguimiento financiero de cada uno de las actividades (C). Es la encargada de cobrar y manejar los fondos de las tareas desarrolladas.
- Pactar las condiciones y características económicas y financieras de las operaciones (D).

La gerencia de administración (E) está encargada de la contabilidad, los recursos humanos y materiales.

Dada la naturaleza de la organización, los elementos técnicos no se sustituyen con frecuencia. El rasgo no es válido para el primer nivel.

Debido a la naturaleza del tema no se dan datos más precisos, pues no hay permiso para publicarlos y la información puede perjudicar a los involucrados.

DESARROLLO

En las primeras entrevistas, aunque no salió a plena luz la problemática, dentro de los aspectos sobresalientes se detectaron gran cantidad de conflictos y competencia por los recursos entre las áreas y los diversos grupos de poder, de este modo, el tratar

de eficientar la organización sin considerar los fenómenos de poder no serviría de mucho.

Se sospechó que la problemática estaba influida por relaciones de poder no definidas en el organigrama, pero cómo atacar este problema, pues se carece de una metodología para identificarlas, por lo cual se tomó prestado de las ciencias sociales: el método observador participante. En la obtención de información se decidió utilizar variantes de las siguientes técnicas: Sociograma, TKJ, Graham, Identificación Subjetiva de Problemas, entrevistas, Cruz Maltesa y Diagramas Hipo.

Durante toda la intervención se buscó no crear antagonismo con ninguna de las partes, más bien ganarse la confianza de ellas y observar los sucesos, tratando, ante todo, de entender la dinámica particular de la institución en un proceso constante de corroboración.

Se solicitó la nómina, información contable y presupuestal, nunca se negaron los dos últimos tipos de datos, pero jamás fueron entregados. El objetivo era conocer la distribución del ingreso directo y por área, lo que ayudaría a determinar cómo influyen los elementos pecunarios en el comportamiento político del individuo y de los grupos dentro esta institución.

La estructura está dividida, por funciones, en cinco áreas. En teoría cuenta con cuatro niveles jerárquicos, pero en la práctica son cinco. Del Director al jefe de departamento les paga directamente la organización, de responsable de oficina hacia abajo lo hace otra.

Las técnicas Graham y Sociograma fueron incluidas y mimetizadas dentro de las entrevistas realizadas, aproximadamente un setenta por ciento de ellas se realizaron de manera informal con la intención de obtener confianza por parte de los entrevistados. Posteriormente, sus puntos de vista fueron agrupados por facciones de poder y sintetizados mediante la técnica de identificación subjetiva de problemas para tener la visión de cada grupo.

De la aplicación del Sociograma se encontraron cinco grupos apáticos, un estratégico y un conservador, también se reconocieron individuos sin ligas internas, pero integrantes de grupos originados en otra institución a la que está subordinado el organismo, o bien personas que por sus conocimientos técnicos y de la dinámica, no era conveniente cambiar.

El grupo conservador (DIR) lo conforman: el Director General, su secretario particular, los gerentes del área financiera, el coordinador y un jefe de departamento de la sección de técnica.

El grupo estratégico (A11) formado por un jefe de departamento y dos jefes de oficina, perteneciente al área de planeación.

En la conformación de grupos apáticos han influido las constantes transformaciones, lo que los ha confinado a segmentaciones muy particulares. Tres de ellos se localizan en la gerencia administrativa (EI3, EI2, EI1) y dos en el área técnica (BI1, BI2).

De las personas poseedoras de funciones importantes, algunos pertenecen a grupos externos que los sostienen, a los otros es inadecuado cambiarlos, en general fue imposible ligarlos a grupos internos (FIG. IV.1):

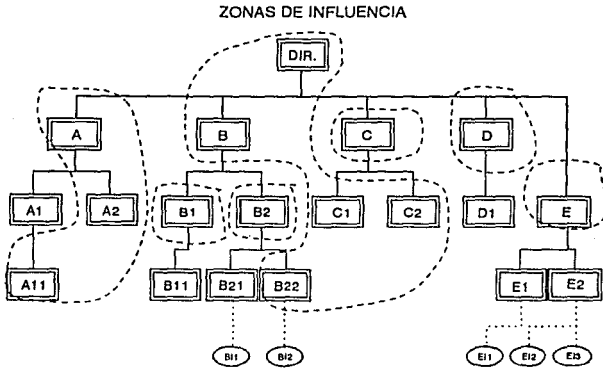


FIGURA IV.1

- (A) y uno de sus colaboradores más próximo pertenecían a un grupo fuera de la organización, el cual no pudo ser reconocido. La razón más importante para su contratación fue negociar financiamientos.
- (C) es una persona que ha hecho casi toda su carrera en la organización, conocía perfectamente el área e incluso mucha de la información existente estaba ordenada gracias a él, pero al no ser de las confianzas del director, éste colocó a dos de sus

incondicionales bajo su mando para vigilarlo, pues la sección es la que controla los recursos económicos.

