



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

"SIMBOLOS DE PODER EN LA VIDA ORGANIZACIONAL" (UN CASO EN EL VALLE DE MEXICO)

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADA EN ADMINISTRACION PRESENTA: MARIA DE LOS ANGELES ESPINOZA AMBROSIO

ASESOR: DR. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO

2002

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE
MEXICO

11:30 A.M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicarle a usted que revisamos la TESIS:

_____ Símbolos de Poder en la Vida Organizacional _____
 _____ (Un caso en el Valle de México) _____

 que presenta la _____ pasante: María de los Angeles Espinoza Ambrosio
 con número de cuenta: 9558993-8 para obtener el título de :

 _____ Licenciada en Administración _____

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
 Cuautitlán Izcalli, Méx. a 28 de Noviembre de 2001

PRESIDENTE	<u>L.A. Teresa Cruz Sánchez</u>	
VOCAL	<u>L.A. Guadalupe Ayvar Cebrero</u>	
SECRETARIO	<u>Dr. José Vili Martínez González</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. José Santana Rivera</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Xochitl García Muñoz</u>	

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por darme esa fuerza para seguir adelante, y guiarme hacia el buen camino y no perder la fe y esperanza hasta en los momentos más difíciles de mi vida.

A MIS PADRES

Por la confianza que siempre me han brindado, por estar conmigo en todo momento, y por darme todo el apoyo, amor, cariño y comprensión. Los quiero mucho.

AMIGOS

y

COMPAÑEROS

Que de alguna manera me apoyaron para que este trabajo se llevara a cabo

A VIVI

Por su dedicación, apoyo, confianza, colaboración y paciencia y lo más importante por ser un gran amigo

A LA U.N.A.M

Por abrirme las puertas del conocimiento
y darme la oportunidad para desarrollarme
Como persona y como profesionista.

A LA FES-CUAUTITLÁN

Por inculcarme los conocimientos para desarrollarme en mi
Profesión, por los momentos difíciles y agradables que pasé
En ella, y por los profesores que gracias a sus conocimientos
Me infundieron deseos de superación.

A TODOS ELLOS DEDICO ESTE
TRABAJO.
MUCHAS GRACIAS.

MARIA DE LOS ANGELES
ESPINOSA AMBRÓSIO

INDICE

PROTOCOLO	1
Tema	1
Objetivos	1
Problema de Investigación	2
Hipótesis	2
Justificación	3
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 1 SIMBOLOS DE PODER	8
1.1 Concepto de Símbolos de Poder	8
1.1.1 El Poder como delirio	10
1.1.2 Centralización del Poder en la Organización	12
1.2 Antecedentes de los Símbolos de Poder	14
1.3 Aceptaciones más comunes	16
1.4 El empleo de los Símbolos de Poder en la Vida Organizacional	17
1.4.1 El Status como Símbolo de Poder en la Vida Organizacional	30
1.4.2 Explorando el Símbolo de Poder	47
1.4.3 El dinero como Símbolo de Poder en la Organización	59
1.5 Líder	62
1.5.1 Características del Líder	63
1.5.2 Tipos de Líder	63
1.6 Liderazgo	64
1.7 Los Símbolos de Poder y el Liderazgo	67
CAPÍTULO 2 VIDA ORGANIZACIONAL	72
2.1 Valores	72
2.2 Actitudes	74
2.3 Cultura Organizacional	76
2.3.1 Como Influye la Cultura en las Organizaciones	81
2.3.2 Funciones de la Cultura Organizacional	84
2.3.3 El inicio de una Cultura Organizacional	84
2.3.4 Como mantener viva una Cultura	85
2.3.5 La manera en que aprenden la cultura los empleados	85
2.3.6 Elementos básicos de la Cultura	87
2.4 Clima Organizacional	92
2.4.1 Tipos de Climas Organizacionales	93
2.5 Ambiente Organizacional	96
2.5.1 Tipos de Ambiente Organizacional	96

2.5.2 El medio Ambiente y el desarrollo de las Organizaciones	98
2.6 Concepto de Organización	101
2.6.1 Elementos de Concepto	102
2.7 Concepto de Empresa	103
2.8 Enfoques Administrativos de la Organización	106
2.9 Criterios Fundamentales de las Organizaciones como ente Social	111
2.10 Clasificación de las Organizaciones	118
2.10.1 Por su giro y/o actividad que se dedica la Organización	119
2.10.2 Por su grado de autoridad, poder y comunicación	119
2.10.3 Organización Multinacional	120
2.10.4 Organización Transnacional	121
2.10.5 Organización Privada Nacional	121
2.10.6 Organización Paraestatal	122
2.11 La Organización como Dominación	122
2.11.1 Como las Organizaciones usan y explotan a sus empleados	125
2.12 El proceso de influencia en las Organizaciones	126
2.13 Conflictos Organizacionales	131
CAPÍTULO 3 MEXICO Y LOS SÍMBOLOS DE PODER	138
3.1 El Ser Humano y los Símbolos	138
3.2 México y país de Símbolos	150
3.2.1 Símbolos Patrios	154
3.3 La abnegación de la psicología del mexicano en su área laboral	156
3.3.1 Motivación Económica	157
3.4 Realidad en México de los Símbolos de Poder	159
3.5 Globalización	176
3.5.1 Globalización y Modernidad, Cultura e Identidad Nacional	190
CAPÍTULO 4 CASO PRÁCTICO. LOS SÍMBOLOS DE PODER EN LA VIDA ORGANIZACIONAL. UN ESTUDIO EN LAS EMPRESAS DEL VALLE DE MÉXICO.	193
Desarrollo del Caso Práctico	194
Ítems de Investigación	199
Conteo de Ítems por área	201
Área Ejecutiva	201
Área Gerencial	202
Área Administrativa	203
Área Operativa	204
Relación de Resultados de los ítems por Cada área	205

Análisis de Resultados

206

Conclusiones

207

Bibliografía

210

1020

10

10

10

TEMA:

Simbolos de Poder en la Vida Organizacional (Un Caso en el Valle de México)

OBJETIVOS

- Identificar la existencia de símbolos de poder en las organizaciones.
- Determinar si existe correlación entre los símbolos de poder y la satisfacción de las personas con sus empleos.
- Determinar si existe correlación entre los símbolos de poder y las organizaciones.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

De que manera los símbolos de poder intervienen en las funciones organizacionales para que exista una satisfacción por parte de los trabajadores, administrativos, gerentes y ejecutivos hacia su área de trabajo y con sus relaciones laborales. Conocer lo anterior nos permitirá obtener así un mejor rendimiento y colaboración para el buen funcionamiento de la Organización.

Por ello surge la pregunta de investigación:

¿Se encuentran correlacionados los símbolos de poder organizacionales con el prestigio?

HIPÓTESIS

H₁: Los símbolos de poder están correlacionados con el prestigio organizacional.

H₁₀: Los símbolos de poder no están correlacionados con el prestigio organizacional.

H₂₁: El empleo de los símbolos de poder en las organizaciones, se correlacionan positivamente con la satisfacción en el trabajo.

H₂₀: El empleo de los símbolos de poder en las organizaciones, no se correlacionan positivamente con la satisfacción en el trabajo.

JUSTIFICACIÓN

Desde hace mucho tiempo, los símbolos se han presentado en cada etapa de la vida del hombre. Se ha simbolizado desde lo creado por la naturaleza, hasta lo creado por el ser humano.

Donde exista un grupo de personas, siempre existirán "los símbolos de poder", refiriéndonos con esto a las asociaciones, por ejemplo: la escuela, la familia, los clubes, las amistades, el trabajo, etc. Existe una infinidad de lugares y situaciones donde podemos encontrar estos símbolos pero nos vamos a referir a un grupo en particular donde vamos a determinar la existencia de ellos: son las organizaciones de trabajo u organizaciones administrativas.

El estudio de las organizaciones es muy amplio, en él se pueden detectar diversos aspectos que influyen para el buen aprovechamiento o descontrol de las mismas. Existen infinidad de medios para detectar el funcionamiento de la organización. Se establecen puntos importantes de referencia para analizar la conducta y el comportamiento del individuo dentro de ella.

Por medio del establecimiento de los símbolos de poder en la organización, se puede determinar hasta que grado es importante la conducta del individuo y su satisfacción en el trabajo para la productividad de la organización.

Este trabajo está enfocado a determinar de que manera los símbolos de poder influyen para el adecuado funcionamiento de las organizaciones y establecer alternativas para adecuar de la mejor manera la utilización de estos símbolos y obtener el beneficio para estas.

INTRODUCCIÓN

En este contexto se hace un análisis importante sobre los símbolos de poder y su repercusión en las organizaciones, estableciendo las características de los individuos con sus relaciones personales y de trabajo. Observando de qué manera influyen para el buen funcionamiento y una adecuada estructura de la organización a la cual pertenecen.

En el primer capítulo se tocan los siguientes temas: El ser humano capta la naturaleza de las cosas a través de los fenómenos. Hay que reconocer que en la realidad misma y en las cosas radica un elemento objetivo que constituye la base de todo lo que nos rodea y hace que algo nos parezca bello o feo, bueno o malo.

El término forma simbólica, es un derivado del filósofo E. Cassirer, donde estudia diferentes modalidades de símbolos de formación semejante a su lenguaje, mitos y saber científico.

Se hace un análisis concierne a la fabricación de cultura, aspecto del psicólogo Jungs. Específicamente se discute sobre la nueva forma de creencias, sistema que Jungs fue desarrollando, donde la conciencia asume el rol crucial de símbolos (objetos representativos de cultura, tradiciones y comunidades).

También se hace referencia a puntos importantes del poder: El poder posee connotación de fuerza y capacidad para hacer ciertas cosas, y de ejercer influencia sobre otros- por medio de la persuasión o la coerción- para lograr que las cosas se hagan, es decir aquellos que abiertamente admiten deseo de poder son catalogados como locos de poder y egocentristas, mientras que quienes carecen de poder, son vistos como débiles y oprimidos por los traficantes de poder.

Persuadir el lenguaje humano, habilidades incluídas, la capacidad de crear y usar signos y símbolos de poder son para revelar y construir al mundo, esto es afirmado por Aristóteles, quien observó que los voceros del mundo son los símbolos de la mente, de la experiencia y del poder.

Aspectos específicos en como localizar, examinar e interpretar los símbolos, están fundados dentro y a través del ambiente organizacional. Específicamente se estudian técnicas para analizar varios símbolos de poder de la vida organizacional en lugares clave tales como oficinas, lugar de trabajo donde se realiza el desempeño del trabajador y salones para ejecutivos.

Los símbolos de poder en la vida organizacional resultan ser de los elementos más notorios y al mismo tiempo de los más sutiles, pues se presentan concretos como escudos y medallas e incluso formas de vestir, hasta aspectos tan escurridizos como la forma de hablar o la forma como los integrantes de la organización se refieren a algunas personas en particular.

Dicha simbología a acompañado al hombre desde sus inicios y hoy por hoy se presentan no solo como indicadores de status o prestigio, sino que se han convertido prácticamente en la razón de vida para una gran cantidad de personas, haciendo de ellos no elementos que acompañan al poder, sino el poder mismo.

Además se menciona que el liderazgo es importante en todos los niveles de la organización, no solo en el nivel más alto. Los investigadores demuestran que influye en la satisfacción del trabajador, la motivación y el desempeño.

Con respecto al segundo capítulo se hace mención a lo siguiente: Se hace un estudio sobre la Vida Organizacional, abarcando sobre los aspectos principales de valores y actitudes. Mencionando básicamente puntos relevantes sobre cultura. Cultura es todo el complejo de rasgos espirituales, materiales, intelectuales y emocionales distintivos que caracterizan una sociedad o un grupo social. No sólo incluye el arte y las letras, sino también los sistemas de

vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias.

También se establecen aspectos generales de la empresa, enfoques administrativos de la organización, así como clasificación de las organizaciones.

En este capítulo se hace mención sobre la dominación de los trabajadores, la influencia y conflictos organizacionales.

En el tercer capítulo se hace referencia sobre los símbolos de poder en México y aspectos importantes de la Globalización.

La suerte de naciones como la nuestra, se haya inmersa en un mar de agitadas contradicciones sociales. El desarrollo económico, social y político de los pueblos atraviesa infinidad de contrastes y paradojas históricas. Por un lado, existen sectores (minoritarios) de la sociedad que concentran en sus manos el producto y los beneficios materiales, resultado del esfuerzo colectivo del trabajo, energía y creatividad del conjunto de la sociedad. Por otro lado contingentes millonarios de trabajadores que, en el proceso social de producción de los bienes materiales (satisfactores de las necesidades humanas básicas), viven totalmente ajenos al goce y disfrute de esos bienes producidos socialmente.

La apropiación de la riqueza, hecha por un sector reducido de la sociedad, esto es, por una clase social, es el resultado del proceso histórico de formación y de venir de naciones como la nuestra, cuyos orígenes e identidad han costado vidas y sangre.

En base a lo antes mencionado, se observa que existen grandes símbolos de poder en México, que afectan gravemente a la sociedad y más a las personas débiles.

Existe un símbolo de poder que puede ser manejado a nivel mundial, estamos hablando de la Globalización. Los países capitalistas, los poderosos, ricos ejercen una gran influencia sobre los países débiles, pobres y tercermundistas.

El objeto de estudio en el caso práctico, es determinar de que manera el símbolo de poder se presenta como un factor que influye en las organizaciones y la manera en que se correlaciona con la satisfacción de los trabajadores en el área donde laboran. Dicho estudio se lleva a cabo en empresas del Valle de México.

La intención de este trabajo es alentar, guiar y orientar el conocimiento a investigar sobre los símbolos de poder como un elemento social en el proceso del comportamiento organizacional posible y significativo.

CAPÍTULO I

SÍMBOLOS

DE

PODER

CAPÍTULO 1 SÍMBOLOS DE PODER

1.1 Concepto de Símbolos de Poder

El símbolo es un elemento crucial que juega un papel importante en la vida del hombre, se presenta de diversas maneras y participa en cada actividad que realizan los individuos, ya sea en provecho de todos o de algunos cuantos solamente.

Nos referimos principalmente a una clase de símbolos, que son los cruciales para toda organización, es decir por medio de estos símbolos se determina: el aspecto, prestigio y status de la organización y por supuesto de los individuos que forman parte de ella. Estamos hablando básicamente de los "símbolos de poder".

Como menciona Martínez, (2001)

Los símbolos de poder son elementos importantes y característicos dentro de la vida organizacional, se presentan de manera muy notoria, ya que la mayoría de las veces hace elevar la imagen de quien los utiliza, también se presentan de una forma muy sutil. Existen diversos aspectos en la manera en que se dan a conocer, por citar algunos ejemplos, el rango que se tiene en la organización, la manera en que se dirigen los empleados, el lugar de trabajo, y existen tantas formas en que se presentan los símbolos de poder.

Además se pueden considerar como imagen de status frente a otras personas, y algunos los consideran como la razón de su existencia, tanto personal, profesional y en algunos casos familiar. Con los símbolos sienten que pueden llegar a tener el control del poder y manejarlo en su conveniencia.

Antes de adentrarnos directamente al tema, es conveniente conocer los conceptos:

ORGANIZACIÓN: "Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". (REYES, 1990)

SÍMBOLO: "Señal o representación de algo, específicamente si representa convencionalmente una idea, cualidad, sentimiento etc." (GRIJALBO, 1988)

PODER: "Facultad, capacidad que se tiene para realizar o mandar realizar algo. Facultad que se tiene para imponer la autoridad mediante la coerción" (GRIJALBO, 1988)

En el ser humano desde sus inicios tiene una gran propensión, dependencia y recepción a los símbolos. En vez de definir al hombre como un ser racional, deberíamos definirlo como un ser simbólico, ya que estos tienen un gran impacto e influencia dentro de la vida del individuo, la manera en como se relaciona con los demás y el ambiente con el que se desenvuelve día con día.

"En base a lo anterior se determina la importancia que el ser humano brinda a ciertos símbolos asignándoles tanto un valor determinado como una deseabilidad específica, recordando que dichos símbolos varían tanto en el tiempo como en las sociedades". (MARTÍNEZ, 2001)

El humano, constituye y personifica al mundo. En base a esto se puede determinar que el símbolo es una parte básica de la naturaleza humana. "Persuadir el lenguaje humano, habilidades incluídas, la capacidad de crear y usar signos y símbolos de poder son para revelar y construir al mundo. Los voceros del mundo son los símbolos de la mente, de la experiencia, del poder". (STEWART, 1986)

La palabra símbolo originalmente quiere decir una señal de prueba. Además es considerado en cuestión como un elemento de romanticismo en la búsqueda del individuo, considerado también como mito e ideología dentro del conocimiento de la sociedad. Esto da como consecuencia que existe una nueva forma de creencia, sistema desarrollado donde la conciencia asume el rol crucial de símbolo (objeto representativo de cultura, tradiciones y comunidades). Por esta razón existe la manera de concebir las ideas del individuo en el contexto de varias formas de cultura simbólica de la sociedad, y en base a esto se estudian las diferentes modalidades de símbolo de formación, semejante a sus lenguajes, mitos y saber científico. Por ello los símbolos expresan la dimensión espiritual de la vida.

En base a lo anterior se puede determinar que los símbolos son cruciales y tentativos para convenir en lo sucesivo a la transformación y ayudan a alcanzar y celebrar el progreso.

Las múltiples posibilidades de estudio son utilizados para determinar el porqué los símbolos son objetos, actos, conceptos o formas lingüísticas con posición ambigua para una multiplicidad del significado.

En referencia a esta afirmación se puede mencionar que el símbolo toma diversas concepciones, de acuerdo a la manera y a la forma en que sea dirigido hacia la idea, o de acuerdo al lenguaje que se utilice. Por ello podemos decir que el simbolismo desafía cualquier interpretación.

1.1.1 EL PODER COMO DELIRIO

Los seres humanos estamos implicados en el fenómeno del poder. Efectivamente, en cualquier ámbito institucional (la familia, la escuela, la fábrica, el Estado, etc.), a lo largo de la historia, y en todas las civilizaciones, se presenta el mismo hecho irrefragable: los individuos, voluntaria o involuntariamente, ejercemos el mandato y la obediencia.

Canetti expone en su tesis "la propia existencia colectiva de los seres sociales desemboca, fatalmente, en el dominio de unos sobre otros". (Citado en Ceballos, 1994).

El poder es concebido por Canetti como una actividad inherente a la especie humana, ya sea que se manifieste como un fenómeno consustancial a la dinámica cotidiana de las instituciones sociales o bien que adquiriera algunas de sus modalidades exacerbadas tales como el sadismo y la megalomanía.

Los atributos del poder no se agotan, como bien insistió Michel Foucault, en las relaciones de coerción y represión. Por el contrario, el poder es polimorfo, cambiante, envolvente, y sus efectos pueden ser positivos o negativos, seductores o repulsivos, constructivos o aniquiladores.

Aquel que tiene fama y prestigio, no le satisface el incremento de su capital en dinero o en hombres; su meta es otra: "coleccionar coros". Escuchar y mirar las voces y los aplausos, los halagos y la reverencia, esto sí que sacia la sed egocéntrica del famoso.

Ceballos (1994), menciona lo siguiente:

Otro de los atributos del poder estudiados por Canetti es el de la distancia, situación que hace referencia al alejamiento físico entre el poderoso y la masa. Sin duda alguna, la existencia de la masa, ese conglomerado amorfo, caótico, contingente, que envuelve e iguala a los individuos haciéndoles perder momentáneamente su identidad (tal como lo describen Le Bon y Freud en sus textos clásicos sobre este tema), se contrapone en forma absoluta a la figura relevante, solitaria e inaccesible del omnipotente.

El poderoso, de cuya existencia depende la de los demás, goza de la mayor, de la más nítida de las distancias: en ello, no sólo por su brillo, él es sol o más ampliamente, como entre los chinos, el cielo. El acceso a él se hace dificultoso; se construyen en su torno palacios cada vez con más salones. Cada portal, cada puerta está bajo estricta vigilancia; es imposible entrar contra su voluntad. Él, desde su distante seguridad, puede hacer agarrar a cualquiera, dondequiera que se halle.

Es cierto que el poderoso posee privilegios sin fin, que dispone a su antojo de los bienes y la vida de sus súbditos. El poder es la capacidad de hacer que la gente se integre en alguna organización a la que entrega la lealtad. El ejercicio del poder siempre supone algún tipo de transformaciones, y muchas son o bien físicas o químicas, o ambas a la vez. A menudo se considera la energía sinónimo de poder y, en efecto, un aspecto de la energía consiste en que produce transformaciones. La energía es una condición muy importante tanto del poder destructivo como del constructivo.

Ahora llegamos a la cuestión de determinar las características del poder en los grupos u organizaciones, es decir, en las relaciones entre más de dos personas. A medida que en un grupo aumenta el número de personas, se hace cada vez más difícil mantener la igualdad en las relaciones de poder, debido a la dificultad de comunicarse. El fracaso de innumerables experimentos en establecer comunidades igualitarias demuestra que la dificultad de que todos comuniquen con todos en los grupos grandes es un factor determinante y limitativo. Cuando el grupo crece por encima de un número de componentes reducido, por regla general para sobrevivir se ve empujado a adoptar algún tipo de jerarquía, de lo contrario se dedica demasiado tiempo a tomar decisiones.

1.1.2 CENTRALIZACIÓN DEL PODER EN LA ORGANIZACIÓN

El poder es un componente importante en cualquier sistema social. La distribución del poder tiene consecuencias importantísimas para el desempeño de una organización.

Aquellas organizaciones en las cuales las decisiones son tomadas por muy pocas personas en la cúspide, descansan sobre reglas y supervisión estrecha como medios para garantizar un desempeño consistente de los trabajadores. Estas organizaciones se caracterizaron también por un equipo de gente menos profesionalizada. Entonces, la presencia de servidores bien entrenados está relacionada con una necesidad menor por reglas y políticas extensas.

LA NATURALEZA DEL PODER EN LAS ORGANIZACIONES

El poder puede definirse, generalmente, de manera bastante simple. La mayoría de la gran cantidad de tratados sobre el concepto están de acuerdo, en general, en que este tiene que ver con las relaciones entre dos o más actores en las cuales el comportamiento de uno está afectado por el otro. Una persona o un grupo no pueden tener poder en el aislamiento; debe estar en relación con alguna otra persona o colectividad.

RELACIONES DE PODER

El aspecto relaciones de poder se trata específicamente sobre la importancia de las relaciones de dependencia dentro de la constelación total del poder, se afirma que el poder reside implícitamente en la dependencia de otro: en otras, palabras, que las partes que están en una relación de poder están ligadas las unas con las otras por una dependencia mutua.

Las relaciones sociales suponen, generalmente, lazos de mutua dependencia entre las partes. Estos lazos de dependencia mutua implican, al mismo tiempo, que cada parte está en posición, en algún grado, de garantizar o negar, facilitar o estorbar, la gratificación del otro. En consecuencia, aparecería que el poder para controlar o influenciar al otro reside en un control sobre las cosas que él valora.

Deben tenerse en cuenta dos aspectos adicionales en relación con el poder. Primero, el poder es un acto: es algo que se usa o se ejerce. Muy frecuentemente el acto de poder se ignora en los análisis del poder, con lo cual se tiende a centrar la atención en los resultados de un acto de poder. Estos resultados pueden adoptar diferentes formas incluyendo aceptación o conflicto, pero es el ejercicio del poder lo que aquí nos interesa. El segundo punto es que quien recibe el poder es crucial para determinar si se ha presentado un acto como un acto de poder responderá sobre esa base independientemente de que quien esgrime el poder intenta o no utilizarlo.

CANTIDAD DE PODER

Toda persona que ocupe una posición administrativa tiene, sobre una persona que esté por debajo de ella, una cantidad específica de poder, en las organizaciones los administradores y los administrados se influncian, al mismo tiempo, los unos a los otros más efectivamente y generando, en consecuencia, un poder conjunto como resultado de una mejor dirección sobre los recursos tecnológicos, económicos y humanos de la organización en el servicio de ciertos objetivos.

1.2 ANTECEDENTES DE LOS SÍMBOLOS DE PODER

Los símbolos de poder han sido como ya se mencionó anteriormente la parte fundamental de la creación humana. "La vida misma puede girar en torno a dichos símbolos, baste recordar que en una gran cantidad de culturas el sol ha sido considerado dador de vida, símbolo de fertilidad, dios poderoso, e incluso, un ser que debía ser alimentado con sangre humana para continuar con vida" (MARTÍNEZ, 2001)

Con esto Martínez (2001) hace referencia a lo siguiente:

En algunas partes de la antigua Europa el color púrpura estaba destinado en forma exclusiva para las clases dominantes, mientras que en otros pueblos contemporáneos, era simplemente un tono de guerra, otro ejemplo lo encontramos con el cabello que para los egipcios era un símbolo de barbarismo, (mencionando que uno de los atractivos de Cleopatra era precisamente la ausencia de cabello) siendo este un concepto que contrasta aún hoy en día con los cánones de belleza de una gran cantidad de pueblos, quizá el ejemplo más vivaz y cercano que tenemos es como dentro de una misma sociedad existen congregaciones o grupos que distan mucho en la asignación de valores como son los franciscanos con su tradición de pobreza, y los comerciantes que tienen como finalidad el acumular la mayor cantidad de riquezas posible.

Podemos ver que los valores asignados a los símbolos pueden variar en forma diametral de sociedad en sociedad, si contemplamos cuadros antiguos podremos apreciar que en otros tiempos las mujeres más atractivas eran las llenitas, mientras que hoy pareciera que mientras más delgadas mejor, o quizá un ejemplo un poco más interesante sea el recordar que actualmente se busca hacer cada vez más ligeros y pequeños a los lentes llamados de contacto o la cirugía de los ojos para eliminar su uso, mientras que en la antigüedad el empleo de los mismos imprimía un sello de alcurnia y prestigio, por lo que mientras más grandes y pesados, eran mejores. En este punto vale la pena recordar un pasaje de la Divina comedia de Dante, donde uno de los círculos del infierno existen dos tipos de condenados a penas eternas, uno de estos grupos es el de los despilfarradores que tiene por condena recoger enormes monedas y arrojarlas a otro grupo, el de los avaros que las recoge, mientras se gritan mutuamente, los primeros vociferan ¿Porqué las recoges? y los segundos replican ¿Porqué las tiras? Siendo esto un círculo vicioso sin fin. De esta suerte podemos visualizar que el verdadero valor de un objeto (símbolo) dependerá en gran medida del valor que le asignemos.