- (D) realiza sus trabajos para el exterior, esto es para las personas a las que les debe el puesto y se encuentran en la institución matriz.
- (B1) es una persona importante, porque todas las futuras actividades técnicas dependen de él, tiene un curriculum muy amplio, una empresa en su área de especialización; técnicamente es una persona cuya capacidad está plenamente reconocida, ha trabajado en diferentes áreas del ramo.
- (B2) se encarga de vigilar el avance de las metas propuestas, él da el visto bueno para el pago a las compañías, tiene mucho tiempo trabajando en la organización.
- (E) ha trabajado ahí por largo tiempo, tiene a su cargo el control del gasto corriente y los recursos materiales.
- (A1) es el responsable de definir la programación de las labores, es una persona que tiene mucho tiempo trabajando para la organización.

A grandes rasgos estos son los elementos poseedores de poder en la organización.

Cada uno de los sujetos de poder se ubican a continuación en una matriz de poder, para ello previamente, ya se tenía una idea aproximada acerca de los recursos que manejaba cada uno de los actores, con la ayuda de las entrevistas y las funciones que

realizan en la práctica. Cabe aclarar, no se hace una figura por caso, sino que se agrupan todos en una y se tienen puntos de referencia distintos (diferentes entornos. Fig. IV.2).

		ENTORNO		
		P	I	C
GPO. DE PODER	P	I	II	III E13 E12 E11 B11 B12
	I	IV	V	VI B1, B2 E, A1 A* D** A11
	C	VII DIR	VIII B1, B2 E, A1 A, C DIR	IX DIR

FIGURA IV.2

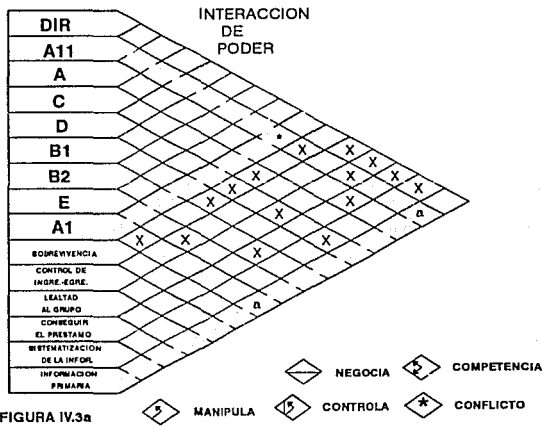
Para lograr una visión más completa de los intereses y orientaciones de cada sujeto, fue necesario observar sus discusiones cuando se realizaban los TKJ's. Además, la interpretación y análisis de las entrevistas (Graham).

Se realizaron un total de seis TKJ's uno por área, y otro a los más altos directivos, el objeto era observar la dinámica de poder en su ambiente, para ello la atención es distraída, poniendo en conflicto sus intereses, lo cual facilita el análisis de sus actitudes hacia las propuestas de sus oponentes y camaradas. En todas las sesiones se solicitó a cada participante

redactar su curriculum de manera que expusieran los elementos más sobresalientes de acuerdo a su criterio.

A partir de los datos anteriores se realizó un examen con la técnica de análisis subjetivo de problemas, de forma tal que los resultados se sintetizaron gráficamente en una matriz de interacción.

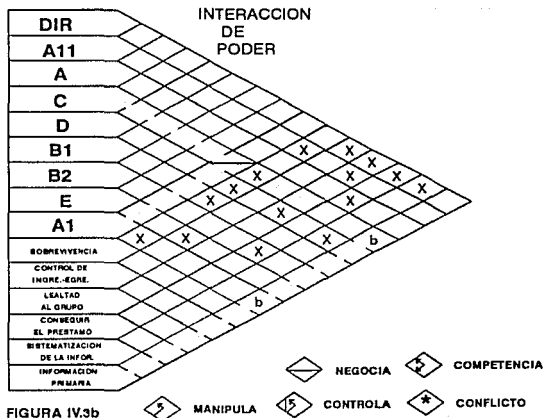
Se intentó mostrar en la figura las relaciones de los diferentes actores con líneas, desgraciadamente, esto fue impráctico y se hizo necesario tabularlas (se muestra más adelante).



Las x's representan intereses particulares de cada grupo.

Con respecto a las otras letras expresan interacciones. Por ejemplo, si se observa la matriz, en ella existen dos a's, una corresponde a A1 y la otra a Ge, hay una intersección entre estos actores, representada por un asterisco, o sea un conflicto de

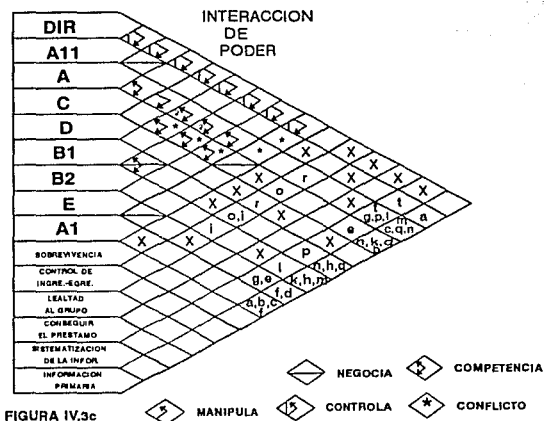
acuerdo con la nomenclatura, con lo cual se representa el antagonismo entre estos sujetos (fig. IV.3a).



En el caso de las b's, la primera se relaciona con A1, la segunda con C, la intersección de los elementos de poder es una línea horizontal, lo cual significa una negociación entre A1 y C (fig. IV.3b).

Las relaciones entre grupos más importantes dentro de la organización se muestran en la figura IV.3c; interpretar esta matriz puede resultar bastante cansado, para evitarlo, se plantean las mismas relaciones en una tabla, además se describen las relaciones y se plantearán dos figuras del organigrama mostrándolas.

No se hace referencia a los grupos apáticos, pues su influencia en la problemática es mínima.



El nivel inmediato superior jerárquicamente a A11 es A1 y después A. Cuando llegó A, A1 sólo le daba ciertos datos, así que A comenzó a negociar con A11, éste directamente empezó a proporcionarle información, a cambio del servicio, uno de los miembros de A11 recibió una jefatura de departamento, pero se granjeó la enemistad de A1. Se puede apreciar que la estrategia le dio resultado, con ello logró incrementar su poder, pues ahora tiene control formal en ciertos aspectos.

A11, siempre y cuando sea posible, trata de sacar ventaja sobre A1, sus relaciones son conflictivas, si el primero puede ponerle una zancadilla o el segundo tiene oportunidad de bloquear, lo hacen (a, c, t).

REF.	SUJETO1	SUJETO2	RELACION	ASPECTO
a	A1	A11	CONFLICTO	INF. PRIMARIA
b	A1	C	NEGOCIACION	INF. PRIMARIA
c	A1	A	CONFLICTO	INF. PRIMARIA
d	E	C	CONFLICTO	INF. PRIMARIA
e	E	C	COMPETENCIA	SIST. DE LA INF.
f	E	A1	NEGOCIACION	INF. PRIMARIA
g	E	A	COMPETENCIA	SIST. DE LA INF.
h	B2	B1	NEGOCIACION	INF. PRIMARIA
i	B2	B1	COMPETENCIA	CTRL. ING.-EGRE.
j	B2	C	CONFLICTO	CTRL. ING.-EGRE.
k	B2	C	COMPETENCIA	INF. PRIMARIA
l	B2	A	COMPETENCIA	SIST. DE LA INF.
m	B2	A	COMPETENCIA	INF. PRIMARIA
n	A	C	COMPETENCIA	INF. PRIMARIA
o	B1	C	CONFLICTO	CTRL. ING.-EGRE.
p	B1	A	COMPETENCIA	SIST. DE LA INF.
q	B1	A	COMPETENCIA	INF. PRIMARIA
r	D	A	CONFLICTO*	CTRL. ING.-EGRE.
s	C	A	CONFLICTO	SIST. DE LA INF.
t	A	A11	ARMONICA	SIST. DE LA INF.

INF. Información

SIST. Sistematización

CTRL. ING.-EGRE. Control de ingresos-egresos

Desde el punto de vista técnico, un alto porcentaje de funciones de A las realiza A1, porque los intereses del primero consisten en adquirir mayor poder para proyectarse, razón por la cual, los consultores le pusieron el sobrenombre de "la vedette".

C colabora con A1 para realizar el programa anual de trabajo, llevan una relación de trabajo cordial (Figs. IV.4a Y IV.4b).

E tiene conflictos con C, respecto a información primaria, porque el personal del segundo no evalúa sus necesidades de liquidez, la mayoría de veces tienen efectivo de más, por tanto se pierde dinero por concepto de intereses. Gran parte de sus actividades se duplican en aspectos contables (d, e).

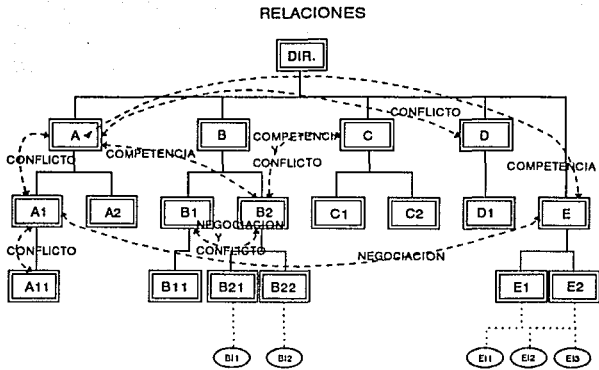


FIGURA IV.4a

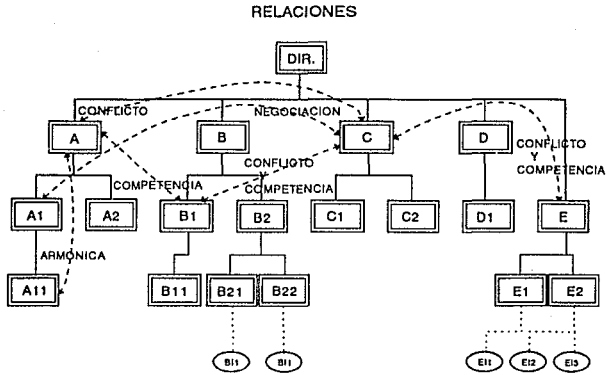


FIGURA IV.4b

B2 y B1 comparten información técnica, pero compiten por tener presencia sobre el control de ingresos y egresos (h, i).