Muchas de nuestras teorías referentes a las fuentes de los símbolos de poder enfatizan la importancia de los rasgos o características personales; rasgos o características que son muy difíciles de modificar como no sea mediante esfuerzos hercúleos.

Los tiempos de crisis suelen ser también tiempos de símbolos. Cuando las palabras se desgastan hasta ya no decir nada, cuando todo parece haber sido dicho y su repetición resulta dispendio, cuando la credibilidad de las instituciones ha quedado destruida y cada nueva declaración suya induce a sospecha, los símbolos empiezan a tomar forma, a adquirir poderes mágicos y a veces terribles, hasta influir en la sociedad y hacer que los hombres se aferren a ellos en verdaderos actos de fe, como recursos últimos de esperanza.

No nos extraña, entonces la generación de nuevos símbolos como involuntaria o escasamente pensados, inteligentes y bien diseccionadas en otros, formando parte de la realidad en que vivimos.

1.3 ACEPTACIONES MÁS COMUNES.

Los símbolos de poder son variables primarias socioculturales, en donde las formas y técnicas son manipuladas por grupos asimétricos en la articulación de sus intereses básicos. Esto surge en la dramática social. Es el único proceso donde el poder se relaciona como una acción simbólica, y su interacción es divulgada y directa con estructura social como hecho evidente.

Las múltiples posibilidades de estudio son utilizadas para determinar el porqué los símbolos son objetos, actos, conceptos o formas lingüísticas con posición ambigua para multiplicidad del significado.

El símbolo de poder también es considerado como mito, porque crea una falsa visión y una falsa concientización cual voluntad exacta se utiliza para hacerse llegar al futuro.

El sonido grande, boleto grande, otros símbolos de estatus entre otros, es considerado para darle cierta imagen al individuo.

Lo que llamamos símbolo es un término, un nombre o una pintura que puede ser conocido en la vida diaria aunque posea connotaciones específicas además de su significado corriente y obvio, representa algo vago, desconocido u oculto para nosotros.

Así es que una palabra o una imagen es simbólica cuando representa algo más que su significado inmediato y obvio. Como hay innumerables cosas más allá del alcance del entendimiento humano, usamos constantemente términos simbólicos para representar conceptos que no podemos definir o comprender del todo, pero esta utilización consciente de los símbolos es solo un aspecto de un hecho sociológico de gran importancia; el hombre también produce símbolos inconscientes y espontáneamente en forma de sueños.

Es cierto que estamos continuamente rodeados de símbolos, sin ser conscientes de lo que significan o sin hablar de ellas. Aunque no los mencionemos hay símbolos para muchas cosas.

Por un lado está el significado subjetivo que se le atribuye a un símbolo, y por otro el significado puede ser específico de la cultura del país, esto es, que no le corresponde en otra cultura, o las connotaciones de dicho símbolo son algo diferentes.

Un símbolo es un poderoso instrumento de síntesis, de ideas con ventaja de permitir libertades y de imágenes en cuestión.

El comprender un símbolo puede ser de un poder infinito e implacable en cualquier grado de inteligencia y capacidad de trascendencia.

El análisis de síntesis de ideas, acreditadas por los símbolos son realmente el poder de despertar, transformar o direccionar estructuras.

1.4 EL EMPLEO DE LOS SÍMBOLOS DE PODER EN LA VIDA ORGANIZACIONAL

Una organización es una creación humana, y contiene todos los aspectos de la vida misma pero puede tener potencia para ligerar ciertas actividades. Si las acciones y las relaciones humanas son más que comunicación, comando y control, entonces conforman a la organización. Además es importante y crucial determinar los diferentes aspectos de los términos del simbolismo dentro de las organizaciones, y a su vez es interesante analizar la diversidad que se observa dentro del trabajo en el nuevo campo del simbolismo en la organización.

En base a esto se puede determinar que existen nuevos conocimientos cuya atención está enfocada sobre lo simbólico, lo cualitativo, los aspectos sociales, sobre las relaciones humanas y sobre el sitio central de esas cualidades en la operación de las organizaciones. Por ello la potencia y las atractivas discusiones de simbolismo, hacen todo esto más fácil para asemejar discusiones al cambio gradual en un camino para asegurar y alcanzar las definidades del símbolo organizacional hacia el poder.

El autor Turner (1990), menciona que existen diversos factores que parecen tener combinaciones y llegar a producir la corriente interesada en los símbolos y la cultura organizacional.

Especialistas en ciencias sociales y métodos concluidos en años recientes, realizan una aplicación con cautela de acercamientos cuantitativos, desatentos de sus limitaciones o de su inadecuabilidad. Ya que hay aspectos específicos sobre el como estar localizando, examinando e interpretando los símbolos, están fundados dentro y a través del ambiente organizacional, y sobre las técnicas para analizar los símbolos de poder dentro de las oficinas, lugares de trabajo y salones de ejecutivos.

Por ello es interesante hacer hincapié en esta pregunta:

¿Los ritos y los valores qué tienen que ver con la dirección?

T O D O .

Es simplemente impropio no dar la importancia que tienen los símbolos de poder y el cómo se desarrollan dentro del ambiente organizacional.

Como lo menciona Martínez (2001)

En la actualidad, los símbolos son los aspectos más visibles dentro de la vida de las empresas y organizaciones, siendo al mismo tiempo un concepto muy sutil y escurridizo. Para ejemplificar lo anterior podemos mencionar como las organizaciones, empresas, universidades, clubes sociales y todo tipo de agrupaciones proclaman su identidad en escudos, logos, artículos, papelería, ropa, reconocimientos, grados, etc., generan sus propias tradiciones, formas de trabajo, comportamiento e incluso un código o jerga propio que incluyen las normas no escritas de cómo se hace el trabajo dentro de su grupo, siendo estas reglas no escritas de uso obligatorio para todos sus integrantes.

Todo lo anterior nos da una idea clara de la importancia de los símbolos para nuestra sociedad y en algunos de los grupos que la integran, estos símbolos no son solo parte de la vida de los individuos, sino que llegan a significar tanto como la vida misma, de tal suerte que se considera que el poder no se detenta en forma verdadera a menos que

posean los símbolos que representen el poder en nuestra sociedad basta con reflexionar un poco para darnos cuenta que dichos símbolos de poder están representados por el automóvil, la casa, la calidad del traje, el costo de la pluma, el reloj o la escuela de donde se es egresado, todo ello tiene un factor en común, "mientras más caro, mejor".

Después de todo, el imperio Británico, fue fundado sobre, entre otras cosas, en una comprensión rica de la potencia de rituales y símbolos. Existe un punto importante a analizar, es el de promover los valores. Muchas oportunidades de moldear y de promover valores compartidos se faltan a menudo para la carencia simple del conocimiento. La declaración de la misión puede convertirse en una doctrina santa.

En 1980, fue concebida y emergió una organización simbólica junto con una cadena cultural. Estos fueron establecidos en los Estados Unidos, ligados a asociaciones académicas y otros intereses en la cultura organizacional.

En un tiempo similar un grupo denominado European Group for Organizational Studies (EGOS), realizó un explícito estudio declarado interesado en el simbolismo organizacional.

El primer estudio fue realizado por un grupo de la Universidad UK, en Junio de 1982, interesándose la Transatlantic and European en el área, y resultando en la formación de la Standing Conference on Organizational Symbolism (SCOS), el cual continúa con los estudios originales que realizaba el grupo EGOS.

Los debates sobre la idea de los símbolos organizacionales son realizados en lo posible para preguntarse mucho más sobre las cuestiones pertinentes sobre la cultura organizacional, sobre los sistemas de signos y símbolos con la creación de organizaciones y sobre la manera en la cual son semejantes los signos y los símbolos que son creados en la organización.

Esto es irónico y verdaderamente también revelador, la literatura habla que la organización, tiene cultura, pero la cultura organizacional es, según Gareth Maryan (1986) un

punto usado como concepto nuevo del aspecto organizacional veniente del lenguaje Inglés, utilizado primero como civilización o herencia social solo hasta 1871.

La cultura fue tomada como discurso establecido dentro del aspecto antropológico y sociológico, un discurso para sugerir que la cultura es un nuevo modo de criterio organizacional.

De un aspecto a otro, el concepto de cultura está dentro del mundo organizacional. La cultura de la sociedad es caracterizada en un camino, que sugiere coherencia, en unidad, ambigüedad y contradicciones hechas por sí mismas. Turner en su libro *Explorando la Subcultura Industrial* en 1971, hizo el primer uso extensivo de el concepto de cultura en el estudio de la organización.

En la década de 1980, sin embargo el uso de la cultura fue burocratizado en estudios de la organización. Cerca de 20 años se ha podido observar algunos resultados en el entendimiento de los aspectos dinámicos del ser humano en su interacción con la organización. Esto es acompañado por la gradual evolución de alternativas, interpretadas como armazón, dentro del cual el concepto de cultura es conveniente dentro de la organización, y por supuesto de su buen funcionamiento.

Al final de la década, se dio a conocer en conferencias y libros sobre simbolismo, cultura y relatos tópicos. En 1979 en una conferencia de la universidad de Illinois se habla sobre simbolismos organizacionales, y además se realizó una publicación de un libro (Pondy, 1983). La conferencia fue precedida por la formación de la Organizational Symbolism Network, por un grupo privilegiado de académicos coordinados por Thomas Dandridge de la Universidad de New York-Albania y en Europa, en donde también participó en la conferencia la Organizational Symbolism (SCOS), y el European Group on Organization Studies (EGOS).

En 1983, se dio una conferencia sobre mitos y símbolos: *Expansión del análisis de Organización*, fue organizada por la Universidad de California en los Ángeles (UCLA). Esta conferencia siguió las bases de las anteriores y fue la primera explícita acerca de la cultura

organizacional. "Cultura Organizacional y el significado de la vida en el trabajo", fue un libro realizado en 1985, y además se dio otra conferencia sobre las "Culturas corporativas desde la Universidad de Pittsburg en California".

Existen Journals que tratan sobre el tópico de la cultura organizacional. El primero fue el "administrative Science Quarterly" en 1983. Posteriormente el journal de "Management and Organizational Dynamics" en 1984 respectivamente y en Europa se da un journal "Organization Studie" en 1986, tratando sobre el simbolismo organizacional más concretamente.

Las características similares de la cultura organizacional pueden estar fundados en la Teoría Z (1984) y en las "Culturas Corporativas" que mencionan Deal and Kennedy's. En base a esto podemos mencionar que existe un claro análisis sugestivo conceptual y simbólico que influye en alguna dirección desde lo práctico a lo académico dentro de la organización.

La cultura organizacional es fundamentalmente moderna. Lo moderno radica en técnicas de racionalización. Esta técnica fue uno de los grandes antecedentes que se surgieron en la época de Aristóteles. Es la fundamentación de la cultura organizacional, la primera piedra angular de la técnica racionalista, la cual fue establecida en la era progresiva (1896-1916) en los Estados Unidos.

Una influencia de dos corrientes ocurridas durante este periodo fueron las siguientes: La primer corriente es la ciencia analítica. La segunda corriente fue el producto de la gran transformación de la era, abarcando la tecnología progresiva, característica de este periodo de industrialización, con esta incomparable sucesión del desarrollo tecnológico. La técnica racionalista es la convergencia de la ciencia analítica y el progreso tecnológico.

Dentro de la organización, se consideran varios aspectos importantes para el buen funcionamiento de esta, y así proveerse de una adecuada producción de trabajo. La organización consta de una cultura especial para este funcionamiento, así como la utilización de algunos símbolos organizacionales y transacciones simbólicas conectadas directa o

indirectamente con el trabajo, y además es importante para la regulación de las relaciones dentro de la sociedad.

El problema de la dependencia estructural en una organización formal y en la forma de esta dependencia, es la salida a la superficie, donde la interacción es creada en la cultura particular de la organización. La dependencia estructural se da dentro del trabajo o por grupos de trabajadores, donde el segundo grupo tiene algún poder especial, originado desde una jerarquía organizacional o desde el sistema de trabajo y producción con facilidades de gran influencia sobre el comportamiento del primero. Todas las organizaciones creadas usan este tipo de poder, con prácticas específicas sobre la organización.

La cultura de una organización es vista como una familia de conceptos, hecha sobre las ideas semejantes como son: símbolo, lenguaje, ideología, creencias, rituales y mitos. Símbolo es el más interesante e importante dentro de la categoría, aunque también el lenguaje pertenece a esa categoría.

Así las normas del lenguaje son especialmente visibles en la difícil situación de un nuevo trabajo.

Las organizaciones son herramientas que el poder pone en funcionamiento. El poder no debería quedar ni tan olvidado ni tan implícito como ha sucedido en la realidad.

Existe un modelo teórico que necesita ser refundido en términos de la teoría del poder. Se trata del nuevo y popular concepto de las organizaciones como símbolos y mitos, a los que a veces nos referimos como interpretación cultural. Sus raíces se hunden en la Escuela Institucional, una de las más antiguas del área de administración.

Se destaca la importancia de los mitos y símbolos, y está afincada en la tradición de la revelación dentro de esa escuela.

Dentro de las organizaciones, es casi como si los mitos y símbolos tuvieran eficacia causal, como si constituyeran una fuerza que creara la situación. Parece que la acción racional no puede existir; todo es mito. El punto de vista simbólico se olvida de la irrelevancia de la

mayor parte de la educación, dados los sistemas económicos y de clases de nuestros días. La discrepancia entre metas y realidades puede concebirse, principalmente, como parte protectora del sistema económico y político.

Se determina un análisis desenfrenado desde la óptica de los mitos y símbolos disculpa las realidades desagradables. Los grupos de intereses y el poder. Puede ser este enfoque el portador inconsciente de un análisis conservador de tipo *laissez faire* que ignora las desigualdades básicas de nuestra sociedad. El cinismo esencial en los estudios sobre organizaciones consiste en decir que aquellos que resultan perjudicados por ellas están, con sus protestas, creando mitos y símbolos legitimadores.

Se ha señalado lo importante que es reconocer los niveles culturales de los símbolos, valores y relaciones causa-efecto. En base a esto se clasifica a las organizaciones en función de su énfasis en las evaluaciones de la efectividad técnica frente a la institucional. Por ejemplo las organizaciones técnicas como las empresas manufactureras, son juzgadas por sus resultados; vigilan la producción y protegen su núcleo técnico de su entorno. Las organizaciones institucionalizadas, como las escuelas, son juzgadas, por sus formas más que por sus resultados. Hacen poca evaluación de su producción, y protegen sus formas o estructuras de su entorno, dado que estas son las fuentes de su legitimidad. Las organizaciones técnicas utilizan las estructuras para hacer que su trabajo sea eficiente, pero las organizaciones institucionalizadas utilizan las estructuras para reflejar su comodidad con las expectativas sociales y culturales. Los proceso laborales reales pueden desgajarse de la estructura.

El enfoque cultural ha sido utilizado también fructíferamente, dedicando una atención adecuada a otros factores, por Paul - DiMaggio y Walter W. Powell. Analizan estos autores las presiones entre organizaciones del mismo ámbito, que las conducen a parecerse más y más unas a otras. Estas presiones incluyen el poder de las organizaciones dominantes y del estado para forzar la conformidad en cuanto a estructura y modos de hacer, lo que es coherente con un modelo del poder; el impulso a imitar a organizaciones, que supuestamente tienen éxito para intentar lograr un éxito parecido o simplemente para parecer aceptables esta en consonancia con un modelo cultural; y el papel de los profesionales y de sus redes al pedir y

producir cosas semejantes en sus orígenes y orientación, concuerdan con una interpretación estructural y del poder. DiMaggio y Powell evitan caer en el extremo de ir en las reorganizaciones estructurales, tales, como la ordenación en divisiones, responder siempre a imitaciones o suponen meros signos de modernidad, sino que ponen ejemplos que parecen convertir a los signos en el motivo principal, con lo que la eficiencia puede resentirse.

En base a lo anterior mencionaremos lo siguiente:

Se dice que los poderosos suelen tener amigos poderosos, ya que éstos pueden proporcionar consejo y ayuda, además es posible aprender de ellos observándoles. Como consecuencia de lo anterior, cabe admitir que el poder está en función de la posición que tengamos en la red de comunicación y relaciones sociales y que esta posición se evalúa no solamente por su centralidad, sino también por el poder que tenga la gente con la que nos relacionamos.

La posición más o menos centralizada que una persona pueda ocupar, se debe a numerosas razones, pero una de las más importantes es su localización física dentro de la organización.

La localización física nos sirve para justificar el gran poder que a menudo disfruta la gente que ocupa puestos de staff o de adjunto. Aunque no tengan que estar dotados de autoridad formal, estas personas tienen poder por la simple proximidad física. La proximidad cuenta mucho. La oportunidad de hablar con el Presidente varias veces al día es a menudo de decisiva importancia, mucho más que la presidencia de un comité o el derecho a presentar opciones.

Contrabalancear el status del puesto con su proximidad a la corriente de información es algo crucial para el éxito de la persona.

La gente ambiciosa es propensa a evaluar sus oportunidades de trabajo según las posibilidades que éstas le brinden para entrar en contacto con otros miembros de la organización, en particular con los poderosos.

Para desarrollar influencia tenemos que estar insertados dentro de las estructuras de comunicación e interacción y esto significa la búsqueda estratégica de toda clase de interacciones incluso las de índole social.

Pfeffer (1992), hace mención en lo siguiente:

El cultivo de relaciones sociales y el maniobrar hábilmente para posicionarse tanto en el espacio físico como en el social, es algo que observamos en aquellos que buscan poder y que, sin duda, es esencial para la consecución de sus objetivos. El afanarse por conseguir centralidad es particularmente importante para aquellas personas o grupos que dispondrían de poco poder si no lo hicieran.

La reputación que tengamos en la organización, constituye una fuente importante de símbolo de poder. La reputación está asociada a la excelencia de nuestra actuación en éste y en anteriores puestos, especialmente en lo que concierne a nuestras relaciones y a nuestra capacidad para retener el poder. La posición que uno ocupe en la estructura organizativa formal obviamente contribuye también a determinar nuestro poder: siempre es mejor ser el jefe. Pero el poder del puesto y el uso de este poder, siempre es algo más de lo que corrientemente se entiende por autoridad formal: ya que entraña además el crear y mantener la reputación de que uno es eficiente y tiene capacidad para implementar cosas. Sin ninguno de estos dos componentes, el poder que confiere el puesto oficial entraría inevitablemente en una fase de deterioro. El puesto constituye una importante fuente formal de símbolo de poder.

Existe un símbolo de poder que es inherente a los puestos oficiales. El presidente, el director, el supervisor, etc., todos ellos tienen poder como consecuencia de ocupar un puesto que está reconocido e insertado en la línea jerárquica de la organización. Obedecemos las órdenes que nos llegan de aquellos que tienen autoridad formal o, por lo menos, lo pensamos dos veces antes de no hacer caso de ellas. A pesar de todo, muy pocas veces nos planteamos la cuestión de que si la autoridad formal dispone de poder, es sólo porque nosotros accedemos a ello. Los miembros de base de las organizaciones también tienen su poder: el poder que les da la facultad de poner trabas o de negarse a obedecer las órdenes de sus superiores. Y si de

hecho, son suficientes y resisten hasta el final, sus superiores pueden encontrarse con que no tienen ningún poder en absoluto.

El poder inherente a un determinado cargo oficial, es por tanto, un poder que han investido en dicho cargo todos o casi todos los miembros de la organización en la que está situado. El símbolo de poder para contratar, despedir y premiar que forma parte de muchos puestos directivos de alto nivel, está ahí solo en la medida en que el derecho de su titular para ejercerlo no sea puesto en tela de juicio.

Los líderes no pueden mantener su autoridad a menos que sus seguidores estén dispuestos a reconocerla. En cierto modo, la autoridad la confieren los seguidores. Si el poder que emana de los puestos y de la autoridad formal es algo que los demás conceden al ocupante de un puesto.

El simple hecho de decirle a una persona que va a formar parte de una organización, y de presentarla con un título tan de poca monta como el de encargado de iluminación, hace que dicha persona actúe de forma diferente. Esto es, los sujetos se identifican mucho más con las normas ficticias que han sido establecidas en la hipotética organización. Si extrapolamos estas conclusiones a las organizaciones reales en las que la norma cultural juega un papel aún más importante, nos daremos cuenta fácilmente de por qué la autoridad tiene tan profundo efecto sobre la conducta.

En el proceso de adquisición de símbolos de poder, bien sea por medio de ascensos o bien por la aceptación informal de nuestra autoridad por parte de los demás, la reputación y la calidad de la actuación son elementos esenciales. Todos, en mayor o menor medida, nos esforzamos por labrarnos una reputación que nos haga aparecer ante los ojos de los demás, no sólo como persona seria en la que se puede confiar, sino también como persona que es capaz de realizar cosas y que dispone además de poder e influencia. Tengamos también presente que la reputación de tener poder, trae consigo adquirir más poder.

El simple hecho de que al individuo se le considere poderoso o influyente, puede cambiar perceptiblemente su comportamiento. El hecho de estar en un puesto que carezca de poder puede ser causa de una cierta angustia, particularmente si hay mucho que hacer.

La causa por la que muchos de nosotros nos gusta trabajar con gente poderosa, está en que esta gente suele ser más agradable, y no porque sea de un natural complaciente, sino porque su reputación y su situación real le permiten más liberalidad y largueza cuando tiene que delegar en los demás. Pero no sólo la fama de tener poder cambia nuestro propio comportamiento y el trato que recibamos de nuestro prójimo, sino que también influye en el repartimiento de los recursos materiales, lo que provoca que esa fama cristalice en realidad.

La reputación de tener poder es casi tan importante como la reputación de ser leal y competente; ya que, como hemos visto, la noción de poder contribuye a crear símbolos de poder.

La reputación comienza a formarse casi en seguida que entra uno en la organización y, por ello, es esencial que iniciemos nuestra andadura con buen pie. Habida cuenta de la importancia de la reputación como símbolo de poder y como plataforma para escalar puestos más altos.

Se conoce a una persona por las compañías que frecuenta, también se le conoce por los asuntos que lleva a cabo y por lo que suceda cuando estos asuntos tengan su desenlace.

El puesto y la reputación son símbolos de poder, porque ambos llevan aparejada la capacidad del individuo para realizar con efectividad su cometido. A su vez una actividad profesional eficaz le ayuda a uno a labrarse una reputación y adquirir una autoridad formal. Por lo tanto, no se nos escapa que existe una interrelación entre el puesto, la reputación y la actuación y que, si uno de estos tres elementos es favorable, su acción positiva se derrama sobre los otros dos.

Un símbolo de poder para el individuo es la unidad o la organización de la cual él o ella es miembro. No todas las personas despliegan la misma influencia en las organizaciones,

ni todos los grupos o unidades organizativas son igualmente influyentes. La mayoría de nosotros apreciamos de forma intuitiva que estar en un grupo más poderoso nos proporciona mayor poder.

Dentro del mundo empresarial, cuando formamos parte de un grupo de trabajo alto o cuando tratamos de conseguir, ascensos, mayores presupuestos o recursos para nosotros o para nuestros colegas, muchas veces lo hacemos en representación de nuestra subunidad. El éxito de esta gestión es probable que dependa en cierta medida del mayor o menor grado de poder que tenga la subunidad organizativa que representamos. El poder que se deriva de la asociación o identificación con una subunidad determinada, es un poder que está basado en el posicionamiento que uno tenga en la estructura social y en la división del trabajo.

No todas las subunidades son parecidas; unas tienen más influencia que otras. El poder de una subunidad proviene de su capacidad de actuar de forma consensuada y coherente, de su proximidad a los asuntos importantes, de su habilidad para hacer frente a estos asuntos y de asumir por su parte una posición de monopolio fundamentada en el expertismo y en la capacidad para resolver problemas.

Para probar de modo concluyente que una característica es válida para la adquisición de poder, tenemos que estar seguros de que está presente en aquellos que son capaces de acaparar grandes dosis de poder o por lo menos, con más frecuencia que en aquellos otros que están relativamente desprovistos de poder. Los estudios que en este sentido se han hecho, casi siempre han señalado la necesidad de poder, de logro y de afiliación, como las características personales que normalmente conducen hasta el poder: siendo todas ellas rasgos de la personalidad.

Para Pfeffer (1992), existen cualidades importantes para adquirir y retener una dosis sustancial del poder dentro del marco de las organizaciones:

- Energía, capacidad de sufrimiento y resistencia física
- Habilidad para concentrar las propias energías evitando la dispersión de esfuerzos

- Sensibilidad para comprender a los demás
- Flexibilidad, especialmente cuando se tengan que seleccionar varios medios para alcanzar los objetivos
- Disposición para entrar cuando sea necesario, en lucha o controversia; es decir, poseer un cierto grado de dureza personal
- La habilidad para esconder, aunque sea temporalmente al propio ego para jugar el papel de buen subordinado o de colaborador incondicional, para así conseguir la ayuda y apoyo del prójimo. Puede que algunas de estas características tengan más aceptación social que otras, pero al parecer todas ellas se manifiestan en las personas que son capaces de adquirir y ejercer mucho poder.

Se puede observar que:

La organización es una estructura de funciones y papeles atados por líneas de comunicación. El papel sobrevive a la persona, aunque la persona que los desempeña pueda cambiarlo. La jerarquía define quién dice a quién lo que debe hacer. Se trata, con todo, de una imagen simplista. El directivo máximo de la empresa no puede decir a cada empleado lo que debe hacer. Las órdenes que circulan de los altos puestos a los puestos inferiores de la jerarquía se vuelven cada vez más vagas a medida que subimos hacia arriba. El directivo máximo no puede decir a cada conserje lo que debe hacer. Por consiguiente, a medida que las órdenes bajan en la jerarquía, se vuelven más concretas, aunque estén relacionadas, generalmente de una forma muy indefinida, con las órdenes que han salido de arriba del todo.

Así pues, en la jerarquía el poder se halla limitado por los conocimientos, y la propia organización puede corromper ese conocimiento.

Por ello, la distribución del poder entre organizaciones está igualmente en constante evolución. Algunas aumentan su poder; otras lo pierden. Los imperios suben y bajan, las regiones y las ciudades prosperan y entran en decadencia. Se crean empresas que pueden prosperar, ir a menos, quebrar o ser absorbidas en las funciones.