A quiere tener centralizada la información, para de esa forma, todos dependan de él, B2 y B1 directamente no se oponen, pero lo bloquean cuando pueden, compiten con él por la información primaria y el control de la sistematización de su información (l, m, p, q).

B2 y B1 quieren influir en las áreas de competencia de C, porque de esa manera tendrán control sobre los ingresos y egresos. Además, le envían información técnica y él requiere de información financiera, C se comunica directamente con elementos externos a la institución, pero pertenecientes a la organización matriz para obtenerla. Con esta acción, tanto B2 como B1, consideran que C se está inmiscuyendo en sus funciones, formando un bloque común en este sentido, pero no crean una alianza para el control de ingresos-egresos, porque son competidores en este renglón (n, o, j, k).

A (D) se le tiene marginado y congelado, el personal a su cargo, son personas problemáticas, fueron a parar al área por ser conflictivas. Normalmente, su trabajo en la organización es de poca importancia, consiste en darle formato a los trabajos realizados por otros (A o B2), como resultado está resentido con A.

Entre A y C hay conflictos, porque el primero quiere centralizar la información, pero al segundo no le conviene, precisamente, su estrategia fue tener el control sobre la información financiera y le significó la coordinación de la

sección, con la información recopilada se plantean la actitudes ante el cambio (Fig. IV.5).

ACTITUDES ANTE EL CAMBIO

	...INGENUA...	...ASERTIVA...	...DEFENSIVA...
APATICO			E13 E12 E11 B12 B11
ERRATICO			
TIPOS DE GRUPO ESTRATEGICO		A11 A B2	
CONSERVADOR	C	DIR	D E A1

FIGURA IV.5

La cruz maltesa sirvió para definir como fluía la información y donde había conflicto, la comunicación e intercambio no existía o era mínima. De está forma se hizo el planteamiento para abordar la problemática de poder.

RESULTADOS

Se descubrió la falta de autonomía de la organización desde su diseño y continuamente está sujeta a imposiciones; por otro lado, depende de instancias (jerárquicamente inferiores) para desarrollar su trabajo, sobre las cuales carece de autoridad. Al paso del tiempo, ha proyectado una imagen insignificante hacia el

exterior, de acuerdo con las entrevistas realizadas en su entorno.

El estilo de dirección es autocrático, sólo se preocupa de las acciones del futuro inmediato. Los mandos medios y superiores compiten por el control de las actividades que representan ingresos para la institución o algún tipo de proyección hacia el exterior.

Respecto a los trabajadores ajenos al proceso de toma de decisiones conforman grupos apáticos pequeños y la relación es, exclusivamente, fomentada con base en el trabajo de las diferentes áreas, por lo cual la comunicación entre los diferentes grupos es mínima, en la base hay mucho personal aislado.

La organización del trabajo es casi nula, sin embargo existe un departamento cuyo trabajo se ejecuta extraordinariamente bien, sus funciones son necesarias, pero no entran en pugna con los intereses de los mandos medios y superiores. Además, han trabajado anteriormente de forma coordinada en otra institución fusionada a la actual. Incluso, debido a su disposición, las actividades de su jefe son nulas.

Al margen de este aspecto único, dada la pugna por el poder, se presentan los siguientes efectos:

- a) Mala asignación de recursos y funciones;
- b) Anarquía;
- c) Una área tipo basurero, donde van a parar todos los indeseables;

- d) Intentos de centralizar el control del equipo de cómputo, con sus correspondientes reacciones de bloqueo y ataques diversos;
- e) Duplicación de información y procesos; y
- f) Reprocesos, entre las más importantes.

De los elementos mencionados, puede apreciarse que la organización se encuentra muy lejos de tener una orientación hacia la eficiencia.

Los mando medios están motivados hacia el logro de sus objetivos particulares, aunque en algunas áreas los empleados de la base tratan de hacer su trabajo con eficiencia carecen de poder para concretarlo, esto se manifiesta principalmente en contabilidad, recursos materiales y las secciones técnicas.

No existen procedimientos de trabajo, cada proyecto se aborda de manera diferente, consecuentemente, se pierde mucho tiempo para lograr acuerdos y cumplirlos.

Respecto a la sistematización de la información es fundamental instrumentar medidas para reducir el desorden y definir responsables, generando estándares para la obtención de información del exterior, delimitar de manera específica las funciones de cada área, pero de forma flexible, para poder actuar en casos de contingencia, atacar el problema globalmente, en este momento, la única actividad realizada es: tapar un hoyo y destapar otro.

CONCLUSIONES

El poder no se pide, se toma.

Esta frase célebre aunque corta y tajante tiene mucho de cierto en un contexto informal. En consecuencia, el agente de cambio no debe esperar que le cedan poder, tiene que obtenerlo para lograr sus objetivos.

La visión desarrollada en este trabajo es un planteamiento original, tal como es formulada no se encuentra en ningún libro o artículo. Parte de un concepto muy sencillo: el poder está en función de la cantidad de recursos a que tenga acceso un individuo o grupo. Apoyándose en tal idea, se proponen dos instrumentos de análisis: la matriz de poder y la de interacción.

- La primera, permite visualizar los aspectos formales (normatividad, adaptación) e informales (negociación, manipulación, nichos de poder) del poder, así como las interacciones de ambos, lo cual sirve de guía para entender los fenómenos asociados con el tema.

Ayuda a entender la dinámica de las estrategias de poder, pues su objetivo es la adquisición de mayor poder y esto sólo se puede lograr en la medida en que se tiene acceso a más recursos, o bien aprovechando las equivocaciones provocadas por errores, inexperiencia y falta de conocimiento del contexto por parte del oponente.

- La segunda, permite concentrar, en una sola figura, las relaciones entre los grupos e individuos con poder, destacándose los conflictos, alianzas, intercambios. Una de las ventajas es sintetizar la problemática de poder en una organización en poco espacio.

Un beneficio adicional de esta investigación es brindar un procedimiento práctico, dándole un giro a las técnicas de análisis de sistemas para utilizar elementos de carácter proyectivo, de tal forma que los objetivos se mimeticen en el momento de compilar información.

La finalidad de identificar las relaciones informales de poder es adjudicárselo para llevar a cabo las transformaciones necesarias, lo cual es una necesidad cuando el ambiente está muy politizado.

Para conseguir este propósito, es conveniente:

- a) Adquirir la percepción del contexto;
- b) Reconocer la agenda oculta de los decisores, de no llevarlo a cabo, sus servicios no serán necesarios, pues dedicará sus esfuerzos a aspectos que no les interesen a los directivos;
- c) Enterarse cómo se distribuyen los recursos económicos;
- d) Analizar quienes se benefician y perjudican con los cambios, podrá crear alianzas con los que salgan beneficiados;
- e) Poseer y/o controlar recursos específicos, por ende, algunas de sus acciones estarán encaminadas a este fin;
- f) Obtener algunos resultados evidentes en el corto plazo.

Aunque aquí no se tocaron los aspectos morales, es conveniente, no ir contra los propios principios personales, pues el fin no necesariamente justifica los medios.

El objetivo original se cumplió. Sin embargo, en el transcurso del trabajo, surgieron nuevos cuestionamientos que pueden servir para posteriores investigaciones:

- Ligar la variable poder con el tiempo de manera sistemática.
- Los posibles impactos futuros en las relaciones o realizar mapas más detallados a partir de la matriz de poder.

La matriz de interacción quedó rebasada por la cantidad de relaciones, en cuanto se incluyeron los diferentes intereses. Se recomienda exclusivamente para mostrar acciones entre los diferentes grupos y por separado explicar las causas de los fenómenos o utilizar otra técnica. Como dato curioso se resalta que fue más difícil identificar temores que intereses.

En cuanto al estudio de caso, los resultados obtenidos fueron bastante buenos, a partir del procedimiento propuesto, desgraciadamente no fue posible publicar la información, su análisis y los resultados en su totalidad. De hecho, lo publicado da una imagen pobre de lo que realmente se logró, a pesar de ello, quien lo lea detenidamente, podrá visualizar aspectos no detallados y tener otra perspectiva de la organización.

APENDICE I

EL METODO OBSERVADOR PARTICIPANTE

El método observador participante fue desarrollado por antropólogos y su objeto primario de estudio es el automantenimiento del sistema social.

El énfasis se da en la individualidad (73) o unicidad del sistema, su integridad y la forma de mantenerla; su objetivo consiste en describir el sistema y su totalidad como un conjunto de reglas, técnicas de defensa o mecanismos de mantenimiento de fronteras, procedimientos de socialización, formas de realizar tareas y procedimientos de toma de decisiones.

Para lograr lo anterior, el método se divide en dos etapas: sociabilizar dentro del sistema y convertir el conocimiento implícito en explícito.

En el primero se aprenden un conjunto de roles y elementos normativos, las formas de relacionarse y participar en las rutinas normales y ocasionalmente en las crisis del sistema.

En el segundo, el investigador construirá hipótesis acerca de las partes del sistema, su finalidad será depurarlas, muchas propuestas detalladas son gradualmente combinadas hacia un modelo del objeto de estudio, cuyas partes son probadas para encajar y correlacionar con los datos.

Como el investigador es parte del sistema en estudio, nuevos datos continuamente llegan y el modelo nunca está completamente

terminado. Otros investigadores contribuyen y favorecen, porque proporcionan sus propios modelos de sistemas similares, los cuales serán comparados para brindar coherencia.