1.4.1 EL STATUS COMO SÍMBOLO DE PODER EN LA VIDA ORGANIZACIONAL

EL "STATUS" Y EL CONCEPTO DE SÍ MISMO

En la vida conocemos a mucha gente y nos formamos conceptos de ella. No obstante, hay una persona que recibe una cantidad desproporcionada de atención: el ego. Todos tenemos cierta idea de quién y qué somos. Esta es una parte tan intrínseca de nosotros mismos que rara vez nos detenemos a pensar cómo la obtenemos. La impresión que se tiene de una persona, ya sea de alguien más o de nuestro ego, es un concepto, una construcción cognoscitiva. Es algo que se forma y no algo innato. Se forma con la información que recibimos de otros. Algunas veces, ésta es directa. Eres buena persona, eres despreciable. Otras veces es menos directa.

Este mundo está formado por personas de quienes nosotros, a la vez, tenemos impresiones. Lo que hagamos con la información que recibimos depende mucho de la impresión que nos hayamos formado de las personas que nos la trasmite. Si tenemos una buena opinión de ella, seguramente la tomaremos en serio. De no ser así, la evaluaremos de distinto modo.

La formación de la imagen de uno mismo es un proceso muy complejo en el que intervienen varios factores. Uno es la evaluación o impresión de los demás o de la gente en general. Cada uno de nosotros tiene, en cierta medida, alguna forma de clasificar las impresiones que nos formamos de los demás.

Dado que esto es parte de lo que aprendemos de los demás, no es de sorprender que sean muy uniformes las formas en las que todos clasificamos a la gente. Una de las formas principales y más generales se basa en el "status".

El status es un concepto sencillo. Es el lugar que ocupa la gente en un sistema social. En nuestra conversación diaria aludimos a este fenómeno muchas veces. Nos referimos a la clase alta, a la clase media a la clase baja. Hablamos de los eruditos petulantes o de los poco

intelectuales. En una ciudad, observamos que las familias de abolengo se mueven en círculos diferentes que las recién llegadas a la comunidad. Aunque reconocemos rápidamente estas referencias al status, a menudo no nos damos cuenta del predominante interés que tenemos en él, ya sea en el pensamiento o en el comportamiento.

Esta preocupación universal del hombre respecto a su lugar en relación con otros en un sistema de status es lo que hace que éste sea un tema de importancia fundamental para que podamos entender las organizaciones.

Las posiciones sociales nunca se definen aisladamente. No se puede definir a una persona como el jefe o superior, sin definir a alguien más como subordinado. Una persona no puede tener un status alto sin que otra ocupe una posición inferior a la de él. Más aún, las posiciones sociales cambian cuando llegan o se van personas de un medio ambiente o cuando una persona cambia de puesto. Así pues, con cualquier cambio en la composición o estructuras de los roles cambian las percepciones que los demás tienen de nosotros, y, por lo tanto cambia una de las fuentes principales de información para nuestra imagen de sí mismos

El status no es propiedad absoluta de la gente. Es la interpretación que otros dan a determinadas características que tiene un individuo.

Aunque todos los aspectos del status son de interés para quien estudia las organizaciones, algunos son más importantes que otros en su análisis. Existen diferentes formas de clasificar el status. Quizá la más fundamental sea distinguir las raíces o fuentes del mismo. Un tipo de status, llamado adscrito, es aquel con el que nace una persona. El status adquirido es cuando una persona lo adquiere durante el curso de su vida. Por lo general, la persona que tiene estudios universitarios tiene un status más alto que la persona que carece de ellos. De algún modo, la persona que ha cursado preparatoria tendrá un status más alto que la que únicamente cursó primaria. Asimismo, el presidente de una compañía importante, mediante sus esfuerzos y logros personales, puede adquirir un status muy superior a aquel con el que nació o puede quizá, estar del otro lado de la balanza.

La idea clave es que el status adquirido se obtiene como fruto de lo que se ha hecho o de lo que se hace. No es permanente o fijo y puede cambiar en dos formas principales. Quizá podamos entenderlo mejor si lo ilustramos con una jerarquía de status. La persona que puede adquirir algunas de las características de los puestos de status elevado obtiene un status elevado también. Este tipo de status unilateral puede cambiar. Sin embargo, ya que es cuestión del lugar relativo que se ocupa, en el status de una persona puede cambiar al alterarse la estructura del status exterior.

El status es de vital importancia en el estudio de las organizaciones, ya que éstas influyen tanto en que la gente pase a puestos de status como en el número de puestos en un sistema de status. A su vez, la gente influye considerablemente en las organizaciones mediante su interés y su reacción acerca del status.

FUENTES DE STATUS

El status lo confiere el grupo y, en consecuencia, es una percepción de valor. Varía según el momento y el lugar.

En esencia, las organizaciones confieren status en una de las cuatro formas siguientes: mediante la pertenencia a ellas; la ocupación; nivel organizacional; sueldo. Además, el status puede ser un atributo personal apreciado por otros, como edad, escolaridad, sexo, raza, religión, aspecto físico, habilidades de comunicación, experiencia o competencia.

Aunado a esto, Robbins, (1987), menciona lo siguiente.

Abundan los ejemplos de los símbolos de status en la industria. Los ejecutivos del Bank of America saben que gozan del favor de los directivos si reciben papelería con el logotipo del banco en oro y no en tinta negra. En la Ford Motor Company, los privilegios de los ejecutivos de bajo nivel se limitan casi exclusivamente a un lugar para estacionarse. Los puestos de gerencia media ofrecen oficinas más amplias, ventanas, plantas, un sistema de intercomunicación y una secretaria. Los ejecutivos de mayor antigüedad reciben una oficina con baño privado, tarjetas de navidad firmadas

por el presidente, un lugar de estacionamiento en el interior y servicio de limpieza y llenado de tanque de gasolina con sólo pedirlo. La Western Electric tiene su complemento de los símbolos de status que se relacionan con el rango; uno de los más obvios es el teléfono. A medida que los gerentes ascienden por la jerarquía, reciben primero un teléfono digital negro. Luego gradualmente reciben un teléfono digital a colores, un teléfono digital de escritorio con un dispositivo para colgarlo al pecho, un modelo digital con un conjunto de tarjetas programadas insertables que marcan el número deseado, un sistema de marcaje electrónico en el que basta oprimir un botón para marcar un número y (para el presidente y los vicepresidentes ejecutivos) un teléfono con imágenes.

FUNCIONES DEL STATUS

Se ha comprobado que los símbolos del status cumplen varias funciones en la organización. Actúan como premios, incentivos y facilidades de la comunicación.

Los símbolos sirven de premio a los logros conseguidos mediante un trabajo duro o una capacidad superior. También actúan como incentivos del rendimiento futuro de los individuos motivados por los privilegios que acompañan a los rangos más altos. Pero el valor que el status tiene en las empresas alcanza a veces su máximo valor como vehículo que facilita y define las comunicaciones. Define quién inicia la comunicación, con quién y el grado de información transmitida. Los símbolos del status contribuyen aún más a la comunicación al indicar la autoridad y jerarquía de un individuo a otros miembros de la organización y al dar a conocer el rango formal a personas o entidades importantes fuera de la empresa. Desde luego, en este último punto, el status puede distorsionar la comunicación entre grupos u organizaciones cuando los criterios del status no son semejantes.

MULTIPLICIDAD DE LOS RANGOS DE STATUS

Existe un gran número de rangos de status y una persona puede incluirse en varios de ellos a la vez. Algunas veces, esto ayudará a clarificar más la posición que ocupa una persona,

pero también debe quedar entendido que, en otras ocasiones, puede encontrarse en distintos puestos que no ayudan a clarificar su posición y que, de hecho, la hacen confusa.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PERCEPCIÓN DEL STATUS

Sería un error suponer que todos emplean las mismas jerarquías de status y que lo hacen en la misma forma. En general, la gente tiende a clasificar más alto su puesto a la evaluación promedio que se le ha dado. Generalmente todo grupo laboral, se considera mejor, más importante y de más prestigio que los demás.

Además de las influencias de las ocupaciones, en las clasificaciones también influyen la edad, el sexo y el lugar de residencia. Los que viven en las áreas rurales o en pueblos pequeños clasifican más bajo a las ocupaciones complejas como la de científico, escritor, etc., que los de las grandes áreas metropolitanas. Las personas jóvenes tienden a clasificar las ocupaciones más bajo que sus mayores. Las mujeres clasifican más alto las ocupaciones de las áreas de educación, trabajo social y artes que los hombres.

Es posible que exista un acuerdo general sobre las clasificaciones de status de las diferentes ocupaciones, hay considerables variaciones con respecto a las ocupaciones individuales. Sin embargo, entre más parecidas sean sus ocupaciones y otras bases para medir el status, serán menores las variaciones entre la gente.

En el grupo de gente habrá diferencias y distinciones al separar y clasificar, de forma tal que cada persona, aun dentro del mismo grupo ocupacional, tendrá su propia posición de status definida.

Cuando se produce una diferencia en la percepción del status causada por efecto del engrandecimiento, el lugar de residencia, etc. Y tratamos con gente ajena a nuestro grupo, vamos a encontrarnos con que nos clasifican de manera distinta a la nuestra y que eso nos coloca en una posición inferior a la que consideramos tener. De ahí que el status sea siempre una fuente de intranquilidad y angustia, especialmente en las organizaciones.

SÍMBOLOS DEL STATUS

A menudo es posible identificar las clasificaciones de status por medio de símbolos, los que son importantes para la gente debido a dos razones relacionadas entre sí. Primero, una persona puede saber qué clasificación tienen los demás y la que ella ocupa en relación con ellos; segundo, los otros, a su vez, conocerán la posición de ella. Por supuesto, algunas veces es relativamente fácil identificar el status de una persona como cuando pasamos por un taller de reparaciones y vemos quiénes son los mecánicos y quienes los barrenderos por las herramientas que emplean, las herramientas fungen como instrumento y como símbolo.

Si entráramos en una oficina grande, nos resultaría mucho más difícil diferenciar el status basándose meramente en la observación de las herramientas o del trabajo que viéramos. Nos parecería que toda la gente está sentada en escritorios, ocupándose de papeles o participando en una conversación, y que unos cuantos hacen algo diferente para el ojo inexperto. Aún para un observador de bastante experiencia resulta muy difícil ver a dos hombres sentados en escritorios y poder decir cuál es el que se ocupa de un proyecto rutinario que no requiere de grandes aptitudes o habilidades. Por lo tanto, resulta sumamente difícil diferenciar los numerosos tipos de status en una oficina. Debemos fijarnos en otras señales para determinar la posición que ocupa una persona. No debemos suponer, sencillamente porque no existen pistas externas fáciles de evaluar, que el status carece de importancia en una oficina.

Seguramente el observador que conozca cómo funciona la oficina no tendrá ninguna dificultad para determinar la estructura de status y el lugar que ocupa en la misma cualquiera de los empleados. Indudablemente, habrá aprendido a leer los sutiles símbolos que se emplean para marcar estas diferencias. Podrá observar algunas diferencias evidentes, que algunos trabajan en un privado y que sus secretarías tienen otra oficina afuera. Otros comparten sus oficinas con sus secretarías y otros trabajan en oficinas que comparten con mucha otra gente. Esto le da una serie de pistas. Además, se fijará en diferencias más sutiles y notará que, incluso entre los que tienen oficinas privadas, unos tienen gruesas alfombras en el piso mientras que otros tienen piso de mosaico. Algunos tienen grandes escritorios de caoba, los otros son de roble o metal, y es interesante notar que algunos otros no tienen escritorio. En las

grandes oficinas que comparten varias personas observará que algunos se sientan junto a la ventana y otros no. Algunos están ubicados en tal forma que les toca ver las espaldas de todos mientras que otros pueden ver a todos los demás desde sus lugares. Todos estos factores y muchos otros son símbolos que el observador conocedor puede emplear para determinar el status que tiene la gente en una oficina.

Un aspecto que cabe mencionar sobre los símbolos de status es que, por lo general, no se desarrollan formalmente. Existen excepciones evidentes: como el ejército, ya que se designan formalmente símbolos explícitos para los diferentes rangos jerárquicos, los que son, claramente, el status. Pero en el sentido amplio, estos son símbolos que no se designan formalmente. La gente nota diferencias entre los distintos status y después las emplea como símbolos de diferenciación. Más aún, una vez que se establecen estas diferencias, aunque informalmente, son útiles y la gente se adhiere a ellas sin importar que no exista ningún reglamento formal que diga que determinados símbolos corresponden a cierto status.

Varios status tienen, por lo general ciertos símbolos que los identifican: los uniformes, herramientas, lugar de trabajo y el mobiliario, por nombrar sólo unos cuantos. Al observar los símbolos asociados a un individuo, se puede determinar su clasificación de status, aunque sea difícil detectar la base de su posición. De hecho, entre más difícil resulte ver las bases de la diferenciación, pueden ser más importantes los símbolos.

Las prerrogativas que acompañan frecuentemente al status se encuentran íntimamente ligadas a los símbolos del mismo. Por regla general, entre más alto esté una persona en una jerarquía de status, especialmente en una situación de trabajo, tienen más libertad de movimiento, tanto en lo que se refiere a dónde va y cuándo, así como al mayor acceso a la gente y a la información.

Las prerrogativas son paralelas a estos rangos de status, son importantes para que podamos entender la preocupación de la gente con respecto al status. Las quejas que se oyen a veces en las plantas un despachador cualquiera puede ir y venir en la planta mientras yo tengo que marcar la tarjeta incluso para ir a la enfermería reflejan algunos de los problemas que pueden ocasionar las prerrogativas.

En la jerarquía del status, todo es importante. No obstante que casi todos estamos dispuestos a declarar la poca importancia del status, en realidad la mayor parte de nosotros quiere obtener los símbolos del status. Por fortuna, o lamentablemente según su opinión personal, vivimos en una sociedad clasista. Pese a los intentos de hacer más igualitario al mundo, poco se ha avanzado en la creación de una sociedad sin clases. Desde las épocas más remotas de la historia de los primeros núcleos humanos, siempre ha habido jefes y súbditos, nobles y campesinos, ricos y pobres. Y las cosas no han cambiado todavía. Incluso el grupo más pequeño desarrolla roles, derechos y rituales para distinguir a sus miembros. Ese status es un factor importante en el conocimiento de la conducta por ser un motivador importante y por tener grandes consecuencias conductuales cuando el individuo advierte una incongruencia entre lo que considera que es su status y lo que otros piensan que es.

El status es un grado de prestigio, una posición o jerarquía dentro de un grupo. Puede ser impuesto formalmente por un grupo, es decir, por la organización mediante títulos o protocolos. Todos estamos familiarizados con los adornos que acompañan a un status alto dentro de la empresa. Sin importar si la gerencia reconoce la existencia de una jerarquía de status, las organizaciones tienen multitud de protocolos que no están disponibles para todos y que, por lo mismo, contienen un valor de status.

Muchas veces el status se presenta de manera informal. Puede adquirirse informalmente por características como escolaridad, sexo, edad, destreza o experiencia. Todo puede tener un valor de status si otros miembros del grupo le dan ese valor. Pero el hecho de que el status sea informal no significa que sea menos importante o que haya menos concordancia respecto a quién lo tiene.

LIMITACIONES QUE IMPONE EL STATUS

El status aunque esté acompañado de prerrogativas, puede imponer limitaciones en los actos, movimientos y en la información recibida; éstas pueden recibir el nombre de prerrogativas negativas. No esperamos oír a un presidente universitario blasfemar. Los

oficiales militares no deben hacer demasiada amistad con los hombres enlistados. Estas son solamente algunas de las restricciones que tienen las posiciones de status alto.

Cuando resulta más difícil discernir rápidamente el status mediante la observación, se hace más importante el empleo de símbolos. Este aumento de importancia de los símbolos no ha pasado desapercibido por la gente en las organizaciones formales y ha llevado a ciertos procedimientos lamentables. Uno de éstos se origina al confundir el símbolo con el status en sí, lo que también cambia. El cambio de símbolos puede tener un efecto deseado a corto plazo, pero, en general esto deriva pronto en confusión y frustración. El factor importante no es el símbolo sino los lugares que ocupa la gente en relación unos con otros. Cuando la gente se entera de que el antiguo significado del símbolo ya no existe, busca una nueva forma de aclarar su nueva posición o de mejorarla en alguna forma real. De ahí que cambiar el título para darle a un puesto una etiqueta más elegante o llamativa puede aliviar temporalmente a la persona que ha estado frustrada por su bajo status, hasta que se entera de que otros en su mismo nivel, sobre los que quería estar, también tienen la nueva etiqueta.

Es imperativo que los que se encargan de la administración tengan conocimientos sobre el status y los símbolos del mismo para evitar que cometan errores.

LA CONDUCTA ENTRE LOS NIVELES DE STATUS

Para poder apreciar el efecto que tiene el status en la comunicación es necesario reconocer tres tipos diferentes de comunicación. La gente que tiene un status bajo dirige más comunicación hacia arriba, pero del tipo que no tiene mucho que ver con el trabajo inmediato. Por otra parte, la gente con status alto rara vez comparte una crítica de su propio grupo o informa sobre sus problemas o confusiones. Al mismo tiempo, es muy probable que se sientan con más libertad de criticar el trabajo de individuos con bajo status. Por lo tanto, es muy probable que la comunicación hacia arriba tome una forma diferente de la comunicación hacia abajo.

Como sería de esperarse, observando la relativa facilidad con que fluye la comunicación entre gente de status similar, los que tienen el mismo nivel tienden a aceptarse

entre sí más fácil y rápidamente que la gente con diferentes status. Por lo tanto, existe una menor tendencia a notar el comportamiento agresivo entre la gente del mismo status. Esto no necesariamente quiere decir que las personas con el mismo status tendrán íntima amistad o, para el caso, que la tendrán en lo absoluto, pero entre ellas existe, si no una cordial relación personal, por lo menos una de aceptación objetiva neutral.

Una de las necesidades humanas que se reconoce por lo general es la de ser estimados por los demás o la de recibir reconocimiento, y es indudable que el tener un status alto es una forma de satisfacer esta necesidad. La gente lucha por obtener un status mayor y por conservar el que tienen. Pueden perder status en diferentes formas. Alguien más puede recibir un aumento de sueldo y ganar más que la persona que pensaba que su sueldo relativamente mayor determinaba un status más alto. Un individuo puede ser colocado en un grupo cuyos miembros, según él, tienen menos status, lo que hace surgir el peligro de que piensen que él está realmente en su nivel.

Todos conocemos de sobra la exclusividad de ciertos grupos o la práctica de rechazar. El problema es que, cuando una persona trata de ascender a una posición más alta, puede preocupar a los que ya están en esta posición que alguien de status inferior tenga en poco tiempo su mismo rango, así es que emplean un vasta gama de prácticas para evitarlo. La posición de una persona en una jerarquía de status parece ser la de defender su lugar actual contra los intrusos de niveles inferiores y dedicar a su trabajo grandes esfuerzos y atención para tratar de progresar y obtener nuevos y mejores puestos.

El comportamiento defensivo-agresivo no existe en todas las estructuras de status. Generalmente se encuentra en las que podríamos llamar estructuras flexibles o abiertas, donde es posible que una persona pase de una posición a otra dentro del sistema o que cambie la estructura en sí. Indudablemente, esta definición describe la gran mayoría de las estructuras de status en este país. Sin embargo existen sistemas de status con fines prácticos, fijos y estrictos, en los que no sólo no puede ser cambiada la estructura en sí, sino que también son inalterables los lugares de las personas. Cuando sucede esto, las consecuencias conductuales tienden a disminuir. Las personas de status inferior no pueden representar una amenaza para las de nivel

más alto. Entre más inseguros estén una persona o un grupo de su status o entre más probabilidades haya de que se cambie una estructura, más agresivo y defensivo será el comportamiento de la gente.

Este fenómeno puede ocasionar serias dificultades a los gerentes. Hemos señalado que, dentro de un grupo ocupacional, existen frecuentemente grandes diferencias de status de las cuales no puede saber nada la alta gerencia.

CONGRUENCIA DEL STATUS

La discusión ha introducido el interesante punto de importancia organizacional, de lo que sucede cuando en un grupo reunimos gente de diferente status por ejemplo, en un departamento, equipo o algo similar. Cuando sucede esto, decimos que el status del grupo no es muy congruente o, sencillamente, que existe una considerable incongruencia de status. Basándonos en lo anterior, esperaríamos que la congruencia de status condujera a problemas de comunicación interna y a tensión entre los miembros del grupo, lo que a su vez influiría en el desempeño del grupo. Un estudio sobre este factor nos reveló que, a medida que pasamos de grupos con mayor incongruencia de status a los de menor,

1. las relaciones sociales y los estados emocionales personales tienden a mejorar ligeramente y
2. el funcionamiento técnico mejora por corto tiempo y después se deteriora considerablemente.

Además de la congruencia de status de grupo, existe otro factor llamado la congruencia de status individual. Una persona puede encajar en varias jerarquías de status: estudios, edad, habilidad, por mencionar algunos. Seguramente quien tenga una posición alta en uno y baja en otro se sentirá muy incómodo si ambos le son importantes. Una ilustración es el ejecutivo que ha logrado un alto puesto en la organización pero que sólo ha estudiado hasta primaria. En menor grado, los efectos de una mayor congruencia del status individual en los estados emocionales personales y en el funcionamiento técnico siguen el mismo patrón que acabamos de mencionar.

Por consiguiente podemos definir que el status encaja de diferentes modos en nuestro análisis de las organizaciones. Al luchar por un status superior, la gente busca una forma de satisfacer la necesidad de reconocimiento público y, al tratar de conservar su status, busca la forma de satisfacer otra necesidad.

Además de su relación con la motivación y la percepción, el status es o debería ser motivo de gran preocupación para el gerente de una organización, ya que gran parte de sus decisiones con relación a la misma influirán en alguna forma en el status de los miembros de la organización. Al tomar una decisión con respecto al contenido de un trabajo, a la reagrupación de trabajos, a los títulos de los puestos, a los salarios, a la distribución de los puestos, a la asignación de nuevas tareas y un gran número de otras cosas, está tomando una decisión que afecta el status.

TIPOS DE ESTRUCTURAS DE STATUS

Sería mucho más sencillo estudiar el status si solamente hubiera una estructura de status; en realidad las hay en gran número. Algunas de las más comunes se mencionan a continuación.

OCUPACIÓN

Ni nuestra sociedad en general ni los miembros de una organización en particular clasifican cualquier tipo de trabajo en el mismo status. Algunas ocupaciones, como las de juez o médico tienen una clasificación muy alta. Otras, como las de barrenderos o limpiaventanas, tienen una clasificación relativamente baja. Aunque no es la misma siempre ni para toda la gente, la clasificación de ocupaciones es bastante estable.

MATERIAL DE TRABAJO

Aunque en sentido general todos los miembros de la misma ocupación tienen el mismo status o nivel, sería erróneo suponer que no existen diferencias de status en un mismo grupo. Una forma de clasificar a la gente que tiene la misma ocupación es de acuerdo al material con que trabaja.

DIFERENCIAS DE CONOCIMIENTOS O APTITUDES

La gente dentro de una misma categoría de ocupaciones se puede diferenciar de acuerdo con las aptitudes y conocimientos que tenga para el trabajo. Dentro de un grupo de mecánicos con el mismo título y salario, sus compañeros les atribuyen un status superior a otros porque se les pone a trabajar con piezas más difíciles o que requieren de más exactitud y, por lo tanto, de más habilidad y aptitudes.

Al examinar primero el status de la ocupación, algunas veces se obtiene la impresión de que las clasificaciones están definidas en términos generales. Esto es un error. Como hemos visto, se puede aplicar una escala de status para refinar otra, de suerte que a menudo es posible darle a una persona un lugar bastante preciso que la diferencia del resto de la sociedad.

RANGO

La posición jerárquica en la organización da una clasificación de status definida. Por ejemplo, los de rango más elevado, como presidente y vice-presidentes de empresas, obtienen una clasificación más alta en el sistema de status que los gerentes de una planta, quienes, a su vez se clasifican más alto que los elevadorcistas. Para muchos, la gráfica típica de la organización ilustra perfectamente esta situación. Cuando ven que el bloque que representa la posición ocupa al individuo se encuentra en la parte superior o cerca de la parte superior de la gráfica, tienden a darle un status muy alto a suponer que lo tiene. Esta ha sido una causa de dificultades para los que proyectan las gráficas de las organizaciones formadas especialmente cuando los puestos que carecen de importancia se colocan cerca de la parte superior, como sucede algunas veces con ciertos puestos del staff. Quizá quien haga el proyecto no trate de sugerir que el puesto tiene un alto status, pero lo pueden pensar los que ven la gráfica, lo cual puede ocasionar muchos problemas.

SALARIOS

No es novedad alguna reconocer que los salarios son importantes para la gente. Entender algunas de las razones por las que son importantes es sumamente significativo y quizá no tan obvio. Varios estudios han demostrado que los salarios carecen relativamente de

importancia para la gente en comparación con muchas otras cosas que obtienen de su empleo. Sin embargo, cuando consideramos todas las dificultades y disputas que originan los salarios, algunas veces nos preguntamos qué tan válidas o precisas son estas observaciones. Se podría eliminar parte de esta confusión diferenciando entre salarios como una cantidad de dinero y salarios como un símbolo.

Quizá podamos ilustrar esta idea refiriéndonos a la situación en que un trabajador se quejó enfáticamente ante su superior por lo inadecuado de su salario.

ANTIGÜEDAD

Una forma común de clasificar a la gente es de acuerdo con su antigüedad. Generalmente los nuevos en una compañía piden orientación y consejo a los que ya tienen algún tiempo trabajando en ella, quienes tienen un puesto de status casi universal. El hecho de que la antigüedad haya sido incluida en los reglamentos formales, por lo general a instancias de los sindicatos, quizá refleja la importancia fundamental que mucha gente adjudica a esta forma de clasificación de status.

STATUS DERIVADO

Una forma interesante de status es el que una persona logra debido a aquellas con quienes se relaciona. Ya hemos señalado que no toda la gente que tiene la misma ocupación posee exactamente el mismo status. Otra forma de diferenciarlos es de acuerdo con el patrón o agente con se asocian.