Un eventual resultado, del proceso de comparación es una tipología, una clasificación de casos de acuerdo a las similitudes y diferencias.

Los sistemas humanos para entenderse deben estudiarse en su totalidad, aunque en la práctica, el investigador se dedica al estudio de unas pocas variables consideradas importantes, sin olvidar, el contexto.

Para realizar un estudio de caso, desde una perspectiva de observador participante, se divide en etapas: de preparación y de campo (calendarizadas y no calendarizadas).

La preparación consiste de tres etapas:

- 1) Armarse de un conjunto de teorías aplicables a la situación y establecer el procedimiento genérico para definir el problema.

- 2) Desarrollar una lista de chequeo de los puntos a investigar.

- 3) Plantear nuevos tópicos e hipótesis.

Actividades de campo (calendarizadas). Este tipo de actividades tienen por objeto ordenar y administrar la investigación, entre ellas se encuentran la recolección de información rutinaria, por ejemplo: entrevistas, organigramas, curriculum, mapas, sueldos, prestaciones especiales, información contable y financiera, etc.; administración de cuestionarios; definir los criterios para conseguir informantes y otros.

Actividades de campo (no calendarizadas). Estas actividades fundamentalmente son: entrevistas, las historias circulantes en la organización, aplicar técnicas especializadas, revisiones, etc., se desenvuelven con el objeto de lograr aceptación para ganarse la confianza, haciendo caso del punto de vista del huésped, sin tomar partido por ninguna facción, pues de lo contrario será bloqueado, con ello se evitará ser juzgado como un extraño.

Todas sus actividades deben estar orientadas a buscar evidencias para confirmar sus hipótesis, pero estando consciente, muchas de ellas, se modificarán en el transcurso de la intervención.

La observación de ritos, procesos, forma de relación, personalidad, creencias personales y de grupo es importantísimo, pues proporcionará elementos para calibrar y definir a la institución en estudio.

APENDICE II

PROCEDIMIENTO PARA LA APLICACION DE UN TKJ (74) (75)

1) Formación del Grupo de trabajo.

El grupo se integra con la participación de al menos un representante por sector afectado por la problemática. Debe ser menor de diez personas.

2) Determinar la problemática a atacar.

3) Consulta individual de hechos.

Se reparten tarjetas al grupo y el coordinador del TKJ pide a cada integrante 'hechos' acerca de la problemática, sujetándose a las siguientes reglas:

"a) Deben ser 'hechos' recientes, reales, importantes, concretos y vivenciales; nunca juicios.

"b) Deben contener la fecha, el lugar de realización del suceso y nombres de las personas involucradas.

"c) No se debe generalizar.

"d) No deben incluirse causas ni consecuencias.

"e) Se anota el nombre o iniciales del manifestante del 'hecho'.

"f) Se anota un 'hecho' por tarjeta.

El número de tarjetas de cada participante conviene no sea mayor de cinco, para incluir solamente los aspectos más importantes."

74 Sánchez Guerrero, Gabriel. Op. Cit. pág. 21-23.

75 Talavera, A. (1985), METODO INFORMAL DE LA PLANEACION PROSPECTIVA: KJ.

- 4) Las tarjetas se barajan y se reparten entre los miembros del grupo, evitando le vuelvan a tocar a su autor. El receptor la lee para familiarizarse del contenido. Las dudas son aclaradas por el autor de la misma.
- 5) Por turno, cada participante lee una de las tarjetas y la coloca en el centro de la mesa. Si otro miembro del grupo siente que tiene una relacionada, la lee y con la autorización del grupo, la lanza al centro de la mesa. De esta forma, se pueden agrupar hasta tres (en casos excepcionales, hasta cinco). El proceso debe repetirse hasta que no quede ninguna en poder de los participantes. Al término de esta etapa, existirán varios grupos y otras quedarán aisladas.
- 6) Debate y síntesis.
Cada grupo de tarjetas es leído en voz alta, sirve de inicio a una discusión donde la finalidad es lograr una síntesis con el común acuerdo de los integrantes. El resumen se pondrá en una de otro color y se unirán con ligas, o bien se rotulará un sobre y las pondrán en su interior.
- 7) Interacciones.
Una vez que los sobres o las tarjetas han sido rotuladas, se reparten y se repiten los pasos del intercambio, agrupamiento, debate y sinopsis, en una o varias interacciones hasta que queden solamente dos o tres conglomerados titulados. Estos constituyen el resultado

final y su extracto representa la esencia del problema considerado.

8) Representación gráfica de los resultados.

La representación puede hacerse utilizando árboles donde las síntesis representan los nodos.

9) Propuesta de solución.

Los integrantes del grupo generarán soluciones a la problemática planteada, establecerán compromisos que a nivel individual puedan concretar en el corto plazo. Se repetirán los puntos del tres al ocho, buscando convenios y enfrentar la situación.