EJEMPLOS DE LO QUE PUEDE DENOTAR UN STATUS FORMAL

TÍTULOS

- *Director
- *Gerente
- *Jefe
- *Encargado
- *Decano

RELACIONES

- *Trabajo para una persona importante
- *El trabajo requiere trabajar con miembros de alto rango en la organización
- *Trabajo en un grupo muy importante o en una misión crítica

SUELDO Y PRESTACIONES

- *Cuenta de gastos
- *Muchas oportunidades de viajar
- *Lugar propio en el estacionamiento, con el nombre del usuario
- *Automóvil pagado por la compañía
- *Llave del baño de ejecutivos

HORARIOS DE TRABAJO

- *Trabajo diurno en vez de nocturno o trabajo por turnos
- *Privilegio de no marcar tarjeta de asistencia
- *Libertad para entrar y salir cuando a uno le plazca

COMODIDADES DE OFICINA

- *Oficina amplia
- *Escritorio grande con silla de ejecutivo
- *Ventanas con una vista atractiva
- *Secretaria privada que atiende a los visitantes.

FACTORES DEL STATUS EN LA OFICINA

MOBILIARIO

- *Número de superficies de trabajo
- *Tamaño del escritorio
- *Número de sillas
- *Capacidad de almacenamiento

CAPACIDAD DE PERSONALIZACIÓN

- *Espacio para poner artículos de uso personal

CONTROL DEL ACCESO

- *Oficina privada

- *Puerta de oficina
- *Posibilidad de seleccionar a los visitantes o a los que llaman por teléfono
- *Número de personas que pueden observar al trabajador
- *Número de personas que trabajan en la oficina

ESPACIO

- *Proximidad con el empleado más cercano
- *Espacio para trabajar con alguien en la superficie de trabajo.

SÍMBOLOS DE PODER COMUNES DE UN GERENTE.

Medida en que un gerente puede:

- *Interceder en favor de alguien que tiene problemas en la empresa
- *Obedecer un puesto deseable para un subordinado con talento
- *Conseguir la aprobación de gastos superiores al presupuesto
- *Obtener para sus subordinados sueldos más altos del promedio
- *Lograr que ciertos puntos se incorporen al orden del día en las reuniones sobre políticas
- *Lograr acceso rápido a los miembros de alta gerencia encargados de tomar decisiones
- *Lograr acceso regular y frecuente a los miembros de la alta gerencia encargados de las decisiones
- *Recabar información oportuna sobre decisiones y cambios de política.

El poder relativo de un gerente influye en la selección de las tácticas en dos formas. Primero, el gerente que controla los recursos apreciados por otros o a quien se considera como poseedor de una posición de dominio usa más tácticas que los que tienen menos poder. Segundo, los que tienen poder se valen de la asertividad con mayor frecuencia que quienes poseen menos poder. En un principio cabe suponer que la generalidad de los gerentes traten de servirse de peticiones sencillas y de la razón. La asertividad es una estrategia de respaldo, utilizada cuando el objeto de la influencia se niega a obedecer o parece estar poco dispuesto a hacerlo. La resistencia obliga al gerente a aplicar estrategias más directivas. Casi siempre hace a un lado las simples peticiones e insiste en que se cumplan sus demandas. Pero el gerente con poco poder tiende más a dejar de intentar influir en los demás cuando encuentra resistencia.

Los gerentes cambian sus tácticas de poder en relación con los objetivos. Cuando buscan beneficios de un superior, tienden a recurrir a palabras amables y a favorecer relaciones agradables; es decir, se sirven de la amabilidad. En cambio, cuando intentan persuadir a sus superiores de que acepten nuevas ideas suelen valerse de la razón. Esta adecuación entre tácticas y objetivos también se observa en la influencia descendente. Por ejemplo, los gerentes usan la razón para convencer a los subordinados de sus ideas y la amabilidad para conseguir favores.

Las expectativas del gerente relativas al éxito presiden su elección de la táctica. Cuando la experiencia anterior indica una alta probabilidad de éxito, se sirve de peticiones sencillas para lograr la obediencia. Si el éxito es menos predecible, está más tentado a recurrir a la asertividad y a las sanciones para alcanzar sus objetivos.

Sabemos que la cultura de la organización difiere en forma notable, algunas son afectuosas, tranquilas y brindan apoyo; otras son formales y conservadoras. La cultura organizacional donde trabaja el gerente tendrá, pues, una importancia significativa al definir cuáles tácticas se consideran idóneas. Algunas culturas estimulan el uso de la amabilidad, otras el de la razón y otras se basan en sanciones o en la asertividad. Así pues, la índole de la organización influirá en el subgrupo de tácticas de poder cuyo uso es considerado aceptable por los gerentes.

Los que están fuera de la esfera del poder y quieren estar dentro tratarán primero de aumentar su poder individualmente.

La manera natural de adquirir influencia es alcanzar el poder. Por ello, los que lo quieren intentarán construirse una base personal de poder. Pero muchas veces ello resulta difícil, riesgoso, costoso o imposible. En tales casos se harán esfuerzos por formar una coalición de dos o más relegados que al unirse pueden combinar sus recursos y aumentar los premios para sí.

1.4.2 EXPLORANDO EL SÍMBOLO DE PODER

En los últimos años los teóricos de la organización y la dirección se han dado cada vez más cuenta de la necesidad de reconocer la importancia del poder para explicar los asuntos de la organización. Mientras algunos ven el símbolo de poder como un recurso, esto es, como algo que uno posee, otros lo ven como una relación social caracterizada por algún tipo de dependencia, es decir, como una influencia sobre algo o alguien

Las fuentes de poder son ricas y variadas, proporcionando a aquellos que desean luchar en persecución de sus intereses, muchas maneras de hacerlo. En el siguiente análisis examinaremos cómo se usan los símbolos de poder para dar forma a la dinámica de la vida de la organización. Haciéndolo estaremos creando un marco analítico que puede ayudarnos a entender la dinámica del poder dentro de una organización, y a identificar las formas en que los miembros de la organización puede intentar ejercer su influencia.

Analizaremos a continuación algunos símbolos de poder que se observan con mayor frecuencia en la organización.

AUTORIDAD FORMAL. El primero y más evidente símbolo de poder en una organización es la autoridad formal, una forma de poder legitimado que es respetada y reconocida por aquellos en los que obra recíprocamente. Como el sociólogo Max Weber ha observado, la legitimación es una forma de aprobación social que es esencial para establecer las relaciones de poder, y se presentan cuando la gente reconoce que una persona tiene derecho a mandar sobre parte de la vida humana, y cuando los dominados consideran que es su deber obedecer.

Morgan (1991) hace mención sobre lo siguiente:

Históricamente, la autoridad legítima ha sido apuntalada por una o más de estas tres características: carisma tradición o la fuerza de la ley. La autoridad carismática se da cuando la gente respeta las cualidades especiales de un individuo (carisma significa "don del cielo") y cree que esas cualidades le dan derecho a actuar en su nombre. La autoridad tradicional se produce cuando la gente respeta las costumbres y prácticas del

pasado e inviste la autoridad en aquellos que simbolizan y encarnan estos valores tradicionales.

Los monarcas y otros que dominan a causa de algún tipo de situación inherente adquieren sus derechos de dominio a través de esta clase de principio. La autoridad burocrática o racional-legal, surge cuando la gente insiste en que el ejercicio del poder depende de la correcta aplicación de reglas y procedimientos formales.

CONTROL DE LOS RECURSOS ESCASOS. Todas las organizaciones dependen para su continuada existencia de un flujo adecuado de recursos como dinero, materiales, tecnología, personal y apoyo de sus clientes, proveedores, y la comunidad en general. La habilidad de ejercer control sobre todos estos recursos puede aportar una fuente importante de poder dentro y entre las organizaciones. El acceso a los fondos, posesión de habilidad crucial o materia prima, el control de acceso a algunos valiosos programas de ordenador o nueva tecnología, o incluso el acceso a un cliente o un proveedor especial puede prestar a los individuos considerable poder de organización. Si el recurso es escaso y alguien depende de su disponibilidad, entonces puede ser casi seguramente traducido a poder. La escasez y la dependencia son las claves de los recursos del poder.

Cuando empezamos a hablar del poder asociado a los recursos, la atención suele centrarse en el papel del dinero. El dinero es el más líquido de los recursos y puede ser convertido en otros. Una persona con una habilidad reconocida, un proveedor con una preciosa materia prima o una persona con información de una nueva oportunidad de investigación pueden ser convencidas frecuentemente para que cambien sus valorados recursos a cambio de un precio atractivo. El dinero puede también convertirse en promociones, amenazas patronales, promesas o favores para comprar la lealtad, servicio, apoyo o simplemente complicidad.

El poder descansa en el control de los recursos de los que dependen las organizaciones para las operaciones corrientes o para crear nuevas iniciativas. Debe haber una dependencia anterior que uno sea capaz de controlar; y tal control suele derivar su poder de la escasez o el limitado acceso, al recurso en cuestión.

EL USO DE LA ESTRUCTURA, REGLAS Y REGLAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN. La mayoría de las veces la estructura, reglas, reglamentos y procedimientos de la organización son vistos como instrumentos racionales para el desempeño de tareas auxiliares. Una visión política de estos arreglos sugiere de todas formas, que en muchas situaciones se entienden mejor como productos y reflexiones de una lucha por el control político.

Morgan (1991) hace mención en lo siguiente:

La estructura de la organización suele usarse como instrumento político. Los planes para la diferenciación e integración organizativas, los diseños para la centralización y descentralización, y las tensiones que pueden surgir en la organización matriz, suelen imponer programas secretos relativos al poder, autonomía, o interdependencia de los departamentos y los individuos. El tamaño y la situación de un grupo o departamento dentro de una organización suelen proporcionar un índice de su poder dentro de la superestructura, por lo que una táctica obvia de control es degradar la importancia de una función o un grupo de individuos, o adoptar una estrategia de divide-y-vencerás que fragmente las bases potenciales del poder.

Lo mismo es cierto en relación a las normas, reglamentaciones y otro tipo de procedimientos formales. Igual que una descripción del trabajo puede ser usada por un empleado para definir lo que no está preparado para hacer, las normas y los reglamentos suelen demostrar que son de doble filo.

Las normas y reglamentos son así frecuentemente creadas, invocadas y usadas en una moda proactiva o retrospectiva como parte de un juego de poder. Todos los reglamentos burocráticos, criterios de toma de decisiones, planes y programas, requisitos de promoción y evaluación del trabajo, y otras normas que dirigen el funcionamiento de las organizaciones dan poder potencial tanto a controladores como a controlados. Las normas diseñadas para guiar y dinamizar las actividades pueden usarse casi siempre para bloquear actividades. Muchos miembros de las organizaciones son capaces de invocar las reglas de una manera que nadie imaginó nunca. La habilidad de usar las normas en provecho propio es una importante fuente

del poder organizacional y, en este caso de las estructuras de la organización, define un terreno discutido que siempre se negocia, preserva o cambia.

CONTROL DE LOS PROCESOS DE DECISIÓN. La habilidad para influir en los resultados de los procesos de toma de decisiones es un reconocido símbolo de poder, y que ha atraído considerable atención en la literatura de la teoría de la organización. Ya que las organizaciones son en gran medida sistemas de toma de decisiones, un individuo o grupo que pueda ejercer una influencia importante en los procesos de decisión puede ejercer gran influencia en los asuntos de su organización. No asombra entonces el tiempo, la energía y la meticulosa atención que algunos hombres y mujeres hambrientos de poder dedican a interminables sartas de reuniones. Estos políticos, como suele conocerseles, regatean, en términos de programas que suelen ser secretos para crear los resultados de la decisión según su deseo. Esto es, estos programas secretos que permiten a muchos de ellos salir triunfantes tras horas de discusiones circulares que acaban congelándose. Para los políticos de la toma de decisiones organizacional suele implicar el evitar que se tomen decisiones cruciales tanto como favorecer aquellas que desean.

Las reglas básicas que guían la toma de decisiones son así importantes variables que los miembros de la organización pueden manipular y usar para sentar las bases a favor o en contra de una acción dada.

La última forma de controlar la toma de decisiones es influir en las cuestiones y objetivos para dirigirlos y en el criterio que debe emplearse. Un individuo puede configurar asuntos y objetivos más directamente preparando los informes y contribuyendo a discusión en que se basará la decisión. Recalcando la importancia de los compromisos particulares, seleccionando y evaluando las alternativas sobre las que se tomará la decisión y destacando la importancia de ciertos valores y resultados, los que toman las decisiones pueden ejercer considerable influencia en la decisión que nace de la discusión. La elocuencia, la dirección de los hechos, los compromisos apasionados, o la absoluta tenacidad o resistencia pueden al final ganar la partida, añadiéndose al poder de una persona para influir en las decisiones en que está implicada.

EL CONTROL DEL CONOCIMIENTO Y LA INFORMACIÓN. Particularmente con el propósito de controlar las premisas de decisión, es la idea de que el poder aumenta para la persona que es capaz de estructurar la atención a los asuntos de manera que en efecto define la realidad del proceso de toma de decisiones. Esto llama la atención sobre la importancia clave del conocimiento y la información como símbolos de poder. Controlando estos recursos clave una persona puede influir sistemáticamente en la definición de las situaciones de la organización y crear modelos de dependencia.

Muchos hábiles políticos de la organización ponen su dictamen en práctica sobre las bases diarias, controlando el flujo de información y el conocimiento que se halla a disposición de la gente, influyendo de ese modo su percepción de las situaciones, y de ahí las maneras en que actúan con relación a esas situaciones. Estos políticos suelen ser conocidos como "porteros", abriendo y cerrando los canales de comunicación y filtrando, resumiendo, analizando y modelando así el conocimiento de acuerdo con una visión del mundo que favorece sus intereses. Muchos aspectos de la estructura de la organización, especialmente las divisiones jerárquica y departamental, influyen en cómo fluye la información y es rápidamente usada por porteros no oficiales para conseguir sus propios fines, incluso por el simple proceso de frenar o acelerar flujos particulares de información, haciendo así el conocimiento asequible de manera puntual o demasiado tarde para ser usada por sus receptores, el portero puede ejercer un poder considerable.

Como menciona Morgan (1991):

Frecuentemente la búsqueda del control de la información en una organización está ligada a cuestiones de la estructura organizacional. Muchas batallas se han librado sobre el control y uso de un sistema informático centralizado, porque el control del ordenador suele llevar consigo el control del flujo informático y el diseño del sistema de la información. El poder de muchos departamentos financieros y otros procesadores de información están ligados a este hecho. El personal financiero es importante no sólo porque controla los recursos, sino porque también define y controla la información sobre el uso de los recursos. Son capaces de influir en lo que se considera importante

dentro de la organización, tanto en la parte de aquellos que usan la información como base para controlar como entre aquellos que están sujetos a ese control.

Un aspecto final del poder de los expertos se refiere al uso del conocimiento y la experiencia como medio de legitimar lo que a uno le gustaría hacer. El experto suele estar acompañado de una aureola de autoridad y poder que puede añadir un peso considerable a una decisión que descansa en el equilibrio pero que ya ha sido tomada en las mentes de los actores clave.

CAPACIDAD PARA HACER FRENTE A LA INCERTIDUMBRE. Un símbolo de poder implícito, es la habilidad de enfrentarse a las dudas que influyen en las operaciones diarias de una organización. La organización implica un cierto grado de interdependencia, por que esas situaciones discontinuas o impredecibles en una parte de la organización tienen considerables repercusiones para las operaciones de cualquier otro sitio. La capacidad para tratar con estas ambigüedades da a un individuo grupo, o unidad considerable poder en el conjunto de la organización.

La habilidad de enfrentarse a la incertidumbre suele estar íntimamente relacionada con el lugar que uno ocupa en la división global del trabajo en una organización. Si generalizamos la incertidumbre puede ser de dos tipos. Las incertidumbres del entorno (por ejemplo, con la estimación de los mercados, fuentes de materia prima o finanzas) pueden proporcionar grandes oportunidades para los que tengan contactos o habilidad para encargarse de los problemas y minimizar sus efectos en el conjunto de la organización. Las incertidumbres operativas dentro de una organización (como las de la avería de maquinaria crítica, usada en una producción fabril o de proceso de datos) pueden ayudar a los detectores de problemas, plantilla de mantenimiento, u otros con las técnicas y habilidades requeridas a adquirir poder y situación como resultado de su habilidad para restaurar la operación normal. El grado de poder que proviene de la gente que puede hacerse cargo de ambos tipos de incertidumbre depende principalmente de dos factores. El primero, el grado de sustituibilidad de sus habilidades y, por tanto, la facilidad con la que puedan ser remplazados. El segundo, la centralidad de sus funciones para las operaciones de la organización como conjunto.

Aquellos que ven el poder derivado de su capacidad de tratar con la incertidumbre suelen preservar la base de su poder asegurando que las incertidumbres continúen, y algunas veces manipulando las situaciones para que parezcan más inciertas de lo que son.

Al entender el impacto de la incertidumbre en la manera de operar de una organización, tenemos así unos importantes medios de conocer las relaciones de poder entre grupos y departamentos. También entendemos mejor la condición bajo la cual el poder de los expertos o los detectores de problemas entran en juego, y la importancia de los distintos tipos de poder derivados del control de los recursos. La existencia de la incertidumbre y la capacidad de hacerle frente suelen ser razones que explican cómo y cuándo estos otros tipos de poder llegan a ser tan críticos en la configuración de los asuntos de la organización.

EL CONTROL DE LA TECNOLOGÍA. Desde el principio de la historia, la tecnología ha servido como instrumento de poder, mejorando la capacidad de los humanos para manipular, controlar e imponerse a su medio ambiente. La tecnología empleada en las organizaciones modernas desempeña una función semejante. Proporciona a sus usuarios la capacidad de lograr resultados sorprendentes en una actividad productiva y también la habilidad de manipular su poder productivo y hacerlo trabajar eficientemente para sus propios fines.

Las organizaciones normalmente llegan a ser vitalmente dependientes de alguna forma de tecnología indispensable que puede convertir los ingresos de la organización en gastos. Esto puede ser una fábrica de trabajo en cadena. El tipo de tecnología empleada influye en los modelos de interdependencia dentro de una organización, y de ahí las relaciones de poder entre diferentes individuos y departamentos. En organizaciones donde la tecnología implica sistemas más autónomos de producción, la capacidad de un individuo o grupo para influir en la operación del conjunto es mucho más limitada.

El hecho de que la tecnología tenga un impacto decisivo en las relaciones de poder es una razón importante que explica que intentar cambiar la tecnología suele crear conflictos importantes entre jefes y empleados y entre diferentes grupos dentro de la organización. Introducir nuevas tecnologías puede alterar el equilibrio del poder. La introducción de la

producción en cadena dentro de la industria, destinada a aumentar el control directivo sobre el proceso de trabajo, también puede tener el efecto no deseado de incrementar el poder de los trabajadores de fábrica y sus sindicatos: en los trabajos normalizados la tecnología estandarizada emplea los intereses de manera que fomenta la acción colectiva y da a los empleados el poder sobre el proceso de producción para hacer esa acción extremadamente efectiva.

ALIANZAS INTERPERSONALES, REDES Y CONTROL DE LA ORGANIZACIÓN

INFORMAL. Los amigos en puestos altos; patrocinadores; mentores; coaliciones de gente preparada para atraer el apoyo y favor sindicales a sus fines individuales, y las redes informales para contactar con la base, sondeos, etc., todos proporcionan un símbolo de poder para los implicados. A través de varios tipos de redes entrelazadas un individuo puede adquirir una primicia del desarrollo que sea relevante para sus intereses, ejercer varias formas de influencia interpersonal para configurar este desarrollo como quiera y preparar el camino para los propósitos que esté interesado en llevar a cabo. Los hábiles políticos de la organización construyen y cultivan sistemáticamente tales tipos de alianzas informales y redes de trabajo, incorporando siempre que es posible la ayuda e influencia de todos aquellos con una importante posición en el dominio en que estén operando. Las alianzas y coaliciones no se construyen necesariamente alrededor de una identidad de intereses; más bien, lo que se requiere para esas formas de organizaciones informales es que sean bases de alguna forma de intercambio mutuamente beneficioso. La construcción de canalizaciones o coaliciones con éxito implica estar enterados de que, además de los amigos triunfadores, es necesario incorporar y pacificar a enemigos potenciales, y la capacidad de ver más allá de los asuntos inmediatos y encontrar los modos de negociar ayuda en el presente para promesas futuras. Los tejedores de coaliciones con éxito reconocen que el funcionamiento de la estructuración de coaliciones es una cuestión de dependencia e intercambios mutuos.

Además del poder descrito de las redes de trabajo y la construcción de coaliciones, muchos miembros de una organización pueden mostrar el poder de su papel en las redes sociales conocidas como la "organización informal". Todas las organizaciones tienen redes de

organización informales donde la gente interactúa de forma que solucionan algunos tipos de necesidades sociales.

SIMBOLISMO Y DIRECCIÓN DEL PENSAMIENTO. Otro importante símbolo de poder descansa en la capacidad de unos para persuadir a otros para establecer realidades que apoyen los intereses que uno desea perseguir. El liderazgo en última instancia implica una capacidad de definir la realidad de otros. Mientras el dirigente autoritario intenta vender, decir forzar una realidad en sus subordinados, los dirigentes más democráticos permiten definiciones de una situación que se desarrolló desde el punto de vista de otros. La influencia del dirigente democrático es mucho más sutil y simbólica. El o ella gasta tiempo escuchando, resumiendo, integrando y guiando lo que se ha dicho, haciendo intervenciones claves y aglutinando imágenes, ideas y valores que ayuden a los implicados a dar sentido a la situación con la que están tratando. Al dirigir los pensamientos concernientes a una situación el dirigente en efecto maneja una forma de poder simbólico que ejerce una influencia decisiva en cómo la gente percibe sus realidades y de ahí su forma de actuar. Los líderes carismáticos parecen tener una capacidad natural para configurar el pensamiento de esta manera.

Enfocaremos los tres aspectos mencionados de la dirección simbólica: el uso de la imagen, el uso del teatro y el uso del sentido lúdico.

Imágenes, lenguaje, símbolos, historias, ceremonias, rituales y todos los atributos de la cultura corporativa, son herramientas que pueden usarse en la dirección del pensamiento, y a partir de ahí en la configuración de las relaciones de poder en la vida de la organización. Muchos directivos y dirigentes triunfadores conocen el poder de la imagen evocadora e instintivamente presentan una gran atención al impacto que sus palabras y sus acciones tienen en los que les rodean. Suelen apoyar la idea de que la organización es un equipo y el entorno una jungla competitiva, hablan de los problemas en términos de oportunidades y desafíos, simbolizan la importancia de una actividad o función clave dándole gran prioridad y visibilidad sobre su propio programa, o encontrando otros caminos de crear y renovar los sistemas de creencias considerados necesarios para el logro de sus objetivos. Al dirigir el significado de las situaciones de la organización de esta manera, pueden hacer mucho para

configurar los modelos de la cultura y subcultura corporativa que les ayudarán a lograr deseados propósitos y objetivos.

Muchos miembros de la organización conocen detalladamente la manera en la que el teatro –incluyendo marcos psicológicos apariencias y estilos de comportamiento – puede añadirse a su poder.

Una oficina de ejecutivo es el escenario en el que actúa y suele estar cuidadosamente organizada de manera que le ayude a su representación. En un lado podemos encontrar un despacho formal con una silla parecida a un trono donde el ejecutivo representa papeles autoritarios. En otro podemos encontrar sillas casuales alrededor de una mesa de café, marco de una escena de más convivencia. Cuando uno se introduce en una oficina como ésta, suele sentir el agradable tono de las reuniones de acuerdo con el sitio donde se está sentado. Si es guiado a una silla baja frente a una mesa de trabajo donde el jefe puede mirarte de arriba abajo y dominarte, puede estar casi seguro de que lo va a pasar mal. Las situaciones a menudo hablan más fuerte que las palabras, y hacen más para expresar y reproducir la relación de poder existente dentro de una organización.

Las apariencias tienen también gran importancia. La mayoría de la gente en una organización aprende pronto las normas de vestir y otros requisitos que no están escritos para progresar con éxito hacia los puestos más altos. En algunas organizaciones es posible distinguir a la gente de comercial contables, o incluso los que trabajan en una cierta planta de acuerdo con su manera de vestir y su aspecto general. Muchos jóvenes aspirantes a ejecutivo aprenden rápidamente el valor de llevar el Wall Street Journal a trabajar y asegurarse de que está siempre visible, incluso si nunca han sido capaces de leerlo. Alguna gente simboliza su actividad regando la mesa de papeles, y otros demostrando su control y dominio de su trabajo con una mesa donde no se ve ni rastro de papeles. En contextos organizativos, hay normalmente más de apariencia de lo que creemos a simple vista.

El estilo también cuenta. Es sorprendente cómo se puede simbolizar el poder llegando un par de minutos tarde para todas las reuniones importantes donde todos dependen de tu

presencia, o cómo ser visto en ciertas ocasiones puede aumentar tu nivel. En muchas organizaciones los ejecutivos expertos dramatizan su presencia en los acontecimientos de gran importancia, pero deslucen en el entramado de las funciones de bajo nivel.

Aquellos que saben cómo el simbolismo puede intensificar el poder suelen dedicar una gran cantidad de tiempo en dramatizar su trabajo, utilizando la dirección aparatosa para influir en los sistemas de pensamiento que les rodean a ellos y sus actividades.

Debemos señalar las habilidades del sentido lúdico. El participante en el juego de la organización se da de muchas formas. Algunas veces es indiferente e insensible cuando los objetivos le disgustan, organizando alborotos de la sala del consejo cuando tiene claro que él es el mejor de los asistentes. Haciendo esto aumenta su visibilidad y asegura su poder y superioridad sobre sus competidores. Otros tipos de participantes pueden ser tan astutos y reservados como un zorro, haciendo su voluntad a través de la organización de una manera sutil, configurando las impresiones clave en cada intervención. Al ver la organización —con sus recompensas de éxito, situación, poder e influencia— como un juego para ser representado de acuerdo con su propio conjunto de reglas no escritas, los participantes del juego de la organización suelen tener influencia significativa en la estructura de las relaciones de poder.

SEXO Y DIRECCIÓN DE LAS RELACIONES DE SEXOS. Frecuentemente se hace una gran diferencia entre sí se es hombre o mujer. Muchas organizaciones están dominadas por valores relativos al sexo, que inclinan la vida de la organización a favor de un sexo en detrimento del otro. Así, como muchos escritores feministas han recalcado, las organizaciones suelen segmentar las estructuras de oportunidades y los mercados de trabajo de manera que capacitan a los hombres para alcanzar posiciones de prestigio y poder más fácilmente que a las mujeres y suelen operar de manera que producen inclinaciones relativas al sexo en la forma en que se crea y sostiene la realidad de la organización sobre las bases diarias. Esto es más evidente en situaciones de discriminaciones abiertas y distintas formas de persecución sexual, pero suele impregnar la cultura de la organización de una manera que es mucho menos visible.

Estas y otras inclinaciones de los sexos también se encuentran en el lenguaje, rituales, mitos, historias y otros modos de simbolismo que configuran una cultura de la organización. La conversación general y el ritual cotidiano pueden servir para incluir o excluir y algunas veces se construyen para conseguir este fin.

Si el sexo es percibido o no como un factor que configura las relaciones de poder, la elección o inclinación hacia una estrategia de dirección sexual en vez de la otra puede tener un efecto muy importante en el éxito de uno y en la influencia general dentro de la organización.

FACTORES ESTRUCTURALES QUE DEFINEN EL ESCENARIO DE ACCIÓN.

Una de las cosas sorprendentes que uno descubre al hablar con los miembros de una organización es que apenas alguno admitirá tener algún poder real. Incluso jefes ejecutivos suelen decir que se sienten muy limitados, que tienen pocas opciones significativas en la toma de decisiones, y que el poder que ejercen es más aparente que real. Todos se sienten generalmente atrapados en algún grado entre las fuerzas internas de la organización o en términos de exigencias impuestas por el entorno.

El acceso al poder es tan abierto, amplio y aviado que una gran extensión de las relaciones de poder generan más o menos equilibrio mientras alguna gente puede ser capaz de amasar un poder personal considerable, esto se compensa por el poder de otros y así el poderoso está contrarrestado.

Un directivo puede controlar un presupuesto importante, tener acceso a información clave y tener una excelente dirección aparatosa, y ser una persona poderosa por todas estas razones. Pero su capacidad para extraer y usar estos símbolos de poder está apuntalada por varios factores estructurales, como el capital invertido que sostiene la organización. Estas consideraciones nos animan a ver a la gente como agentes o portadores de las relaciones de poder implícitas en una estructura más amplia de la sociedad. Como tales personas, pueden no ser más que peones de ajedrez semiautónomos moviéndose a sí mismo en un juego donde

pueden aprender a entender las reglas pero no tienen poder para cambiarlas. Este fenómeno puede explicar por qué incluso los poderosos suelen creer que tienen pequeña autonomía real en relación a cómo deberían obrar.

EL PODER QUE SE TIENE YA. El poder es camino hacia el poder, y uno puede usar el poder frecuentemente para adquirir más. Las biografías de muchos políticos consumados ilustran este hecho. Los políticos dentro de las organizaciones y en la vida pública, enlazan frecuentemente el uso del poder para acuerdos informales entre ellos donde la ayuda o favor pueden devolverse en fecha posterior.

Morgan (1991), concluye:

Es posible aprovechar las características dulces del poder. La presencia del poder atrae y sostiene a la gente que quiere probarlo y realmente sirve para aumentar el de los que ya lo tienen. Con la esperanza de conseguir favor, la gente puede empezar a prestar apoyo incondicional a los poderosos para convencerlos de que están en el mismo bando. Cuando llega el momento de que el poderoso reconozca este interés con el apoyo activo, entonces la gente llega a estar realmente endeudada con el poderoso, con todos los tipos de toma y daca que entran en juego. El poder, como la miel, es una fuente perpetua de sustento y atracción entre las abejas obreras.

1.4.3 EL DINERO COMO SÍMBOLO DE PODER EN LA ORGANIZACIÓN

Existe un símbolo muy representativo, y por medio de este se pueden obtener los demás, hablamos del "dinero".

"Es el factor central por medio del cual la ideología se construye y se fundamenta. En la ideología neoliberal el dinero alcanza su cúspide ideológica y mitológica" (Castaings, 1997), por ello, todos los esfuerzos del hombre actual se centran en la obtención de dicho símbolo sin detenerse un momento a reflexionar en para que se desea ese dinero y por ello, caen en una espiral sin fondo en donde mientras más se tiene, más se desea y nunca es suficiente.

Castaingts (1997), menciona que existen

Sectores sociales que favorecen el tener sobre el ser, es más importante tener dinero que contar con cualidades humanas, incluso llegan a proponer que tener dinero es producto de las cualidades humanas, y además que ser pobre conduce necesariamente a una degradación personal. Un hecho importante a resaltar es que la cultura neoliberal actual ha suprimido toda diferencia entre el ser y el tener, para esta visión del mundo no solamente lo importante es tener sino que la única forma de ser es por medio de tener.

Comprendiendo desde esta perspectiva, que el dinero es el único elemento verdadero de éxito y por ello, resulta indispensable.

“La única inteligencia válida en la sociedad moderna es la astucia en los procesos monetarios y financieros” (Castaingts, 1997) por ello, los criterios para la evaluación de estudios e investigaciones en muchos campos se consideran útiles solo cuando coadyuvan a generar más dinero, haciendo de esto un círculo vicioso que lleva a la nada, pues olvidamos que la investigación tiene objetivos superiores que no pueden supeditarse solo a su utilidad monetaria.

Reforzando lo anterior, Castaingts (1977), menciona que :

En la nueva categorización social hay dos clases de seres humanos: los triunfadores y los perdedores se dice que es triunfador cuando se tiene una estructura psicológica muy confusa de orgullo, deseos de triunfar, voluntad de triunfo, etc. La relación de dinero con el triunfador es directa y fundamental, en el imaginario social sólo se triunfa si se logra dinero.

En términos empresariales la empresa triunfadora no es aquella que logra el mejor producto sino aquella que alcanza altas ganancias.

Lo anterior no solo enfatiza al dinero como un logro, sino que también le da el rango de una forma de vida. En este aspecto es posible mencionar que las personas que tienen dinero poseen una vida muy diferente a quienes no lo tienen. Sin embargo, en el mundo donde la astucia, la habilidad y el cinismo son instrumentos claves para enriquecerse, es evidente que

un mecanismo para llegar a ser rico es precisamente aparentar ser rico. Quien no aparenta ser rico es considerado pobre y, como el pobre es un perdedor nadie hace negocios con él y por lo tanto si el pobre no aparenta ser rico nunca dejará de serlo, convirtiéndolo a la vista de los demás y de sí mismo en un perdedor que debe conformarse con sentarse en la banqueta a ver pasar a los "triunfadores".

Por ello, la apariencia tiene otro aspecto fundamental, ya que en todos los sectores sociales en donde el tener tiene prioridad sobre el ser, la apariencia del tener resulta clave para configurarse una identidad social. "Para los grupos en los que el ser no es suficiente si no se le agrega el tener, la apariencia se convierte en el modo de ser cotidiano" (Castaings, 1997), aquí podemos visualizar la ilusión de comprar aceptación por medio de la ropa, accesorios y sobre todo de marcas que indican posición en la sociedad.

De esta forma comprendemos que este tipo de simbolismo refuerza la necesidad del individuo en tener antes que en ser, por lo que la predisposición a buscar dichos símbolos sin importar las consecuencias se llega a vivir en el ambiente empresarial en una forma que llega a ser no solo asfixiante, sino incluso, mortal.

Dicha búsqueda irrefrenable de estos símbolos nos llevan a trabajar en forma incansable, a buscar logros a costa de grandes esfuerzos, a hacer más cosas en forma más rápida que los demás.

En este tenor Martínez (2001), menciona que:

Ha llegado el momento de preguntarnos si los valores que asignamos a las cosas materiales y distintivos sociales nacen verdaderamente de una necesidad vital o tan solo son imaginarios que otras personas se han encargado de colocar en nuestras mentes. Ciertamente estos planteamientos pueden parecer que bordean en lo romántico y lo utópico, sin embargo, el ser humano ha demostrado a lo largo de su historia el tener un enorme poder para su autodestrucción llegando al extremo del genocidio en pos de una ideología (el símbolo de una raza superior), ha matado por diferencias en el color de la tez, ha generado guerras por la posesión de objetos (el santo grial), y sin

ejemplos menos dramáticos, podemos mencionar que en muchas ocasiones se dan preferencias en los trabajos por el logo en el anillo de uno de los solicitantes sin entrevistas de por medio.

1.5 LIDER. "Aquél que es capaz de influir en otros y que tienen autoridad administrativa" (Robbins, 1996).

"Puede ser nombrado o surgir desde dentro de un grupo. Los líderes pueden influir en otros para realizar algo más allá de las acciones determinadas para la autoridad formal." (Robbins, 1996).

El líder se comunica, se sabe expresar con palabras pero, sobre todo, con el tono de su voz y su expresión corporal; maneja muy bien los espacios, usa su mirada, su sensibilidad.

El líder debe recaudar la suficiente información. Debe hacer participar a un grupo en la toma de decisiones, o saber tomarlas por sí solo. Debe saber esperar y encontrar el momento oportuno para actuar. Debe saber tener seguridad en sí mismo y en sus objetivos, ser firme como una roca, generar pensamiento de una manera que despierten la fe en él y en sus ideas, para crear "credibilidad".

"Debe tener espíritu de servicio y sobreponerse a las dificultades que pueden generar críticas, chismes y conflictos que aparecerán en un sin fin de ocasiones, también estar dispuesto a hacer sacrificios personales por el bien común." (Mundo Ejecutivo, 1998)

Ser un líder es ser capaz de crear una organización que se adelante al cambio, que es confiable, de respuestas, es competitivo y es divertido.

Pone su atención, principalmente en los valores de la gente, creando los objetivos de las organizaciones y la motivación para alcanzarlos.

Lidera a otros para que se lideren así mismos, asumiendo responsabilidad consigo mismo y para con la organización, difundiendo este comportamiento en toda la organización.

Incentiva la inteligencia del grupo para que éste pueda tomar sus propias decisiones. Las decisiones grupales están consensuadas y satisfacen los valores de las personas, la visión y la misión de la organización.

1.5.1 CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER.

***IMPULSO.** Los líderes muestran un alto nivel de esfuerzo. Tienen un deseo de logro relativamente alta, son ambiciosos, tienen gran cantidad de energía son persistentes, incansables en sus actividades y demuestran iniciativa.

***DESEO DE DIRIGIR.** Los líderes tienen fuerte deseo de influir y dirigir a otros. Demuestran la disposición al tomar la responsabilidad.

***HONESTIDAD E INTEGRIDAD.** Los líderes construyen relaciones de confianza entre ellos y sus seguidores por ser confiables y no mentir o por mostrar una alta congruencia entre la palabra y la acción.

***AUTOCONFIANZA.** Los seguidores buscan líderes por falta de autoconfianza. Por tanto los líderes necesitan mostrar esa autoconfianza a fin de convencer a los seguidores de la rectitud de las metas y decisiones.

***INTELIGENCIA.** Los líderes necesitan ser bastante inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información; además de ser capaces de tener visión, solucionar problemas y tomar decisiones correctas.

***CONOCIMIENTO RELACIONADO CON EL PUESTO.** Los líderes eficientes tienen un alto grado de conocimiento sobre los asuntos de la compañía, de la industria y técnico. Un conocimiento profundo permite a los líderes tomar decisiones bien informadas y comprender las consecuencias de dichas decisiones.

***MADUREZ Y HOLGURA SOCIAL.** Los líderes son emocionalmente estables y maduros y tienen muchos intereses y actividades. Poseen una opinión de sí mismos firme, confiada y respetuosa.

***MOTIVACIÓN INTERNA E IMPULSO DE LOGRO.** Los líderes tienen intensos impulsos motivacionales de logro. Buscan más la recompensa intrínseca que la extrínseca. Siempre avanzan y son muy trabajadores.

***ACTITUDES DE RELACIONES HUMANAS.** Los líderes eficientes reconocen el valor y la dignidad de quienes los siguen y se llevan bien con ellos; respetan sus necesidades y se interesan en su bienestar.

1.5.2 TIPOS DE LÍDER

LÍDER DIRECTOR. Permite que sus subordinados sepan qué se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y proporciona una guía específica de cómo cumplir las tareas.

LÍDER APOYADOR. Es amistoso y muestra su interés por las necesidades de los subordinados.

LÍDER PARTICIPATIVO. Consulta con sus subordinados y considera sus sugerencias antes de tomar una decisión.

LÍDER ORIENTADO A LOGROS. Establece metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel.

LÍDER POTENCIAL. Se identifica en base a determinadas cualidades que posee; Algunas de las más importantes y que se presentan con mayor frecuencia son: Extroversión, agresividad, intelecto, capacidad para conversar y temor al fracaso.

El potencial de cada persona para influir en otros miembros de un grupo es una función de poder social. El líder teniendo poder mantiene una autoridad completa. Centraliza en sí mismo el poder y la toma de decisiones, estructurando completamente el ambiente de trabajo para sus empleados.

Por lo tanto podemos decir que:

Un líder es: aquél capaz de provocar en los demás el deseo de desenvolverse eficazmente y obtener resultados esperados. Es el que conduce, motiva, arrastra y convence a sus seguidores para cumplir con una amplia variedad de asuntos y decisiones.

En resumen: Martínez (2001), menciona que:

Un líder es aquel capaz de hacer tocar a una filarmónica al máximo de su capacidad por convicción propia durante todo el concierto.

1.6 LIDERAZGO

Las personas se agrupan para satisfacer necesidades laborales y sociales. Su capacidad para satisfacerlas depende de cierto número de factores entre los que destaca la conducta de sus líderes. La eficacia de los grupos, depende principalmente de su capacidad para crear una

estructura funcional, particularmente una estructura que indique con claridad quien ha de dominar, dirigir e influir, y quién ocupará las posiciones subordinadas.

"Liderazgo se define como la actividad de influenciar a la gente que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo." (Lazzatti, 1993). Entendiéndose como grupo de trabajo a la organización, liderazgo tienen dos características: la concepción de los objetivos organizacionales y la capacidad de influenciar a la gente hacia el trabajo voluntario que desemboque en el logro de los objetivos.

El liderazgo debe incluir a otras personas, los subordinados y seguidores. Gracias a su disposición aceptar órdenes del líder, los miembros del grupo ayudan a definir el status de él y hacer posible el proceso de liderazgo. Sin el subordinado carecería de importancia todas las cualidades de liderazgo y un gerente.,

El liderazgo supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo. Aquellos tienen la autoridad de dirigir algunas de las actividades de él. Sin embargo sin duda influirán en dichas actividades de varias maneras.

Además de poder dar legítimamente órdenes o instrucciones a sus subordinados, los líderes también están en condiciones de influir de otras maneras.

Se considera como la esencia del liderazgo organizacional la influencia incremental sobre, y por encima de la aceptación mecánica de las directrices rutinarias de la organización. El liderazgo está, estrechamente relacionado con el poder pero involucra mucho más que simplemente el poder asignado a una posición en la organización, o el poder solicitado por un miembro o miembros de la misma.

Como Hall (1983) menciona:

El liderazgo se puede presentar en cualquier grupo o cualquier nivel dentro de la organización. El liderazgo es algo más que el mantenimiento del grupo. Las tareas críticas del liderazgo pueden resumirse en cuatro categorías. La primera supone la definición de la misión y el papel institucional (organizacional). Esto es obviamente vital en un mundo que está cambiando rápidamente y debe mirarse como un proceso dinámico. La segunda tarea es la incorporación institucional del propósito que incluye la inclusión de las políticas en

la estructura o la selección de los medios para alcanzar los fines deseados. La tercera tarea es defender la integridad de la organización y aquí se mezclan los valores y las relaciones públicas: los líderes representan sus organizaciones ante el público y ante sus propios miembros a medida que tratan de persuadirlos de que acepten sus decisiones. La tarea final del liderazgo es la ordenación del conflicto interno.

El liderazgo organizacional es, desde la perspectiva una combinación de factores el más obvio de los cuales es la posición dentro de la organización. Esta le da al líder la base de poder y conduce a los seguidores al convencimiento de que esa posición tiene un derecho legítimo y que el líder se embarcará, de hecho, en el proceso de liderazgo conformándoles sus pensamientos y acciones y llevando a cabo las funciones de liderazgo en toda la organización, como cuando hay una sucesión de liderazgo y los seguidores manifiestan la esperanza de que la nueva persona haga lo que la anterior no hizo.

El liderazgo gerencial se define como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellos. Involucra a otras personas, a los seguidores (empleados). Los miembros del grupo al aceptar las órdenes del líder, definen la posición de éste dentro de la empresa y permiten que se dé el proceso de liderazgo. Sino hubiera a quien mandar, las cualidades de liderazgo del jefe no tendrían razón de ser.

Hall, (1983) comenta lo siguiente:

El liderazgo a este nivel hace diferencia en términos de las actitudes del personal involucrado y de indicadores objetivos del desempeño. El asunto no es de estilo sino de impacto. Si se puede aumentar la producción o acelerar la aceptación por un nuevo modo de organización el liderazgo se convierte, entonces, en un proceso importante. La extrapolación de esta conclusión en relación con el liderazgo en la cúspide, es relativamente fácil de no estar respaldado ya por investigaciones existentes. El rango de comportamiento afectado por los supervisores de primera o segunda línea es en realidad bastante corto. Si se pasa al rango de comportamiento que pueden afectar quienes están en la cúspide de la organización, el potencial para el impacto real que puede producir el liderazgo se puede apreciar fácilmente. Aún en términos de desempeño y actitudes,

pueden afectarse aquellos funcionarios de alto nivel que son subalternos de los altos administradores y el desempeño de esos subalternos tiene, a su vez, un impacto descendente.

Desde una perspectiva amplia, el liderazgo lo podemos definir como la capacidad para influir en otras personas para el logro de un fin o una meta. En muchas organizaciones se menciona que el liderazgo – conseguir que otros hagan las cosas – es lo contrario a dirección. Por tanto el liderazgo está estrechamente relacionado en las relaciones interpersonales, en saber cómo motivar e influir en las personas.

En el nuevo liderazgo ser líder implica mucho más que ser experto en productividad, competitividad, planeamiento estratégico, formación y trabajo en equipo, calidad total o reingeniería. Ser un líder visionario y eficaz significa entender a nuestros colaboradores, sus valores, qué es lo que los motiva, cómo piensan y sienten. Dicho de otra forma, el liderazgo implica tratar valores, y sólo algunas empresas en el mundo actual de los negocios trascenderán el viejo liderazgo, siendo ellas quienes guiarán el camino hacia el nuevo milenio.

1.7 LOS SÍMBOLOS DE PODER Y EL LIDERAZGO

Los líderes se valen de símbolos de poder como un medio para alcanzar las metas del grupo. Logran las metas, y los símbolos de poder que ellos utilizan, y llevan a cabo, es un medio para facilitar sus logros.

El líder por medio de los símbolos de poder, pueden lograr una congruencia para alcanzar sus objetivos y así tener seguidores, y por lo tanto tener mucha más influencia cada vez más.

El símbolo de poder tiende a abarcar un área más amplia y a concentrarse en las tácticas con que se consigue la obediencia. Ha ido más allá del individuo como depositario del símbolo de poder pues éste puede ser utilizado también por grupos para controlar a otros individuos.

El liderazgo utiliza los símbolos de poder para causar miedo a sus subordinados, también adquiere la capacidad para distribuir cualquier cosa de valor (casi siempre dinero, evaluaciones positivas del rendimiento etc) y otros aspectos más. El líder también puede adquirir cierta admiración sobre otros y el deseo de ellos de modelar su conducta y actitudes a partir de la persona admirada.

El líder adquiere cierto autoritarismo, establece diferencias de status y poder entre los miembros de una organización. Su personalidad extremadamente autoritaria, muestra rigidez intelectual, juzga a los demás, busca complacer a los de arriba, explota a los subordinados, es desconfiado y resistente al cambio.

Además también conquista y manipula el poder. El que tiene esta característica en alto grado es pragmático, mantiene la distancia emocional y está convencido de que el fin justifica los medios.

Sexton (1996), menciona lo siguiente

Abundantes investigaciones se han propuesto relacionar la personalidad con alto grado de maquiavelismo y ciertos resultados del comportamiento. Estos individuos manipulan más, ganan más y son más difíciles de persuadir, logran convencer más a la gente que los que tienen un nivel menor de maquiavelismo.

Los individuos que continúan ascendiendo en la jerarquía tienden a identificarse a sí mismos con un liderazgo alto y con la organización. La satisfacción en el trabajo tienden a aumentar a medida que se sube de nivel en la organización. Los líderes a alto nivel tienden a valorar el reto y la autonomía en el trabajo mientras que los de niveles más bajos tienden a valorar la seguridad y la estabilidad. Los seguidores valoran al líder que tiene influencia con sus superiores, que se identifica con la organización y demuestra efectividad al trabajar por su bienestar y confort.

Hall (1983), comenta:

Los líderes con alta calificación tanto en estructura (dejar que los seguidores sepan que esperar) como en consideración (mirar y trabajar por el bienestar de los seguidores) tienden a generar un alto grado de satisfacción en los seguidores y, en algunos casos, desempeño de grupo.

El símbolo de poder es el grado en que los líderes influyen en la conducta de los demás. El símbolo de poder varía según el prestigio del dirigente, es decir, según el grado en que los demás consideren que sus actos son significativos, pertinentes o importantes. El prestigio puede estar relacionado con la posición; incluso las posiciones de status medio tienen un mayor o menor grado de prestigio inherente con objeto de que todo el que las ocupe, sea quien fuere, pueda ejercer determinada influencia. También los individuos tienen más o menos prestigio que está basado, en parte, en las posiciones que ocupan en otros contextos y, en parte también, en el modo en que los demás perciben su conducta. A una estrella de televisión se le da una consideración especial cuando aparece en una reunión social, porque es escuchada con más atención y puede permitirse ser "fachendosa" con los líderes locales. Las celebridades destacan, tienen la cualidad de sobresalir en cualquier medio. En las elecciones políticas esa cualidad por sí sola puede llamar la atención de los electores y llevarlos a elegir a los individuos que la poseen para que ocupen elevados cargos políticos. El prestigio se relaciona también con el status del individuo que se basa en la posición que tiene en otros contextos o en la clase social a la que pertenece.

Los líderes asumen una actitud personal y activa, trabajan bajo condiciones de incertidumbre porque asumen el riesgo que les permite mayor grado de oportunidad y cambio, estableciendo la dirección a desarrollar una visión del futuro, comunicando al personal la visión que persiguen y a superar barreras. Los líderes se relacionan con la gente en forma más intuitiva y empática y los administradores deben de lograr influir en el comportamiento de otras personas en el trabajo.

La forma en la que los administradores han de actuar para asegurarse de que dispondrán del poder necesario para tener éxito en su trabajo. Ambos conceptos están estrechamente unidos, los líderes usan como un medio de lograr las metas de grupo, los líderes logran las metas y el poder es un medio de facilitar su alcance. Los grupos como los individuos ejercen el poder para controlar a otros individuos o grupos.

El liderazgo, poder e influencia entonces, se encuentran en todas las organizaciones, y son atributos que depende que una empresa sea estática, que crezca o que desaparezca.

Generalmente las personas con mayor rango jerárquico son los que deben identificar a los líderes, su poder y los que los llevan a ejercer su influencia. Se han hecho muchos intentos por explicar el liderazgo en términos de conocimiento que muestran las personas, estableciendo teorías que lleguen a determinar factores generales para asignarles valores cualitativos y cuantitativos, que dan parámetros para su medición. (Gaceta de la FCA. UNAM,2000).

La existencia de diferencias de poder, es un reflejo de las características de la organización moderna. Existe cierto número de diferentes grupos de intereses dentro de la organización, la que dista mucho de ser una familia feliz. Es inevitable que aquello que le agrada (o satisface sus metas) a una división o a un grupo funcional, no va a ser coherente con las necesidades de los otros. Además existirían percepciones diferentes de las consecuencias de una acción dada.

Es importante reconocer que casi todas las decisiones que se toman en una organización tienen implicaciones de poder, pocas son neutrales. Es inevitable que un grupo se favorezca a expensas de otro y su poder se haga válido y se afirme o se desacredite de acuerdo a las decisiones que se tomen.

Por lo tanto en el liderazgo, es probable que las diferencias de poder, más que los cálculos, tengan más influencia sobre el tipo de solicitudes, intereses, proyectos y apoyo que reciben y cuales se rechacen. Los líderes usan, y deben usar el poder para que sirva a los intereses de su organización.

Hay otra manera de lograr un grado de poder, esto requiere efectuar innovaciones.

Es obvio que la primera vez que se lleva a cabo una actividad que se ejecuta una función o que se implanta una tecnología, parecerá extraordinaria y merecedora de una alta categoría. A medida que se adapta la actividad al sistema, es decir, cuando se convierte en rutina, se vuelve normal a los ojos de la alta gerencia. Después de notar que las personas con deseos de rápida superación se sientan atraídos por puestos de nueva creación.

Por lo tanto los líderes ambiciosos encuentran que reditúa, innovar, obtener aprobación, para nuevos proyectos, vender a los clientes el nuevo producto, que esperan poder

adquirir o desarrollar, o encontrar un área de problemas que no haya sido atacada con éxito. Entonces formular nuevos programas para ser frente a estos problemas u oportunidades aceptadas proporcionan un poder sustancial al inspirador, particularmente en comparación con los que realizan actividades más viejas, rutinarias. Por tanto es difícil juzgar si las proporciones innovadoras están planeadas para aumentar poder del inspirador, o lo que es más, las metas más amplias de las instituciones lo cual puede ser imposible de discernir.

Los líderes que quieren el poder, buscan plataformas de lanzamiento mediante la búsqueda o creación de trabajos problemáticos. Pero los líderes sagaces, también han aprendido como cambiar la base del poder que proporcionan sus propios departamentos, en este caso, la regla básica para obtener poder también es simple: ajuste en forma gradual las obligaciones y actividades que ejecuta, de manera que el líder y su organización puedan conseguir que los otros cedan a sus iniciativas y minimicen la frecuencia para ceder a otros.

Los que buscan poder tratan de institucionalizar su base aumentando sus actividades, posibles trabajos y papeles que involucran la oportunidad de iniciar y controlar el trabajo de otros y resistir las presiones de éstos para tareas de servicio y rutina.

Para mantener una posición dominante, las alianzas pueden ser importantes, por lo cual los líderes sagaces buscan premiar a sus amigos y partidarios ubicados en otras unidades ayudándolos a conseguir fondos, compartiendo los recursos escasos con ellos y otorgando status. Desde luego, el solo hecho de estar asociados con un grupo o departamento dominante será prestigioso y será un premio que forma parte de la alianza.