EJEMPLO DE APLICACION DE LA TECNICA FERMI

Supóngase que se quiere saber el número de camiones recolectores de basura para una población de 600,000 habitantes. Se pueden hacer las siguientes suposiciones: cada familia consta en promedio de 5 miembros, esta a su vez produce 8 kg de residuos diariamente; en cuanto a los camiones, su capacidad de carga es de 10 toneladas en promedio y dadas las dimensiones de la población se estima la realización de 6 viajes diarios. Aritméticamente, es $((((600,000/5) \times 8) / 10,000) / 6) = 16$ camiones activos diariamente, claro que entre más elementos e información aproximada se incluyan en el análisis, la veracidad del resultado será mayor.

REFERENCIAS

- 1.- Ackoff, Russell L. **Planificación de la Empresa del Futuro**, Cuarta Reimpresión de la Primera Edición en Español, Ed. Limusa, México, 1990.
- 2.- Acosta Flores, Jesús. **Reglas para el Desarrollo del TKJ**, Mecanografiado, México, 1991.
- 3.- Althusser, Louis. **Ideología y Aparatos Ideológicos del Estado**, Ed. Quinto Sol, Medellín, Colombia, 1970.
- 4.- Anastasi. **Test Psicológicos**. Ed. Aguilar, Sexta reimpresión de la Tercera Edición, Madrid, España.
- 5.- Arruga, A. **Introducción al test sociométrico**, Harla, Barcelona, España, 1974.
- 6.- Bennis, Warren G et al. **The Planning of Change**, Rinejartand and Winston, Inc, second edition, U.S.A., 1969.
- 7.- Benveniste, Guy. **The Politics of Expertise**, Boyd & Fraser Publishing Company, second edition, San Francisco, U.S.A., 1977.
- 8.- Bobbio Norberto y Nicola Matteuci. **Diccionario de Política**, Siglo XXI, México, 1981.
- 9.- Cartwright et al. **Dinámica de Grupos**, Trillas, Decimo Segunda Reimpresión de la tercera edición, México, 1990.
- 10.- Carvajal, Raul. **Planning, Networks, and Power: A Case Study**, IIMAS-UNAM, México, 1980.
- 11.- Cohen, Herb. **You can negotiate anything**, Lyle Stuart, USA, 1980.
- 12.- Diesing, Paul. **Patterns of Discovery in The Social Sciences**, Aldine Atherton, Inc., Chicago, Illinois, USA, 1971.
- 13.- Dubin, Robert. **Las Relaciones Humanas en la Administración**, Sexta Reimpresión de la Primera Edición en Español, CECSA, México, 1983.
- 14.- Dueñas, Guillermo C. **Planning and Power**, A Dissertation Research and Intervention Proposal, University of Pensylvania, 1981.
- 15.- Economy, Peter. **Negotiating To Win**, Scott Foresman Professional Books, USA, 1991.

REFERENCIAS

- 16.- Eden, Colin., Jones, Sue and Sims, David. **Messing About in Problems**, Pergamon Press, Oxford, England, 1983.
- 17.- Fernández Quiroz, Amelia. **Las Teorías de la Organización**, Revista de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, 1979.
- 18.- Fisher, Roger and Ury, William. **Getting to yes**, Houghton Mifflin Company, USA, 1981.
- 19.- Fuentes Zenón, Arturo y Sánchez Guerrero, Gabriel. **Metodología de la Planeación Normativa**, 2a. Edición, Cuadernos de Planeación y Sistemas, División de Estudios de Posgrado, Facultad de Ingeniería, UNAM, México, 1990.
- 20.- Fuentes Zenón, Arturo. **El Problema General de la Planeación**, pág. 29, Cuadernos de Planeación y Sistemas, División de Estudios de Posgrado, Facultad de Ingeniería, UMAM, México, 1990.
- 21.- Fuller, George. **The Negotiator's Handbook**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, USA, 1991.
- 22.- Gharajedaghi, Jamshid. **On the nature of development**, North-Holland, Wharton School, USA, 1984.
- 23.- Gibson. **Diseño de Nuevas Ciudades**, Limusa, México, 1981.
- 24.- Gibson, Ivancevich and Donnelly. **Organizaciones**, Primera Edición en Español, Interamericana, México, 1983.
- 25.- Gomezjara, Francisco y Pérez R., Nicolás. **El Diseño de la Investigación Social**, Fontamara, 2da. edición, México, 1987.
- 26.- Greiner, Larry E. y Schein, Virginia E. **Poder y Desarrollo Organizacional**, México, SITESA, 1990.
- 27.- Gutiérrez Pantoja, Gabriel. **Metodología de las Ciencias Sociales Tomo I**, Ed. Harla, México, .1984.
- 28.- Hofstede, Geert. **Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?**, American Management Association, USA, 1980.
- 29.- Jones, William M. **Survival: A Manual on Manipulating**, Prentice Hall, USA, 1979.
- 30.- Moliner, María. **Diccionario de Uso del Español**, Ed. Gredos, Madrid, 1990.

REFERENCIAS

31.- Ríos Szalay, Adalberto. **Orígenes y Perspectivas de la Administración**, Trillas, novena reimpresión de la segunda edición, México, 1986.