Mientras estas maniobras no cesan nunca, en la mayor parte de las organizaciones, emerge alguna estabilidad. Gradualmente se reconoce que ciertos ejecutivos y departamentos tienen un poder sustancial. A su vez, la diferencia que reciben, o la rapidez con la cual se responde a sus solicitudes de ayuda o de información, sirve para anunciar a los otros líderes que aquellos representan un poder que se tiene que apreciar.

CAPÍTULO II

VIDA

ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 2. VIDA ORGANIZACIONAL

2.1 VALORES

Robbins (1987), menciona

Los valores representan convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es preferible, desde el punto de vista personal o social, a un modo contrario o inverso de comportamiento o estado final de existencia. Los valores contienen un elemento de juicio pues incluyen las ideas del individuo sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Tienen tanto atributos de contenido como de intensidad. Los primeros indican un modo de conducta o estado final de existencia son importantes. Los segundos especifican su grado de importancia. Cuando clasificamos los valores de un individuo en función de su intensidad, obtenemos el sistema de valores de esa persona. Todos poseemos una jerarquía de valores que constituye nuestro sistema de valores. Este se identifica por la importancia relativa que atribuimos a cosas como libertad, placer, respeto de sí mismo, honestidad, obediencia, igualdad, etc.

IMPORTANCIA DE LOS VALORES

Los valores son importantes al estudiar el comportamiento organizacional porque ponen los cimientos de la comprensión de las actitudes y la motivación, además de que influyen en la percepción. Las personas ingresan a una empresa con ideas preconcebidas sobre lo correcto e incorrecto. Desde luego tales ideas conllevan valores. Es decir, contienen interpretaciones de lo correcto e incorrecto. Más aún, implican que determinados comportamientos o resultados se prefieren a otros. De ahí que los valores oscurezcan la objetividad y la racionalidad.

Robbins (1987), comenta:

Los valores normalmente influyen en las actitudes y el comportamiento. Supongamos que entramos a una organización con la idea de que asignar la remuneración a partir del desempeño (rendimiento) es bueno, mientras que hacerlo basándose en la antigüedad es malo o menos adecuado.

FUENTES DE LOS SISTEMAS DE VALORES

La paz, cooperación, armonía, equidad y democracia son valores sociales que se estiman convenientes en el mundo moderno. Esos valores no están fijos, pero cuando cambian lo hacen con extrema lentitud.

Los valores a que nos adherimos están esencialmente establecidos en los primeros años de vida: en el hogar, en la escuela, con los amigos y en las relaciones con la gente. Nuestras primeras ideas de lo que es bueno y malo probablemente fueron formuladas a partir de puntos de vista expresados por nuestros padres. Al crecer y al entrar en contacto con otros sistemas de valores, quizá habremos modificado varios de éstos valores.

Es interesante señalar que los valores son bastante estables y permanentes. El proceso de cuestionar los valores produce, por supuesto, un cambio. Quizá decidamos que las convicciones subyacentes ya no son aceptables. Las más de las veces el cuestionamiento no hace otra cosa que reforzar los valores a que adherimos.

TIPOS DE VALORES

A continuación se identifican seis tipos de valores:

1. **TEÓRICOS.** En ellos se da mucha importancia al descubrimiento de la verdad mediante un enfoque crítico y racional.
2. **ECONÓMICOS.** Ponen de relieve lo útil y lo práctico.
3. **ESTÉTICOS.** En ellos se atribuye el máximo valor a la forma y la armonía.
4. **SOCIALES.** Conceden el máximo valor al amor entre personas.
5. **POLÍTICOS.** Ponen de relieve la adquisición del poder e influencia.

6. **RELIGIOSOS.** Se ocupan de la unidad de la experiencia y el conocimiento del cosmos como un todo.

2.2 ACTITUDES

Las actitudes son proposiciones evaluativas, favorables o negativas, respecto a personas, objetos o acontecimientos. Reflejan nuestra opinión sobre algo. Cuando digo me gusta mi trabajo, estoy expresando mi actitud hacia el trabajo.

Las actitudes no son lo mismo que los valores. Estos son un concepto más amplio y general. De ahí que las actitudes sean más específicas que ellos. Los valores también contienen una connotación moral de bien o conveniencia.

Las actitudes y valores, pese a ser distintos, guardan estrecha relación. Cualquier actitud estará significativamente asociada con algún conjunto de valores. La evidencia nos permite decir que los valores de la gente explican sus actitudes y que, en muchos casos, también los comportamientos; pero por desgracia no sabemos en qué valores se basen las actitudes y conductas.

FUENTES DE LAS ACTITUDES

Las actitudes, a semejanza de los valores, se adquieren de los padres, maestros y miembros del grupo de coetáneos (personas de la misma edad). En los primeros años de nuestra existencia, comenzamos a modelar nuestras actitudes imitando a quienes admiramos, respetamos e, incluso, tememos. Observamos la manera en que nuestros parientes y amigos se conducen: modelamos nuestras actitudes y comportamientos para que coincidan con los de ellos. La gente imita las actitudes de personas populares o de aquellos a quienes admiran y respetan. Si lo adecuado es ir a comer a un restaurante McDonald's, seguramente mantendremos esa actitud. Si está de moda andar en bicicleta, defenderemos ese medio de transporte.

En contraste con los valores, las actitudes muestran menor estabilidad. Así, los mensajes publicitarios intentan alterar la actitud del público hacia cierto producto o servicio: si los de la Ford logran que adoptemos una opinión favorable respecto a sus automóviles, esa actitud culminará en una conducta deseable (para ellos): la compra de un producto de la Ford.

En las organizaciones, las actitudes son importantes porque afectan al comportamiento en el trabajo. Por ejemplo, si los empleados creen que los supervisores, auditores, jefes y los ingenieros de tiempos y movimientos están conspirando contra ellos para hacerlos trabajar más duro por igual o menor remuneración, conviene tratar de entender cómo esas actitudes se formaron, su relación con el comportamiento real en el trabajo y cómo pueden hacerse más positivas.

TIPOS DE ACTITUDES

Una persona tiene quizás miles de actitudes, pero el comportamiento organizacional se centra en un reducidísimo número de las que se relacionan con el trabajo. En estas últimas se manifiestan las evaluaciones positivas o negativas que el empleado abriga ante los aspectos de su ambiente laboral. Por lo regular hay tres actitudes primarias que son de interés para nosotros: satisfacción en el trabajo, participación en el trabajo y compromiso organizacional.

LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO. Designa la actitud general del individuo hacia su trabajo. El que tenga un alto grado de satisfacción mostrará actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que el que esté insatisfecho exhibirá actitudes negativas. Cuando se habla de las actitudes de los empleados, casi siempre uno se refiere a la satisfacción en el trabajo.

LA EXPRESIÓN PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO. Representa una adición más reciente a la literatura relativa al comportamiento organizacional. Si bien no hay un consenso sobre el significado de esa designación, una definición funcional establece que la participación en el trabajo mide el grado en que alguien se identifica con su trabajo participa activamente en él y considera su rendimiento como importante para su autoestima. Los investigadores del comportamiento organizacional han supuesto que los que expresan una gran participación en su trabajo tienden a ser más productivos, muestran mayor satisfacción y es más difícil que renuncien que los que muestran menor participación.

EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL. Esta actitud expresa la orientación de un individuo hacia la organización al reflejar su fidelidad, identificación o participación en la

empresa. Los que están muy comprometidos con ella tienden a permanecer en su puesto y se sienten psicológicamente vinculados a él, sea o no satisfactorio para ello. Esta definición nos hace suponer la existencia de una fuerte relación negativa entre el compromiso organizacional y las tasas de rotación de personal, y eso es precisamente lo que indica la evidencia. El nivel de compromiso de un individuo es al mismo tiempo un excelente indicador de la probabilidad de que en el futuro renuncie, ya que la reducción del compromiso suele preceder a la renuncia.

Cuando hablamos de las actitudes laborales y de su influencia en el comportamiento, nos estamos refiriendo a las evaluaciones positivas o negativas que la gente hace sobre su trabajo o su empresa. La satisfacción en el trabajo es la actitud que más se ha metido en las organizaciones, pero en los últimos años se ha prestado atención creciente a la participación en el trabajo y al compromiso organizacional. En general, esas actitudes se miden para utilizarse en la predicción de conductas como productividad, ausentismo y rotación de personal.

MEDICION DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Se ha definido la satisfacción en el trabajo como una actitud general del individuo hacia su trabajo. Se trata sin duda de una definición muy amplia. Pero ello es parte del concepto. Recuérdese que el trabajo es algo más que las meras y obvias actividades de ordenar papeles, atender a los clientes o conducir un camión. Los trabajos requieren interactuar con compañeros y con jefes, acatar las reglas de la empresa y sus políticas, cumplir con los niveles del rendimiento, vivir en condiciones de trabajo que muchas veces distan de ser las ideales, etc. Todo ello significa que la evaluación de un empleado sobre su grado de satisfacción e insatisfacción es una suma compleja de varios elementos discretos de su puesto.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de las organizaciones es muy importante, sin embargo es importante preguntarse cuál es el papel que juega el individuo dentro de estas. La estructura así como la filosofía de la administración pueden tener un gran impacto en la satisfacción, eficacia y desarrollo personal en el trabajo de un individuo.

En la vida organizacional se puede determinar el comportamiento de una organización. Campo de estudio que parte de principios teóricos, métodos y principios de distintas

disciplinas para estudiar las percepciones, valores, posibilidades de instrucción y acciones personales que actúan en grupos dentro de una organización. Analiza además los efectos que produce el entorno sobre la organización y sus recursos humanos, misión, objetivos y estrategias.

Uno de los principios psicológicos más importantes, es el de que las personas son diferentes. Cada una tiene una forma especial de percibir las cosas. Una personalidad propia y unas experiencias distintas. Las personas presentan diferencias étnicas, difieren en cuanto a su talento y en cuanto a la forma en que controlan su estrés y tienen actitudes, ideas y aspiraciones muy diferentes.

Las organizaciones cuentan con sistemas de autoridad, posición y poder y quienes trabajan en ellas tienen diferentes necesidades, con respecto a cada uno de dichos sistemas. Los grupos que forman parte de las organizaciones también afectan en gran medida al comportamiento personal y al de la organización.

Las premisas básicas de que se valen las personas y grupos en sus relaciones con la organización y su entorno reciben el nombre de cultura. Dicho de otra forma, la cultura de una organización es su personalidad, su ambiente, su forma de ser.

La cultura de una organización define los comportamientos y vínculos que son apropiados, motiva a sus empleados y dirige la forma en la que una empresa procesa la información de que dispone, sus relaciones interna y sus valores. Actúa en todos los planos, desde el subconsciente hasta el visible.

En cualquier sociedad son muchos los factores que influyen sobre una organización y la dirección de la misma debe mostrarse sensible a todos ellos. Las organizaciones deben responder a las necesidades de sus clientes, a las limitaciones legales y políticas y a las variaciones económicas y tecnológicas que se produzcan.

Sabemos que cada individuo tiene algo que los psicólogos llaman personalidad. La personalidad de un individuo está formada por una serie de características relativamente

permanentes y estables. Una organización también tiene una personalidad que llamamos cultura.

Como define Robbins (1996)

La cultura de una organización casi siempre refleja la visión o misión de los fundadores de la empresa. Puesto que ellos son quienes tienen la idea original, también tienen preferencias en cuanto a cómo desarrollarla y no están restringidos por costumbres o enfoques anteriores. Los fundadores establecen la primera cultura al proyectar una imagen de lo que quieren que sea la organización. El tamaño pequeño de la mayor parte de las organizaciones nuevas también ayuda a que los fundadores impriman su punto de vista a todos los miembros de la empresa. Por tanto, la cultura de una organización es resultado de la interacción entre las preferencias y suposiciones de los fundadores y lo que los primeros empleados aprendieron subsecuentemente de sus propias experiencias.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la forma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Uno de los roles más importantes de la alta administración es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta.

“La cultura es el conjunto de entendimientos importantes (generalmente no declarados) que los miembros de una comunidad tienen en común” (VIJAY Sathe, Some Action Implications of Corporate Culture, Organizational Dynamics.

Como menciona Kats (1985):

Consiste en formas esquematizadas de pensamiento, sentimiento y reacción que son adquiridas por medio del lenguaje y símbolos que crean un carácter distintivo entre los grupos humanos. Un sistema de valores compartidos es el elemento básico de la cultura.

Las organizaciones son vistas como instrumentos sociales que producen bienes y servicios y, como producto secundario, también producen artefactos culturales distintivos tales como rituales, leyendas y ceremonias. Aunque las organizaciones en sí están inmersas en un contexto cultural más amplio, el interés primordial de los investigadores está en las actividades socioculturales que se desarrollan dentro de las organizaciones.

Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializan a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión de grupo y el compromiso con metas relevantes.

Broms (1987), hace mención en lo siguiente:

La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas aquí).

Las definiciones sugieren lo que todos sabemos por nuestras experiencias personales; las organizaciones tienen culturas diferentes –objetivos y valores, estilos de administración y normas- para realizar sus actividades.

Varios estudios recientes sugieren que una cultura fuerte contribuye significativamente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades.

Uno de los papeles más importantes de la administración es dar forma a los valores culturales. Los administradores eficientes hacen uso de símbolos, creencias y rituales de la cultura para lograr la aceptación de metas, motivar a la gente y asegurar su compromiso a largo plazo.

La cultura es tanto un bien como una obligación

Menciona Kats (1985):

Es un bien debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones y simplifican la toma de decisiones. Los valores compartidos también generan motivación, cooperación y compromiso. Esto puede conducir a un desempeño organizacional eficiente y efectivo. Sin embargo, una cultura fuerte podría conducir a la eficiencia en términos de utilización de los recursos, pero de cualquier modo seguir siendo inefectiva. Los objetivos y la estrategia podrían ser inapropiados. La cultura es una obligación cuando las creencias y los valores compartidos no concuerdan con las necesidades de la organización, sus miembros y sus otros elementos constitutivos.

En la literatura actual sobre la cultura organizacional existe la suposición de una cultura dominante basada en valores y creencias comunes que afectan el comportamiento de todos los participantes. Esa es una excesiva simplificación. En la realidad, las organizaciones complejas están compuestas de muchos grupos y departamentos diferentes que tienen sus propias subculturas. En lugar de ser un fenómeno monolítico, la cultura organizacional está integrada por varias subculturas ínter vinculadas conectadas y en ocasiones en conflicto. De la misma manera que en la sociedad general, tanto la cultura dominante como la subcultura afectan el comportamiento de los miembros. Estos quizá acepten el núcleo de valores y creencias de la cultura dominante y de todos modos pueden tener una subcultura que es única para un grupo o departamento.

Cada cultura enseña normas para actuar que son soluciones verdaderamente diferentes a los problemas que se encuentran en todas las culturas. Además, generalmente, la forma de actuar para resolver un problema es congruente o respalda las soluciones a otros problemas. Por lo tanto, las costumbres, perspectivas, tradiciones y rituales de una cultura tienden a formar un todo integrado, en el que cada parte respalda o por lo menos encaja con las otras partes. Todas las culturas le enseñan a la gente como actuar con su jefe, con sus subordinados, cómo interpretar sus obligaciones en determinada posición o rol al ser amenazados o insultados, etc. Por lo tanto, las culturas son de gran utilidad; de hecho, son esenciales para enseñarnos los rudimentos necesarios para la supervivencia.

Las culturas influyen considerablemente en la forma de organización que se desarrolla en una sociedad. Cuando la gente crece pensando que debe hacer exactamente lo que se le dice, será mucho más adecuada la organización que describe explícitamente las tareas y que emplea un estilo de liderazgo directivo, autócrata que aquella cuya posición son muy flexibles y en la que existe un estilo de liderazgo permitido y libertad de participación. Sin embargo, en la sociedad en la que los individuos crecen pensando que deben aceptar una orden sólo cuando piensen que es legítima, cuando sepan el propósito de la orden y cuando consideren que contribuyen a algo bueno, en vez de someterse sencillamente a otra persona, sucede lo contrario en lo que se refiere al patrón de organización más aceptable. Esto no significa que sea imposible que existan patrones culturales y de forma organizacional incompatibles, pero se presentan únicamente después de que la gente reclutada en la organización recibe una formación larga y extensa.

2.3.1 COMO INFLUYE LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES

La cultura moldea a la gente, que es el cimiento básico de una organización. Por lo menos en parte, las metas de la organización, que está formada de gente, deben reflejar las metas de sus miembros, en particular las de aquellos que toman las decisiones clave. Los ejecutivos que controlan las empresas luchan porque estas crezcan y/o por obtener las utilidades máximas. Los objetivos de la compañía y los valores personales del ejecutivo se fusionan. Quizá las empresas de otros países tengan objetivos diferentes. Las metas que son metas personales de los que controlan la empresa también son las metas que la sociedad en la que vive acepta y entiende. Sin embargo, en otros países, esforzarse por obtener las utilidades o el crecimiento máximo no sólo clasifica más bajo, sino que, de hecho, puede considerarse indigno, mezquino y despreciable. Al darle al individuo una base para definir sus objetivos personales, la cultura también se convierte en la base de las metas que se fijarán para las organizaciones.

Los individuos perciben la cultura de la organización basándose en lo que ven o escuchan dentro de la empresa, y aún cuando los individuos puedan tener antecedentes distintos a trabajar en diferentes niveles dentro de la compañía, tienden a describir la cultura de la misma en términos similares. La cultura organizacional es un término descriptivo, se ocupa de cómo perciben los miembros a la organización, no si les gusta o no.

Aunque en la actualidad no contamos con un método definitivo para medir la cultura de una organización, investigaciones preliminares sugieren que las culturas pueden analizarse al evaluar la calificación de una organización en diez características.

Éstas han sido identificadas como:

IDENTIDAD DE LOS MIEMBROS. Grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo, más que con el tipo de trabajo, experiencia de campo o profesional;

ÉNFASIS DE GRUPO. Grado en que las actividades laborales se organizan alrededor de grupos más que de individuos;

ENFOQUE EN LAS PERSONAS. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en consideración el efecto de los resultados en las personas dentro de la organización;

INTEGRACIÓN DE UNIDADES. Grado en que, en las unidades dentro de la organización se fomenta el funcionamiento coordinado o interdependiente;

CONTROL. Grado en que las reglas, reglamentos y supervisión directa se utilizan para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados;

TOLERANCIA O RIESGOS. Grado en que se alienta a los empleados a ser emprendedores, innovadores y asumir riesgos;

CRITERIOS DE RECOMPENSAS. Grado en que las recompensas como los incrementos de salario y las promociones se asignan sobre la base de un criterio de desempeño de los empleados, en vez de sobre la antigüedad, el favoritismo u otros factores no relacionados con el desempeño;

TOLERANCIA A CONFLICTOS. Grado en que se alienta a los empleados a enfrentar sus conflictos y críticas abiertamente;

ORIENTACIÓN A MEDIOS Y FINES. Grado en que la gerencia hace énfasis en resultados o salidas, más que en las técnicas y los procesos utilizados para obtener dichos resultados;

ENFOQUE DE SISTEMAS ABIERTOS. Grado en la organización observa y responde a los cambios en el entorno exterior.

El tema de la cultura organizacional ha cobrado una gran importancia dentro de la Teoría Administrativa, al grado tal que se han escrito desde libros de bolsillo hasta obras muy extensas, en donde convierten a la cultura en contenidos educativos subliminales y relajantes que supuestamente ofrecen las premisas para que los administradores profesionales realicen su quehacer como directivos de manera eficiente y exitosa.

Varios autores, con base en ciertos experimentos, han intentado establecer una teoría que explique la importancia que tiene el generar o fomentar la cultura organizacional, que en realidad se encuentra fragmentada, en virtud de que no se reconoce que detrás de la forma de hacer, está siempre presente una forma de pensar, un conjunto de creencias, una ideología muy compleja y un credo por el que el hombre lucha y se entrega. Asimismo, hacen referencia a los factores determinantes de esta cultura; el medio ambiente, los valores, la misión los héroes, los ritos y rituales, la comunicación, la distancia del poder, la religión, el individualismo, etc.

Se afirma que con la posesión de estos elementos se puede llegar a tener una sólida cultura organizacional, que va a establecer diferencias de superioridad con respecto a otras organizaciones y, no sólo eso, sino que nos hace ser más eficientes y competitivos emulando el mal denominado líder que fue designado por la alta gerencia.

Se evocan distintas formas de analizar a la cultura: organizacional, empresarial, organizativa, corporativa, gerencial, laboral. Con este abanico de adjetivos se nos presentaron una serie de interrogantes sobre la forma de referirnos a la cultura en la administración, debido a que no había un acuerdo sobre el significado que acompaña a la palabra cultura y no sólo eso, sino que no se profundizaba en el significado del término.

Es por ello que debemos destacar que la cultura es más que un concepto o un instrumento; es la referencia obligada de los valores, la forma de ser, la forma de percibir el mundo, el estilo de vida y la manera de relacionarnos con los demás. Vista así, la cultura en la administración de las empresas mexicanas estaría fomentando sus valores —la familia y la

solidaridad – y se orientaría hacia los principios de cooperación entre los factores de producción mediante el diálogo y la creación de consensos, con el fin de renovar el trabajo humano, elevar las remuneraciones, impulsar la capacitación, proporcionar seguridad en el empleo y proteger la salud.

2.3.2 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir establece distinciones entre una organización y las otras. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados. Por último es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento.

Por definición la cultura es elusiva, intangible, implícita y se da por sentado su existencia. Pero cada organización crea un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que rigen la conducta diaria en el lugar de trabajo. Mientras los empleados de reciente ingreso no aprendan las reglas no se les considera miembros verdaderos de la empresa. Las infracciones de las mismas por parte de ejecutivos de alto nivel o por empleados de bajo nivel provocan desaprobación y fuertes sanciones. La sujeción a las reglas se convierte en la base primaria de la movilidad ascendente y de los premios. La cultura de una organización no es resultado de la generación espontánea. Una vez establecida, rara vez desaparece.

2.3.3 EL INICIO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL

Las costumbres, tradiciones y forma general en que una organización cumple con su misión se deben en gran medida a lo que ha hecho antes y al grado de éxito conseguido. Ello nos lleva a la fuente primera de la cultura de una organización: sus fundadores.

Los padres fundadores de una organización siempre han ejercido un notable influjo en la creación de la cultura inicial. Tienen una visión o misión de lo que debe ser ella. No están atados a la costumbre ni a ideología alguna. El tamaño pequeño que caracteriza a toda nueva organización les facilita imponer su visión a todos los integrantes. Como los fundadores tienen la idea original, suelen también tener prejuicios sobre cómo alcanzar las metas. La cultura de una organización resulta de la interacción entre los prejuicios y suposiciones de los fundadores y lo que los primeros miembros a quienes los fundadores contrataron aprenden después con su propia experiencia.

2.3.4 COMO MANTENER VIVA UNA CULTURA

Una vez establecida una cultura, hay prácticas dentro de la organización que la conservan al dar a los integrantes una serie de experiencias semejantes. El proceso de selección, los criterios con que se evalúa el desempeño, los métodos de concesión de premios, las actividades conexas con la capacitación y el desarrollo de carreras, los procedimientos de promoción garantizan que los contratados encajen en la cultura, premian a quienes la apoyan y castigan (llegando incluso al despido) a quienes se opongan a ella. Esas tres fuerzas cumplen una función central en el mantenimiento de una cultura (técnicas de selección, las acciones de la alta gerencia y los métodos de socialización).

Las acciones de la alta gerencia influyen de manera decisiva sobre la cultura organizacional. A través de sus palabras y acciones, los ejecutivos de alto nivel fijan normas que se transmiten a la empresa respecto a la conveniencia de correr riesgos; el grado de libertad que han de dar los gerentes a los subordinados.

2.3.5 LA MANERA EN QUE APRENDEN LA CULTURA LOS EMPLEADOS

La cultura se transmite a los empleados en diversas formas, siendo las más potentes las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje.

HISTORIAS.

Historias importantes de empresas de gran renombre circulan a través de muchas organizaciones. Contienen una narración de hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y a la alta gerencia actual. Fundamentan el presente en el pasado, ofreciendo además explicaciones que legitiman las prácticas actuales.

RITUALES

Los rituales son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y que indican quiénes son las personas imprescindibles y quiénes las prescindibles.

SÍMBOLOS MATERIALES

Los sedanes de cuatro puertas, los Ferraris y la alberca en la oficina son símbolos materiales que vienen a reforzar las culturas de empresas. El diseño y disposición de espacios y edificios, el mobiliario, los privilegios de los ejecutivos y el vestido son símbolos materiales que indican a los empleados quién es importante, el grado de igualdad deseado por la alta gerencia y las clases de conducta (aceptación de riesgos, conservadora, autoritaria, participativa, individualista, social) que se juzga apropiada.

LENGUAJE

Muchas organizaciones y unidades dentro de ellas utilizan el lenguaje como medio de identificar a los integrantes de una cultura o subcultura. Al aprender ese lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura y, al hacerlo, ayudan a preservarla.

Con el tiempo muchas empresas desarrollan términos especiales para describir el equipo, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con su giro. A menudo los empleados de ingreso reciente se sienten abrumados ante la abundancia de acrónimos y jerga profesional, pero al cabo de seis meses todo ello forma parte de su vocabulario. Una vez asimilada, esa terminología sirve de común denominador que une a los miembros de una cultura o subcultura.

2.3.6 ELEMENTOS BÁSICOS DE LA CULTURA

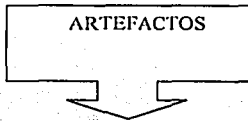
Schein sugiere que la cultura existe en tres niveles: artefactos, valores adoptados y supuestos básicos.

ARTEFACTOS. Son cosas que se reúnen para definir una cultura y revelan de que se trata la cultura a quienes les prestan atención; incluyen productos, servicios e incluso, patrones de conducta de los miembros de la organización, se considera el primer estrato de la cultura organizacional.

VALORES ADOPTADOS. Los motivos esgrimidos por la organización para explicar la forma en que se hacen las cosas; este es considerado el segundo estrato de la cultura organizacional.

SUPUESTOS BÁSICOS. Las creencias que los miembros de una organización dan por sentadas; considerado el tercer estrato de la cultura organizacional.

NIVELES DE LA CULTURA DE SCHEIN



Procesos y estructuras visibles de la organización (difícil de descifrar)



Estrategias, metas, filosofías (justificaciones adoptadas)



Creencias, percepciones, Pensamientos y sentimientos Inconscientes, que se dan por sentado. (fuente última de valores y actos)

+

LA CULTURA EN UNA ORGANIZACIÓN

INVISIBLE

DE



VALORES COMPARTIDOS

Intereses y metas importantes compartidos
 Por la mayoría de las personas de un grupo,
 que suelen dar forma a la conducta del grupo
 que, con frecuencia, persisten con el tiempo
 incluso a pesar de que cambien los miembros
 del grupo

MÁS DIFÍCIL

CAMBIAR



NORMAS DE CONDUCTA DEL GRUPO

formas comunes o generalizadas de actuar que
 se encuentran en un grupo y que persisten porque
 los miembros del grupo suelen comportarse de manera
 que enseña estas prácticas (así como sus valores
 compartidos) a los miembros nuevos, recompensando
 a los que encajan y sancionando a los que no lo hacen.

VISIBLE

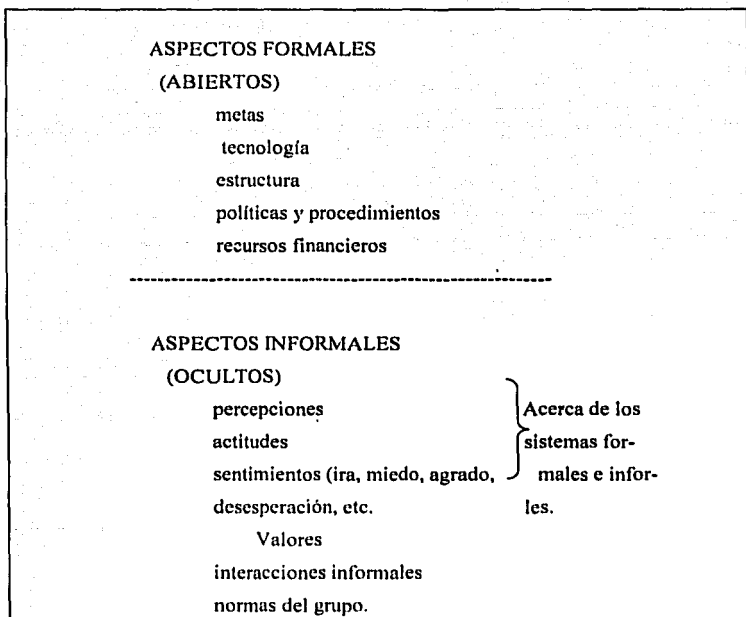
DE

MENOS

DIFÍCIL

CAMBIAR

Aunque algunos aspectos de la cultura de la organización son muy evidentes, muchos otros aspectos son menos visibles.



En el esquema anterior podemos observar que en la superficie están los aspectos evidentes o abiertos – las metas de la organización expresadas de manera formal, la tecnología, estructura, políticas y procedimientos, así como los recursos financieros -. Bajo la superficie están los aspectos cubiertos u ocultos los aspectos informales en la vida de la organización -. Éstos incluyen percepciones, actitudes y sentimientos compartidos, así como una serie de valores compartidos sobre la naturaleza humana, la naturaleza de las relaciones humanas y lo que puede recordar o recordará la organización.

La cultura es la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente. Es una mezcla de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que encajan todas para definir lo que significa trabajar en una organización particular.

CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU DESEMPEÑO

La cultura organizacional está compuesta por la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten, en mayor o menor medida, todos los miembros de la organización, y que los miembros nuevos deben aprender, cuando menos aceptar en parte, para que sus servicios sean aceptados en la empresa.

Es un marco que guía la conducta diaria y la toma de decisiones de los empleados y que perfila sus actos hacia la obtención de las metas de la organización. De hecho, la cultura origina y define las metas organizacionales. La cultura debe estar alineada con otros aspectos de las actividades de la organización, por ejemplo, la planificación, la organización, la dirección y el control. De hecho, si una cultura no se alinea con estas tareas, entonces la organización seguramente tendrá dificultades.

La cultura tiene un impacto profundo – cada vez mayor – en el desempeño de las organizaciones. Por lo anterior se llega a cuatro conclusiones centrales:

- 1) La cultura corporativa puede tener un impacto significativo en el desempeño económico de la empresa, a largo plazo.
- 2) La cultura corporativa, quizá, será un factor aún más importante que determine el éxito o fracaso de las empresas en la próxima década.
- 3) No son raras las culturas corporativas que inhiben el desempeño financiero sólido, a largo plazo; éstas se desarrollan con gran facilidad, incluso en empresas que están llenas de personas razonables e inteligentes.
- 4) Sí se puede lograr que las culturas corporativas, aunque sean difíciles de cambiar, refuercen más el desempeño.

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

El concepto más amplio y más inclusivo de la dirección es el clima organizacional, el clima se refiere al ambiente interno total de una empresa, consta de un conjunto de características que son percibidas por los miembros de la organización y que:

- a) Describen a la empresa
- b) La distinguen de otros
- c) Es relativamente duradero en el transcurso del tiempo y
- d) Tiene influencia sobre las personas de él y se dirige a ellas.

Algunas organizaciones difieren mucho en sus ambientes internos. Estas diferencias intuitivas son difíciles de traducir a propiedades específicas del clima. Diversos estudios de investigación han intentado lograr esto. Algunas de las características del clima son

- 1) El grado de autonomía individual que se le permite a los miembros.
- 2) El grado con que los superiores establecen y comunican objetivos, reglas y métodos a sus subordinados.
- 3) Los comportamientos que recompensa la organización y el tipo de premios ofrecidos.
- 4) La consideración, simpatía y apoyo que expresan los superiores a los subordinados.
- 5) El alcance del conflicto y la forma como se maneja.

Los factores del clima sugieren mucho sobre la manera como se desarrolla el proceso de dirección en la empresa. Las grandes organizaciones se componen de muchos climas diferentes.

El clima de una organización tiene un efecto importante sobre sus empleados, ayuda a configurar las expectativas de los empleados en el funcionamiento interno de la empresa, y estimula ciertas actitudes y preferencias.

Al igual que la cultura, el clima organizacional, está muy influenciado por la historia de la organización, sus tradiciones y por las tácticas y los objetivos de ciertos individuos clave en su desarrollo.

A menudo el clima de una organización cambia con lentitud. Aquellos que intentan introducir un cambio planeado dentro de la empresa, deben diagnosticar primero el clima prevaleciente, y prepararse entonces para una resistencia considerable si el cambio está en conflicto.

2.4.1 TIPOS DE CLIMAS ORGANIZACIONALES

El clima organizacional puede adoptar una interminable variedad de formas, cuatro de las categorías más grandes son las que se presentan a continuación:

- 1) **CLIMA ORIENTADO HACIA EL PODER.** Este tipo de organización tiene una estructura de poder muy visible. La autonomía de un individuo y otras recompensas son determinadas por los caprichos y deseos de los que detentan el poder. Hay mucho politiquero en las luchas que mantienen los individuos por ganar ventajas personales sobre sus compañeros.
- 2) **CLIMA ORIENTADO HACIA EL PAPEL.** Recalcan el orden y la racionalidad. Se desarrolla en parte como reacción a una orientación de poder. La competencia y el conflicto se regulan principalmente mediante reglas y procedimientos. Las organizaciones con orientación de papel valoran mucho la predecibilidad y la estabilidad. Por eso, es difícil de realizar el cambio.
- 3) **CLIMA ORIENTADO HACIA EL TRABAJO.** Esta orientado hacia el trabajo, existen objetivos específicos que pueden obtener una utilidad, proporcionar atención sanitaria de calidad, capturar un hueco del mercado o publicar un periódico ganador de un premio.

La autoridad se considera legítima. Solo si ayuda a lograr el objetivo, regla y reglamentaciones se descartan a no ser que también ayuden. Los individuos sin los consentimientos y habilidades necesarias reciben un entrenamiento nuevo y son reemplazados.

4) CLIMA ORIENTADO HACIA LA GENTE. Existen para servir las necesidades de sus miembros. No se espera que la gente haga cosas contrarias a sus valores, los trabajos se designan sobre la base de preferencias o necesidades de los trabajos impopulares y sin recompensas las comparten todos igualmente.

Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, política y reglas, hasta tributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Clima organizacional se define como: el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

Existen cinco variables estructurales como los más útiles para describir dicho clima:

- 1) Tamaño
- 2) Estructura organizacional
- 3) Complejidad de los sistemas
- 4) Pauta de liderazgo
- 5) Direcciones de metas

La complejidad de sistemas se refiere al número de componentes, número y naturaleza de las interacciones entre ellos y se relaciona con la estructura de la organización, especialmente con el grado en que se utilice un tipo de estructura con pautas complejas de comunicación. Las demás variables anotadas se describen por sí mismas.

Dentro del clima organizacional se presenta lo siguiente: los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

El clima organizacional representa, pues, las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

La manera como el empleado ve su clima puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento.

Se ha encontrado igualmente que el clima organizacional actúa como un intermediario para enlazar cosas tales como la estructura con la satisfacción o rendimiento del trabajador.

Los procesos organizacionales como dar a los empleados más autonomía y vincular las revisiones de desempeño directamente con los programas de compensación influye en la satisfacción de los trabajadores y en su desempeño, y de este modo cumple una función de enlace entre la organización misma y las actitudes y comportamiento del personal.

El liderazgo y otros procesos de la organización tienen que ser tales que garanticen una probabilidad máxima de que todas las interacciones y relaciones dentro de la organización, cada miembro a la luz de sus antecedentes, valores, deseos y expectativas, verá su experiencia como sustentadora y como una experiencia que le crea y le sostiene su sentido de valor e importancia personal.

Como menciona Dessler (1979).

El comportamiento suele ser una función, no tanto de las características objetivas del ambiente de la persona, como de su percepción de esas características, percepciones que se filtran a través de los sentidos y sufren la influencia de las experiencias previas de la persona. Por consiguiente, para entender la conducta de un individuo, es preciso definir su ambiente en forma subjetiva como cualquier cosa que él entienda que puede afectarlo.

2.5 AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

Las organizaciones viven en un mundo humano, social, político, económico. Ambiente es todo lo que envuelve externamente una organización. Para los estructuralistas, el ambiente está constituido por las otras organizaciones que forman la sociedad.

La interacción entre la organización y el ambiente se hace fundamental para la comprensión del estructuralismo. La sociedad moderna es una sociedad de organizaciones. Los estructuralistas critican el hecho de que conocemos mucho respecto de la interacción entre personas, alguna cosa sobre la interacción entre grupos y muy poco sobre la interacción entre organizaciones y sus ambientes. Falta saber cómo interactúan las organizaciones entre sí, aspecto que no ha sido todavía cuidado sistemáticamente. Existe una perspectiva de nuevos enfoques de teoría de la organización a partir de los estudios sobre la interacción entre la organización y su ambiente externo.

2.5.1 TIPOS DE AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A continuación se fijan cuatro tipos ideales de ambiente, cada uno de los cuales se diferencia de los otros en complejidad, incertidumbre pertinente, grado de relación, y textura causal global a que tienen que hacer frente las organizaciones constituyentes. Estos pueden resumirse como sigue:

TIPO UNO. PLÁCIDO, AL AZAR. Este tipo de ambiente es el más sencillo, y corresponde al mercado clásico del economista. La organización, no pudiendo prever lo que su ambiente hará, puede operar con independencia de él. Por consiguiente, la mejor táctica sólo puede aprenderse por el ensayo y el error y únicamente para una clase particular de varianzas ambientales locales. Si bien en estas condiciones pueden existir organizaciones en forma adaptable como unidades aisladas y en realidad muy pequeñas, esto se hace progresivamente más difícil en otros ambientes.

TIPO DOS, PLÁCIDO, CONGLOMERADO. Aquí es posible hacer estimativos probables de las relaciones de causa y efecto de los acontecimientos, aun cuando el ambiente todavía no

está cambiando con rapidez. A diferencia del primer tipo de ambiente, la supervivencia se enlaza críticamente con lo que la organización sabe de su ambiente. Para recopilar la información ambiental y adaptarse a ella, la organización debe construir un plan maestro y ver que los recursos se asignen en forma apropiada. Por consiguiente en estas condiciones las organizaciones tienden a crecer en tamaño y también a hacerse jerárquicas, con tendencia hacia el control y coordinación centralizados.

TIPO TRES, PERTURBADO, REACTIVO. La diferencia significativa entre este tipo y el anterior es la existencia de varias organizaciones similares, hecho que viene a ser característica dominante de este campo ambiental. Además de tomar en cuenta sus contrapartes, a las cuales se enfrenta al azar, la organización considera ahora lo que sabe que también pueden saber los demás. Aquí hay que formular estrategias que toman en consideración son solamente la reacción del mercado y las metas a largo plazo, sino también las probables reacciones de los competidores. Por consiguiente, la relación causa-efecto relativamente sencilla del ambiente de tipo dos, cede el campo en el tipo tres a una situación más compleja e incierta, en que hay que considerar las reacciones de los competidores. La organización tiene que decidir adónde va y además cómo llegar allá, asegurándose al mismo tiempo de que lo otros no lleguen.

TIPO CUATRO, CAMPO TURBULENTO. En este tipo de ambiente, los procesos dinámicos surgen del campo mismo y no sólo de las interacciones de los componentes. La turbulencia proviene de la complejidad y carácter múltiple de las interconexiones causales. Este es el ambiente más complejo, el que más rápidamente cambia y surge como resultado de tres tendencias relacionadas entre sí. Primera, a fin de adaptarse a las demandas del ambiente de tipo tres, las organizaciones crecen y se entrelazan hasta que empiezan a alterar la naturaleza de su ambiente. En segundo lugar, hay una creciente interdependencia entre las facetas económicas y otras facetas de la sociedad. Finalmente, y quizá lo más importante, la creciente confianza en la investigación y desarrollo para lograr la capacidad de hacer frente a la competencia, lleva a una situación en que un gradiente de cambio está presente continuamente en el campo ambiental.

2.5.2 EL MEDIO AMBIENTE Y EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES

De acuerdo con este enfoque, para desarrollar una organización nueva una población debe ser consciente de las técnicas alternativas para realizar alguna tarea o conjunto de tareas en la sociedad.

Para crear un medio ambiente adecuado dentro de la organización, es necesario establecer determinadas condiciones para su buen funcionamiento. A continuación mencionaremos las principales condiciones que se presentan dentro de una organización.

CONDICIONES TECNOLÓGICAS

La tecnología es fundamental en la operación de las organizaciones. En primer lugar, la tecnología y otras características ambientales están en algún lugar allá fuera pero la organización no vive en el vacío. Un desarrollo tecnológico que se produzca en cualquier esfera de la actividad de las organizaciones llegará, eventualmente, hasta las que estén relacionadas con ese desarrollo. Circulan nuevas ideas que se vuelven parte del medio tan pronto como dejan de ser una propiedad privada de algún individuo u organización. Siendo así que las ciencias tienen como norma la diseminación del conocimiento, los desarrollos científicos se vuelven propiedad pública, como cosa natural. Un desarrollo que puede presentarse es algo diferente pero si se cree que es valioso, otras organizaciones tratarán de copiarlo o de mejorarlo. Cualquiera que sea el caso una organización debe mantenerse al día en los desarrollos que se presentan en cualquier actividad que se considere crucial para su éxito en el largo plazo. La tecnología sigue siendo para todas una consideración importante.

CONDICIONES LEGALES

Una consideración ambiental que con frecuencia se olvida, pero que es potencialmente crítica, son las condiciones legales que forman parte de los alrededores de la organización. La mayoría de las organizaciones que funcionan por fuera de la ley responden al sistema legal por medio de sus intentos para evadir la ley y de permanecer ocultas.

Muchas, probablemente la mayoría, de las organizaciones deben vivir, como constantes de su medio ambiente, con leyes federales, estatales y locales. En realidad, ellas

definen muchas de las condiciones operacionales y buena parte de las organizaciones y que van desde prohibiciones específicas a ciertos comportamientos hasta regulaciones que exigen informar sobre los ingresos y sobre el personal en ciertas fechas del año. La importancia de las leyes se ve claramente en el número de funcionarios del departamento legal y de otros expertos que son parte importante de muchas organizaciones y quienes están específicamente encargados de interpretar las leyes y proteger la posición de la organización.

La preocupación reciente por la calidad del medio ambiente ha traído como resultado la aprobación de leyes y regulaciones con respecto a la contaminación que han tenido efecto sobre muchas organizaciones en la medida en la cual utilicen sus recursos para atacar o para cumplir los nuevos estatutos. Las leyes son, entonces, restricciones externas importantes sobre las organizaciones.

CONDICIONES POLÍTICAS

La situación política que presiona que se aprueben nuevas leyes también tiene sus efectos sobre las organizaciones.

Las organizaciones del sector privado se ven menos afectadas, al menos de manera directa, que las públicas por lo que se ha dicho pero deben, de todas maneras, sintonizarse con el clima político

Esta evidencia apunta hacia la importancia que tiene el proceso político de una sociedad para las organizaciones contenidas en ella.

CONDICIONES ECONÓMICAS

Una condición social que es más obvia, pero que extrañamente pasa inadvertida para la mayoría de los sociólogos es el estado de la economía en la cual está operando la organización. Se trata, para la mayoría de los líderes empresariales de la variable crucial.

Unas condiciones económicas cambiantes constituyen limitaciones importantes para cualquier organización.

Las condiciones económicas cambiantes son, de hecho, unos indicadores excelentes de las prioridades de las organizaciones. Que los programas organizacionales varíen de acuerdo con los cambios en las condiciones económicas contribuye a algo que es paradójico para la mayoría de las organizaciones. Siendo así que la racionalidad total no es una suposición de

este análisis, puede presumirse con seguridad que una organización no puede estar segura con exactitud de la contribución que cada una de sus partes hace al conjunto.

Las condiciones económicas que rodean a las organizaciones se mejoran o desmejoran y las organizaciones responden a la situación y en sus respuestas, cualquiera que sea la situación, el factor importante es siempre la competencia. La competencia económica se ve más fácilmente en las organizaciones empresariales en las cuales el éxito se mide en un mercado en competencia.

Las organizaciones que dependen de las contribuciones de sus miembros, también se ven afectadas por las condiciones económicas generales ya que de acuerdo con ellas los miembros tienen a su disposición mayores o menores ingresos. Un aspecto interesante para investigar es la medida en la cual el nivel de severidad en las condiciones económicas tiene efectos diferenciales entre las organizaciones en todos los sectores de la sociedad.

CONDICIONES DEMOGRÁFICAS

La demografía es otro factor. El número de personas servidas y su distribución por edades y sexo, constituye una gran diferencia para todas las organizaciones. Como regla general, una organización puede predecir su mercado probable en un futuro a partir de información que se encuentra en los censos, pero los cambios en la población son menos predecibles y hacen, entonces, que las organizaciones sean más vulnerables. En una sociedad en la cual consideraciones sobre raza, religión y etnicidad son importantes también deben considerarse, en las condiciones demográficas, los cambios en estos aspectos. Los ejemplos más sorprendentes acerca de la importancia de los cambios demográficos se encuentran en las organizaciones localizadas en sociedades que son el centro del área metropolitana en crecimiento.

CONDICIONES ECOLÓGICAS

Relacionada con el escenario demográfico está la situación económica general que circunda a la organización. El número de organizaciones con las cuales ese escenario tiene contactos y relaciones y el medio en el cual está localizada, son todos componentes del mismo sistema ecológico social al cual pertenece la organización. Es más probable que una organización localizada en el área urbana tenga contactos con una buena cantidad de

organizaciones diferentes a la propia de lo que pueda estarlo una que esté de un área rural. Debido a que la densidad de otras organizaciones alrededor de cualquier organización en particular varía enormemente, también varía el potencial para tener relaciones.

Pasando de la ecología social al medio ambiente físico, las relaciones entre las organizaciones y las condiciones ecológicas se vuelven más evidentes debido a la preocupación, reciente, sobre todo el sistema ecológico. Es, cada día que pasa, más claro que las organizaciones afectan el medio ambiente como está demostrado, de manera pródiga, por diferentes organizaciones que lo contaminan y otras que luchan en contra de la contaminación.

CONDICIONES CULTURALES

Hay otras condiciones del medio ambiente externo que son críticamente importantes pero que son más difíciles de medir. La primera es la cultura que circunda a una organización. Las experiencias tenidas por las empresas multinacionales son ejemplos, de sentido común sobre la importancia que tienen las diferencias culturales. Es muy posible que esos proyectos fracasen, a no ser que se entiendan y se aprecien los valores en el comportamiento de la población local.

Al mismo tiempo que la influencia de la cultura es hoy un hecho aceptado, no es claro si la cultura supedita o no a otros factores en la determinación de la conformación y funcionamiento de una organización. Se tienen evidencias que sugieren que organizaciones aún nivel tecnológico equivalente son muy similares en muchos aspectos.

2.6 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Desde siempre, el ser humano ha estado cociente de que la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social; esta actividad corresponde a la etapa del proceso administrativo denominada organización.

Munch (1993), menciona lo siguiente:

La palabra organización tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego organón que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso. En esencia, las tres involucran la idea de una estructura, aunque con diferentes implicaciones.

2.6.1 ELEMENTOS DEL CONCEPTO

Analizando las anteriores definiciones se obtienen los elementos básicos del concepto:

- 1) **ESTRUCTURA.** La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
- 2) **SISTEMATIZACION.** Todas las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
- 3) **AGRUPACIÓN Y ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES.** Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
- 4) **JERARQUIA.** La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
- 5) **SIMPLIFICACIÓN DE FUNCIONES.** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Con estos elementos se puede definir a la organización como:

El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

2.7 CONCEPTO DE EMPRESA

ANTECEDENTES

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas antes. Al estar formadas por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propia, que favorece el progreso humano, al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo, la administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores

CONCEPTO

“Grupo social en el que a través de la administración del capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.” (Munch 1993),

En base a las características determinadas se dará la siguiente clasificación de empresas.

ACTIVIDAD O GIRO

INDUSTRIALES. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. A su vez se pueden clasificar en:

A) **EXTRACTIVAS**

B) MANUFACTURERAS

- a) Empresas que producen bienes de consumo final
- b) Empresas que producen bienes de producción

C) AGROPECUARIAS

COMERCIALES. Son intermediarias entre consumidor y productor; su función primordial es la compraventa de productos terminados, pueden clasificarse en:

- B) MAYORISTAS**
- C) MINORISTAS O DETALLISTAS**
- D) COMISIONISTAS**

SERVICIO. Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos, se clasifican en:

- A) TRANSPORTE**
- B) TURISMO**
- C) INSTITUCIONES FINANCIERAS**
- D) SERVICIOS PÚBLICOS VARIOS**
 - a) Comunicaciones
 - b) Energía
 - c) Agua
- E) SERVICIOS PRIVADOS VARIOS**
 - a) Asesoría
 - b) Diversos servicios contables, Jurídicos, Administrativos
 - c) Promoción y ventas
 - d) Agencias de publicidad
- F) EDUCACIÓN**
- G) SALUBRIDAD (HOSPITALES)**
- H) FIANZAS, SEGUROS**

ORIGEN DE CAPITAL. Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien dirijan sus actividades, la empresa puede clasificarse en:

PÚBLICAS. El capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social:

- CENTRALIZADAS
- DESCENTRALIZADAS
- DESCONCENTRADAS
- ESTATALES
- MIXTAS O PARAESTATALES

PRIVADAS. El capital es propiedad de inversionistas privados, la finalidad es eminentemente lucrativa, a su vez, pueden ser nacionales, cuando los inversionistas son nacionales o extranjeros, y transnacionales, cuando el capital es preponderadamente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

MAGNITUD DE LA EMPRESA.

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es este, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para encontrar límites. Los más usuales son:

- FINANCIERO
- PERSONAL OCUPADO
- PRODUCCIÓN
- VENTAS
- CRITERIOS DE NACIONAL FINANCIERA.

PROPÓSITOS O VALORES INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA

ECONÓMICOS. Tendientes a lograr beneficios monetarios.

SOCIALES. Aquellos que constituyen al bienestar de la comunidad.

TÉCNICOS. Dirigidos a la optimización de la tecnología.

El desarrollo de la empresa es imposible sin un vínculo social estrecho duradero. Ello implica y realiza por otra parte, una solidaridad entre todos los elementos que trabajan en una empresa; dueños, jefes, trabajadores, empleados, etc. Todos ellos tienen intereses comunes, como son los de la subsistencia de la empresa, los de su desarrollo adecuado, los de su progreso, etc.

La empresa moderna, nacida con la industrialización se ha visto obligada a integrar los factores elementales –económicos, recursos naturales, trabajo y capital- en una unidad económica superior que constituye una organización de grupo humanos y de instrumentos médicos.

2.8 ENFOQUES ADMINISTRATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

ORIGEN DE LAS ORGANIZACIONES

Estas surgen como una necesidad del individuo mismo a partir de la Revolución Industrial, ya que se requiere de una división del trabajo y de una jerarquización.

Así mismo en México surgen las organizaciones con Nezathualcoyotl en el año de 1402. Estas organizaciones estaban perfectamente definidas en sus funciones en base a la responsabilidad y un mando unilateral.

El poder se heredaba generacionalmente y es con Nezathualcoyotl que aquí en México surgen las características carismáticas del liderazgo.

Dentro de nuestro país México en ese momento se encontraba una estructura bien definida por lo cual se obtiene una verdadera productividad a nivel nacional.

Taylor y Fayol inician la estructura de las organizaciones a principios del siglo XX con la administración científica y la administración general respectivamente de manera inmediata surge Elton Mayo con su administración humano relacionista y en este

momento, se establece el despegue del desarrollo organizacional (propiciar a gentes de cambio) para hacer competitivos base al factor humano de otros países.

En este desarrollo organizacional incluye también el cambio de cultura de valores, innovación de tecnología y modificación de la filosofía de vida, así como también cambios en la calidad debida.

Las organizaciones pueden existir de diferentes formas:

- 1) **ORGANIZACIONES SOCIALES.** Que son grupos de personas en los que se observan conductos debido a las condiciones sociales en las cuales se encuentran, y no a sus características fisiológicas o psicológicas como individuos aislados.
- 2) **ORGANIZACIONES FORMALES.** Son las establecidas deliberadamente con ciertos propósitos, es decir para cumplir un objetivo.