32.- Sánchez Guerrero, Gabriel. **Técnicas para el análisis de sistemas: parte I**, Cuadernos de Planeación y Sistemas, División de Estudios de Posgrado, Facultad de Ingeniería, UNAM, México, 1990.

33.- Sapag y Sapag. **Fundamentos de Preparación y Evaluación de Proyectos**, Mc Graw-Hill, Bogota, Colombia, 1987.

34.- Sayles, Leonard. **Liderazgo**, ed. Mc Graw Hill, México, 1982.

35.- Smith, William E. **Power in the design, management, and evaluation of organizations**,

36.- Talavera, A. **Método Informal de la planeación Prospectiva: KJ**, UNAM-DEPFI, México, 1985.

37.- Therborn, Göran. **¿Cómo Domina la Clase Dominante?**, Siglo XXI editores, 4a. Edición de la 1a. en español, México, 1989.

38.- Watzlawick, Paul et al. **Cambio**, quinta edición, Ed. Herder, Barcelona, España, 1986.

39.- Weber, Max. **On law in economy and society**, pág. 323, Harvard University Press, USA, 1934.

40.- Wright Mills, C. **La Elite de Poder**. Décima Reimpresión de la Primera Edición en Español, Fondo de Cultura Económica, México, 1989.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

- Acle Tomasini, Alfredo. PLANEACION ESTRATEGICA Y CONTROL DE CALIDAD TOTAL, Ed. Grijalbo, Cuarta Edición, México, 1990.
- Camp, Roderic A. CAMARILLAS EN LA POLITICA MEXICANA (EL CASO DEL GABINETE DE SALINAS), Weekly Review, 1990.
- Camp, Roderic A. LOS LIDERES POLITICOS DE MEXICO, FCE, Primera Edición, México, 1983.
- Cerroni, Umberto. REGLAS Y VALORES EN LA DEMOCRACIA, Alianza Editores, México, 1991.
- Dueñas, Guillermo, et al. ORGANIZACIONES Y SISTEMAS, Jaime Jiménez Editor, IIMAS, 1991.
- Ibarra, Eduardo y Montaña, Luis. MITO Y PODER EN LAS ORGANIZACIONES, Ed. Trillas, Segunda Edición, México, 1987.
- Kenneth Galbraith, John. ANATOMY OF POWER, ed. Addison Wesley, 1983.
- Kostolany, Françoise. LOS GESTOS, Ediciones Mensajero, Bilbao, España, 1977.
- Kuhn, T. S. LA ESTRUCTURA DE LAS RECOLUCIONES CIENTIFICAS, FCE, Octava Reimpresión, México, 1991.
- Luna Ledesma, Matilde. LOS EMPRESARIOS Y EL CAMBIO POLITICO (MEXICO 1970-1987), Ediciones Era, Primera Edición, México, 1992.
- Maquiavelo, Nicolás. EL PRINCIPE, Ed. Epoca, México, 1987.
- Margulies, Newton y Rala, Anthony. DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ed. Diana, México, 1974.
- Mintzberg, Henry. POWER IN AND AROUND ORGANIZATIONS, Prentice Hall.
- Russell, Bertrand. AUTORIDAD E INDIVIDUO, FCE, Quinta reimpresión, México, 1973.
- Story, Dale. INDUSTRIA, ESTADO Y POLITICA EN MEXICO, Grijalbo, México, 1990.
- Unidad de Análisis Prospectivo del Financiero. SUCESION PACTADA, P y V Editores, México, Agosto 1993.
- Van Gigch, John P. TEORIA GENERAL DE SISTEMAS, Trillas, México.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

- Watzlawick, Paul et al. TEORIA DE LA COMUNICACION HUMANA, Ed. Herder, Barcelona, España, 1991.

GLOSARIO

Cruz Maltesa. Técnica útil para el diseño de sistemas de información, pues ayuda a identificar datos duplicados, irrelevantes y faltantes.

Diagrama Hipo Se utiliza para representar entradas y salidas de procesos de información en forma jerárquica, fue desarrollado por IBM.

Elite grupos donde se encuentra concentrado el poder.

Estructura Informal es el conjunto de relaciones derivadas de acciones no contempladas en el diseño de la organización.

Masa son grupos sociales con visión reducida y desinformados.

Organización es un sistema abierto con algún propósito y para lograrlo, desarrolla procedimientos que eficienten su accionar; forma parte de otro más amplio con una meta específica, al cual le sirve como elemento legitimador; donde algunas de sus componentes (las personas, por ejemplo) tienen sus propios intereses, los cuales son elementos que facilitan la creación de una estructura informal.

Poder es la posibilidad de imponer la voluntad de uno sobre

Relación Informal De Poder es todo tipo de interacción entre actores con poder, al margen de los objetivos de la organización y cuya finalidad es imponer la voluntad de uno sobre la conducta de los otros para beneficio de intereses particulares.

Sistema abierto es el que lleva a cabo intercambios con su entorno.