FUNCIONES DE UNA ORGANIZACIÓN

- 1) **Funciones de Tarea.** Son aquellas que el individuo realiza en forma mecánica o manual en relación con su capacitación.
- 2) **Funciones Organizativas.** Son aquellas actividades que realiza el individuo en base a una jerarquía y a sus conocimientos. Estas funciones están relacionadas con la autoridad y la responsabilidad.

Procesos de Interacción Social. Son aquellos mecanismos en donde el individuo se interrelaciona para cumplir un objetivo, por ejemplo la comunicación, el liderazgo, la solución de conflictos, la coordinación y la socialización

ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES

El término estructura se refiere a el organigrama o especificación de funciones, la conducta de su gente, el clima organizacional y la cultura de quienes conforman la empresa.

Dentro de la estructura organizacional se desarrollará el diseño macro y micro organizacional refiriéndonos específicamente en el primer caso al medio ambiente externo

(leyes que regulan a una Nación) y el diseño micro organizacional (reglamentos que estabilizan la vida de una organización).

El concepto específico de estructura se refiere a las características de una empresa, como su giro, su razón social perfil de su gente tipo de comunicación y normas o reglas que regulan esta.

Todo administrador tiene la obligación de conocer el medio ambiente que rodea a la empresa en que se desarrolla como el campo tecnológico, el ambiente ecológico o su ecología, el aspecto humano, legal, político, económico, social, así como también la cultura de ese medio ambiente externo que rodea a nuestra organización.

Dentro de las partes integrantes de la organización tenemos las condiciones económicas de la entidad, sus políticas, su gente, su clima y recursos naturales, su religión, sus costumbres y tradiciones.

Las organizaciones formales están estructuradas por el sistema jurídico, el sistema cultural, el sistema de clientes, tecnológico, proveedores y mercado de trabajo.

Las organizaciones formales desde el punto de vista interno están estructuradas por el área directiva, asesora, de servicio, apoyo y operativa.

La organización industrial está estructurada por la dirección, las asesorías, la producción la comercialización, abastecimientos, recursos humanos y finanzas.

ELEMENTOS QUE REGULAN A LAS ORGANIZACIONES

ELEMENTOS EXTERNOS

- 1) CONSTITUCIÓN POLÍTICA
- 2) CURP
- 3) LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

- 4) CÓDIGO FISCAL DE LA FEDERACIÓN
- 5) LEY DE HACIENDA DE LA ENTIDAD FEDERATIVA
- 6) LEY FEDERAL DEL TRABAJO
- 7) LEY DEL ISSSTE
- 8) LEY DE FOVISTE
- 9) LEY DEL INFONAVIT
- 10) RESOLUCIONES DE LAS COMISIONES DEL SALARIO MÍNIMO Y REPARTO DE UTILIDADES
- 11) CÓDIGO CIVIL DE LA ENTIDAD FEDERATIVA
- 12) CÓDIGO DE COMERCIO
- 13) LEY DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR
- 14) LEY DE COOPERATIVAS
- 15) LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DE CRÉDITO
- 16) LEY GENERAL DE OPERACIONES Y TÍTULOS DE CRÉDITO
- 17) LEY DE CONTRATO DE SEGURO
- 18) LEY DEL SEGURO SOCIAL
- 19) CÓDIGO SANITARIO
- 20) LEY SOBRE TRANSFERENCIAS DE TECNOLOGÍA
- 21) LEY DE MARCAS Y PATENTES
- 22) CÓDIGO PENAL

REGULADORES INTERNOS

MANUAL DE POLÍTICAS. Conjunto de normas inherentes que van a especificar que es lo que se va a regular. Dentro de este manual se encuentra la historia de la empresa, normas, relaciones con otros departamentos, secciones, áreas, gerencias. A mayor número de departamentos o áreas, será mayor el volumen del manual.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN. Va a estar conformado por la estructura de la empresa.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO. Paso a paso de todo un proceso, dependiendo del área. Tomar en cuenta a quien va dirigido, es decir tomar la terminología de quien va a leerlo. Ayuda a mantener el equilibrio de la organización, desde un punto de vista interno.

FACTORES QUE IMPULSAN EL CRECIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

- ✓ AUTORREALIZACIÓN PERSONAL.
- ✓ AVENTURA Y RIESGO
- ✓ PRESTIGIO
- ✓ PODER Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO
- ✓ LUCRO
- ✓ SALARIOS EJECUTIVOS
- ✓ ESTABILIDAD
- ✓ SUPERVIVENCIA

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, se encuentran íntimamente relacionados y son:

- 1) DEL OBJETIVO
- 2) ESPECIALIZACION
- 3) JERARQUIA
- 4) PARIDAD DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD
- 5) UNIDAD DE MANDO
- 6) DIFUSIÓN
- 7) AMPLITUD O TRAMO DE CONTROL
- 8) DE COORDINACIÓN
- 9) CONTINUIDAD

ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN

Las etapas de la organización son:

DIVISIÓN DEL TRABAJO. Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficacia y el mínimo esfuerzo.

COORDINACIÓN. La coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

2.9 CRITERIOS FUNDAMENTALES DE LAS ORGANIZACIONES COMO ENTE SOCIAL

El destino del hombre en las organizaciones es un tópico que se debate con vehemencia. Muchos análisis hechos recientemente examinan la forma en el cual los individuos reaccionan ante su vida como empleados de una organización. Estos análisis están de acuerdo en que el trabajo que es de mucha rutina, repetitivo y aburrido es muy alienante para el individuo lo cual no quiere decir, naturalmente, que el trabajo en las sociedades pre-organizacionales no fuera alienante.

Los estudios de las reacciones de los individuos con respecto a su trabajo revelan también que el que se considera como un reto, que tiene potencial para avanzar y para usar la capacidad creativa o de expresión es agradable y aún enriquecedor. La forma en la cual las personas reaccionan ante su trabajo es consecuencia de sus propias expectativas y de las características de la organización.

La mayoría de los analistas conciben la organización social como las redes de relaciones sociales y de orientaciones compartidas, a la cual se hace referencia como a la estructura social y la cultura. La organización social es el conjunto, más amplio, de relaciones y procesos de las cuales las organizaciones son una parte.

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar objetivos específicos. Las organizaciones se caracterizan por divisiones de trabajo, poder y responsabilidades de comunicación, divisiones que no están estructuradas al azar o de manera tradicional sino que se han planeado deliberadamente para reforzar la obtención de objetivos específicos; la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concentrados de la organización y los dirigen hacia sus objetivos; estos centros de poder revisan también continuamente el desempeño de la organización y modifican su estructura, en donde sea necesario, para aumentar su eficiencia; sustitución de personal.

Una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos.

LAS ORGANIZACIONES Y EL INDIVIDUO. Los individuos se comportan, frecuentemente, en las organizaciones sin embarcarse en un intercambio directo o indirecto. Hay muchas formas de comportamiento que se aprenden en una situación de intercambio pero que luego se llevan a cabo sin referencia mental con el proceso de interacción. El comportamiento se convierte en un tipo de mecanismo aprendido estímulo-respuesta dejando aun lado la variable de la interacción de la intervención.

El argumento de que el comportamiento en las organizaciones está orientado de manera organizacional y no individual o de interacción no quiere decir que la totalidad del comportamiento en las organizaciones esté tan determinado. Hay, ciertamente, situaciones en las cuales se solicita la discrecionalidad individual momentos en los cuales el individuo es crucial para la supervivencia de la organización. La organización puede ser, en algunas situaciones, el principal determinante de las acciones individuales y uno importante en otras.

LAS ORGANIZACIONES COMO ACTORES El tratamiento de las organizaciones como realidades se ha centrado, hasta el momento, en el comportamiento de los individuos. Pero un aspecto aún más fundamental es si las organizaciones tienen una existencia por sí mismas, por encima y más allá del comportamiento y el desempeño de los individuos dentro de ella.

Las organizaciones pueden tener indudablemente un ciclo de vida que incluye declinación y muerte, pero el hecho es que las que dominan perduran a través de generaciones de miembros. Cuando los miembros entran a una organización por primera vez, están confrontados con una estructura social que incluye los patrones de interacción entre los miembros de la misma y las expectativas de ellos con respecto a esos patrones y un conjunto de expectativas de la organización sobre su comportamiento. No importa quienes sean los individuos; la organización ha establecido un sistema de normas y expectativas a seguir independientemente de cuál sea su personal y continúa existiendo independientemente

también de la rotación de ese personal. Sin duda alguna son los individuos los que definen las normas y las expectativas pero estas perduran más allá de las personas que las establecieron.

Los factores organizacionales influyen los procesos decisivos en las organizaciones. Decisiones más importantes sobre la dirección futura de la organización y sobre políticas también están muy influenciadas por factores organizacionales. Las decisiones están muy influenciadas por el grado de poder que tengan los individuos que las estén tomando y el poder es, a su turno, el resultado de ocupar una determinada posición. Las decisiones también se basan en tradición y precedentes lo mismo que las relaciones de la organización con su medio ambiente. Estas consideraciones basadas en la organización tienen un impacto sobre la forma en la cual los individuos que estén dentro de la jerarquía organizacional toman decisiones en nombre de la primera.

Las organizaciones tienen políticas, hacen anuncios y pueden o no condenar la copia. Ellas también producen bienes, administran políticas y protegen a la ciudadanía. Estas son acciones organizacionales e involucran propiedades de las organizaciones y no de los individuos. Los individuos realizan las acciones, pero la génesis de las acciones permanece en la organización.

Las características de las organizaciones son determinantes cruciales del comportamiento de los individuos que las conforman o, en otras palabras, si las organizaciones tienen características, y si esas características afectan el comportamiento de sus miembros entonces sí será necesario para entender el comportamiento humano comprender las características organizacionales y, dentro de esta misma línea de pensamiento, si queremos entender la sociedad debemos comprender sus organizaciones.

Saber si una organización es o no un buen lugar para trabajar, sería suficiente, en algunos casos pero en otros podríamos necesitar hacerlo con respecto a quienes se benefician de las actividades de la organización y en otras sería útil saber qué tan estructurada o formalizada está la organización para poder entender o predecir la autonomía que se da a los trabajadores.

La estructura y el funcionamiento de las organizaciones serían mucho más sencillos si sus miembros estuvieran dispuestos a actuar como se les indica o como lo requiere su organización. Se han formulado varias teorías de la organización, en las que se da por sentado que los individuos harán de buena gana lo que se les pida en cualquier momento; pero tales teorías son totalmente infundadas, y que la gente no se comporta así en las organizaciones. La mayoría de la gente tiene ideas ambivalentes con respecto a las organizaciones, desean algunos de sus beneficios pero les desagrada pertenecer a ellas debido a las responsabilidades que esto les acarrea. Es rara la persona que está completamente dispuesta a colaborar en todo lo que se le pida y en cualquier momento. La mayoría de las personas prefiere no comprometerse demasiado.

PROPÓSITO QUE SE PERSIGUE

Para que la gente esté dispuesta a colaborar y cooperar debe ser motivada; es decir, debe actuar con determinado propósito. Desde luego, aquí no se habla de un objetivo meramente personal, sino de uno que también se encuentre dentro del marco de referencia de la organización.

Al perseguir un objetivo general, cada persona siente que sus propios esfuerzos y las actividades de los demás tienen un significado. Esto es muy diferente que actuar por motivos personales, aunque es obvio que tales motivos pueden relacionarse con el objetivo general. Cuando la gente dice que quiere tener un objetivo o propósito en la vida, a menudo se refiere a ello, es decir, quiere que sus esfuerzos tengan un sentido, a parte de satisfacer las necesidades de orden práctico.

Por otra parte, esta disposición de colaborar o contribuir al bien común sólo se mantendrá viva mientras los individuos reconozcan que existe un objetivo común y que sus esfuerzos están orientados a alcanzarlo. Pero si cambiara su manera de ver las cosas y dejaran de pensar que la actividad a que se dedican realmente sirve para este fin, ya no tendrían un propósito ni deseo de colaborar. La relación existente entre una actividad y el objetivo de la misma se aprecia fácilmente cuando se trata de algo tangible, que se realiza localmente y a corto plazo. Sin embargo, cuando el objetivo de una organización es un proyecto más abstracto, a largo plazo y de alcance muy amplio, es mucho más difícil ver esta relación; por

tanto, sólo habrá cooperación mientras los miembros crean que sus esfuerzos contribuyen realmente a determinado fin.

DIRECCIÓN Y CONTROL DE LA ORGANIZACIÓN

La organización deberá hacer esfuerzos deliberados para recompensar a los que se conformen a sus reglamentos y órdenes, castigando a quienes no lo hagan así; por ende, el éxito de aquélla depende, en gran parte, de su capacidad para mantener el control sobre sus participantes.

Todas las unidades sociales controlan a sus miembros, pero el problema de control en las organizaciones resulta especialmente agudo.

La cualidad artificial de las organizaciones, su elevado interés por el desempeño, su tendencia a ser mucho más complejas que las unidades naturales, etc., hacen que el control informal devenga inadecuado y que resulte imposible basarse en la identificación con el puesto. En una gran proporción del tiempo, la mayoría de las organizaciones no pueden depender del grueso de sus participantes para que interioricen sus obligaciones, efectúen sus tareas voluntariamente, etc., sin incentivos adicionales; por ende, tales entidades requieren una distribución formalmente estructurada de recompensas y sanciones, para respaldar el respeto de sus normas, reglamentos y órdenes.

Para desempeñar sus funciones de control, la organización debe distribuir sus recompensas y sanciones de acuerdo con el desempeño, de tal modo que aquellos cuyo desempeño vaya de acuerdo con esas normas reciban recompensas, castigándose a quienes tengan realizaciones que se desvíen de las mismas.

CLASIFICACIÓN DE LOS MEDIOS DE CONTROL

Los medios de control aplicados por una organización pueden clasificarse en tres categorías analíticas: los físicos, materiales o simbólicos. El empleo de una pistola, un látigo o un cepo es físico, puesto que afecta al cuerpo; la amenaza de utilizar sanciones corpóreas se considera como física, debido a que el efecto sobre el sujeto es de tal tipo, aunque no de la

misma intensidad, que el empleo real de ese castigo. El control basado en la aplicación de medios físicos se denomina poder coercitivo.

Las recompensas materiales consisten en bienes y servicios. La concesión de símbolos (por ejemplo, dinero) que permiten adquirir bienes y servicios, se clasifica como material, debido a que el efecto que tiene sobre el receptor es similar a tal medio. El uso de estas recompensas, con fines de control, constituye el poder utilitario.

Símbolos puros son aquellos cuyo uso no constituye una amenaza física o una pretensión de recompensas materiales; entre ellos se incluyen los símbolos normativos, los del prestigio y la estimación, los símbolos sociales, el amor y la aceptación. Cuando se utilizan los contactos físicos para simbolizar el amor o los objetos materiales para representar el prestigio, esos contactos u objetos se consideran como símbolos, debido a que sus efectos sobre el receptor son similares al de los "puros". El uso de símbolos con fines de control se denomina poder social, normativo o social-normativo. El poder normativo lo ejercen quienes se encuentran en niveles superiores para dirigir a los inferiores, como cuando un ejecutivo habla con sus hombres. El poder social-normativo se utiliza en forma indirecta, como cuando un alto directivo apela al grupo de iguales del subordinado para que lo controlen. El poder social es aquel que ejercen los iguales, unos sobre otros.

El uso de varias clases de medios con fines de control (en pocas palabras: del poder), tiene consecuencias diferentes de acuerdo con la naturaleza de la disciplina producida. Aun cuando todas las demás cosas sean iguales, al menos en la mayoría de las culturas, el poder coercitivo es más enajenante para quienes están sujetos a él, que el poder utilitario que a su vez resulta más alienante que el poder normativo. O bien, para decirlo a la inversa, el poder normativo tiende a generar mayor participación que el utilitario y éste más que el coercitivo. En otras palabras: la aplicación de medios simbólicos de control tiende a convencer a las personas; la de los medios materiales, a fincar sus intereses auto-orientados de conformación, y el uso de medios físicos obliga a someterse.

Los poderes que utilizan las organizaciones difieren, en gran parte, de acuerdo con los niveles de los miembros controlados; la mayoría de éstos utilizan medios menos enajenantes para

controlar a sus empleados superiores que a los inferiores; por ejemplo, el poder coercitivo, si es que se emplea, se aplica a los miembros inferiores; digamos, se confina a aquellos prisioneros que han tratado de escapar. Los miembros superiores de la organización, digamos, los guardias, a menudo reciben recompensas o sanciones materiales para asegurar su desempeño (por ejemplo, multas por retrasos). Al efectuar observaciones comparativas es esencial comparar a miembros del mismo nivel en distintas organizaciones, o bien, diferentes niveles dentro de una misma organización.

Entre las organizaciones en que predomina el mismo modo de control, hay todavía diferencias respecto al punto hasta el que se hace hincapié en el control predominante.

No todos los tipos de organización tienen una pauta predominante de control; por ejemplo, los sindicatos de trabajadores caen en cada una de las tres categorías analíticas; los hay que dependen firmemente del poder coercitivo para controlar a los miembros que se desvían, como es el caso de los que constituyen casi organizaciones "clandestinas"; hay "sindicatos de negociación" en los que el control se basa, en gran parte, en la capacidad de sus representantes para "entregar bienes" a sus afiliados; o sea, obtener aumentos de salarios y otras ventajas materiales. Finalmente, hay agrupaciones en las que el control se basa en la manipulación de símbolos ideológicos, tales como el compromiso con la ideología socialista (quienes no pagan a tiempo sus cuotas retrasan el servicio del sindicato a la causa de las clases trabajadoras); o bien, donde se recluta a la comunidad de trabajadores para que ejerzan presiones informales sobre ciertos miembros, a fin de que sigan las normas y las órdenes de la organización.

La respuesta de los miembros a una utilización particular del poder o a una combinación de poderes se determina no sólo por ese uso del poder, sino también por la personalidad social y cultural de aquellos.

Uno de los descubrimientos principales del análisis comparativo de organizaciones establece que éstas difieren en los tipos de control que utilizan y en la alineación o el interés que fomentan, a más de hacerlo en su estructura en aspectos muy significativos. Las más importantes diferencias estructurales son las del lugar y el papel del liderazgo.

El poder de una organización para controlar a sus miembros reposa ya sea en puestos específicos (jefatura de departamento), una persona (un hombre persuasivo) o una combinación de ambos (un jefe persuasivo de departamento). El poder personal es siempre normativo; se basa en la manipulación de símbolos y sirve para generar una entrega de los miembros a quien lo posee; por otra parte, el poder de posición puede ser normativo, coercitivo o utilitario. A un individuo cuyo poder derive principalmente de su nivel en la organización, se le denomina funcionario u oficial; a aquél cuya capacidad para controlar a otros sea principalmente de índole personal, se le denomina líder informal; así, quien tenga poder tanto de posición como personal será líder formal.

Sexton (1996), menciona

El control de las organizaciones normativas es mucho más dependiente de las cualidades personales que en las entidades coercitivas; por ende, mediante diversos procesos de selección y socialización, las primeras tratan de cubrir los puestos de la organización desde los que se ejerce el control con individuos que tengan influencia personal y, con ésta, combinen el poder normativo de la posición con el poder individual, o sea con líderes formales. Los individuos que carecen de poder personal, a menudo son transferidos a posiciones de la organización en las que no se ejerce control, tales como los trabajos de oficina o intelectuales. Esos esfuerzos sistemáticos de las organizaciones normativas para proporcionar un liderazgo en las posiciones formales y el grado bastante elevado de éxito de esos esfuerzos, hace que resulte menos probable la aparición de líderes.

2.10 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

La clasificación de las organizaciones puede realizarse por su tamaño, su capital el número de personal, nivel en el mercado, volumen de ventas su autogestión o bien por su nivel tecnológico.

Much Galindo realiza una clasificación muy adecuada al Ámbito Nacional.

2.10.1 POR SU GIRO Y/O ACTIVIDAD QUE SE DEDICA LA ORGANIZACIÓN

Dentro de los autores extranjeros tenemos a Katz and Kahn que clasifica a las organizaciones por el ámbito en el que se desarrollan, como por ejemplo por sus actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de su factor humano, por lo tanto estos autores nos indican que las organizaciones son de:

PRODUCCIÓN: Aquellas las que llevan a cabo la transformación de insumos e información en productos.

DE APOYO: Son aquellas que crean condiciones favorables para el funcionamiento de la empresa en sus transacciones con el medio ambiente.

ORGANIZACIONES DE MANTENIMIENTO: Son aquellas que se encargan de vincular al elemento humano con los objetivos de la empresa y esta lo realiza a través de la recompensa o sanción.

ORGANIZACIONES ADAPTATIVAS: Su finalidad es adaptar o ajustar la organización a los cambios en el medio ambiente evitando que se interrumpa al recibir los insumos y la exportación de productos de las organizaciones.

Este tipo de clasificación generalmente se implementa cuando existe un capital mixto, por lo tanto se requiere de ubicar a las organizaciones.

2.10.2 POR SU GRADO DE AUTORIDAD, PODER Y COMUNICACIÓN

- 1) **ORGANIZACIONES COACTIVAS:** Que son aquellas en que la cabeza, alta jerarquía u organización ejerce todo del poder.
- 2) **ORGANIZACIONES UTILITARIAS:** Son aquellas que buscan predominantemente una utilidad, apoyándose en una autoridad racial y legal.
- 3) **ORGANIZACIONES NORMATIVAS:** Son las que otorgan recompensas por pertenecer a ellas tanto de valor objetivo como subjetivo o intrínseco.
- 4) **ORGANIZACIONES MIXTAS:** Que son la combinación de 2 o más.

- 5) **ORGANIZACIONES ALIENANTES:** Aquellas que obligan a pertenecer a la organización.
- 6) **ORGANIZACIONES MORALES O ÉTICAS:** Son aquellas que se conforman para establecer un estilo de vida o filosofía de vida bajo, por circunstancia en relación con la ética.

Siguiendo con los tipos de organización, mencionamos a continuación cuatro diferentes organizaciones: Multinacionales. Transnacionales Privada Nacional y Paraestatal.

2.10.3 ORGANIZACIÓN MULTINACIONAL

Son aquellas que bajo una unidad mundial de gestión tienen intereses y actúan en una pluralidad de países acomodándose a las condiciones económicas sociales y legales de cada uno de ellos con el fin de conseguir la maximización de su beneficio y la mejor defensa de su potencialidad a nivel mundial. Actúan en una escala de operación muy elevada.

Estas empresas operan por lo menos con 6 países, producen a gran escala para exportar productos a varios países, su administración está en el ámbito del país receptor o cede. Se trata de corporaciones en que el capital corresponde a persona de distintos países.

La empresa multinacional es el fenómeno de producción que caracteriza a nuestro siglo. Bajo su nombre se identifican todas las virtudes y todas las maldades y todo tipo de formas estructurales de la organización y una gama completa de culturas, legislaciones y economía. La empresa multinacional es, sin lugar a dudas, el fenómeno de producción más importante del mundo.

La empresa multinacional es una forma de inversión extranjera directa que realiza una gran entidad económica de producción o servicios y opera a través de empresas filiales radicadas en diferentes países, estas se encuentran vinculadas a la casa matriz por relaciones de propiedad común.

2.10.4 ORGANIZACIÓN TRANSNACIONAL

Es aquella que para conquistar mercados, decide traspasar sus fronteras nacionales, extendiendo sus actividades productivas, comerciales o de servicios a otros países, manteniendo el control mayoritario de la inversión, de la administración de cada empresa y el avance tecnológico.

Son de capital privado en donde la totalidad o casi la mayoría de los accionistas operan generalmente en un país industrializado donde se dictan las decisiones, no solo comerciales y financieras, sino también de orden político.

Las empresas transnacionales son principales medios de distribución de la tecnología y capital de los grandes centros de producción destinada a los países de Latinoamérica

2.10.5 ORGANIZACIÓN PRIVADA NACIONAL.

Son empresas en donde el capital es propiedad de los inversionistas privados nacionales y tienen una finalidad eminentemente de lucro.

Existiendo la modalidad en que pueden invertir socios extranjeros pero hasta en un 40% solamente.

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN PRIVADA NACIONAL.

Satisfacer las necesidades del mercado

Obtener utilidades a través de la satisfacción de dichas necesidades

Fomentar el desarrollo organizacional del país

Aumentar la competencia tanto a nivel nacional como internacional

Producir al menor costo posible y con calidad aceptable para obtener competitividad en el mercado

Crear la necesidad de sus productos en las poblaciones que rodean a la entidad a fin de lograr un monopolio.

2.10.6 ORGANIZACIÓN PARAESTATAL

Desde hace más de treinta años se ha venido registrando una extensión del Sector Público de la economía por medio de empresas de propiedad estatal, principalmente como consecuencia de las nacionalizaciones (transferencia al Estado de la propiedad y gestión de empresas privadas), fehaciente manifestación de la creciente irrupción del Estado en el campo de la economía, debido a diversos motivos: exigencia de la seguridad o la independencia nacionales, protección de determinados grupos sociales, gestión o promoción de actividades no rentables o deficitarias, aumento de los ingresos públicos, creación de empresas piloto, corrección de carencias de la iniciativa privada etc.

Las empresas paraestatales constituyen el medio de que se ha valido el Estado para desarrollar cierta clase de actividades que no pueden encargarse a la burocracia.

Por medio de las empresas de participación estatal, el Estado lleva a cabo funciones que deben ser efectuadas en forma ágil y eficiente, pero que además interesa su realización no por ver esos entes una fuente de ingresos, pues en ocasiones incluso sus motivos de subsidios, sino por satisfacer algunas necesidades económicas o comerciales, apremiantes para el país.

Estas empresas estatales poseen personalidad jurídica y patrimonio propios, para siempre guarda un íntimo vínculo con el Estado, ya que este les proporciona totalmente su capital o por lo menos es parcialmente mayoritario del mismo.

2.11 LA ORGANIZACIÓN COMO DOMINACIÓN.

A través de la historia la organización ha ido asociada con los procesos de dominación social, donde los individuos o grupos han encontrado el medio de imponer su voluntad a los

demás. Desde sus raíces en la edad antigua, pasando por el nacimiento y desarrollo de los grandes imperios militares hasta su rol en el mundo moderno, esto ha sido evidente.

La variedad de organizaciones observadas en la historia hasta el mundo moderno se comprende mejor como instrumento que reflejan las variaciones en el modo de dominación empleado.

Para Weber, la dominación ocurre de diversas formas. La primera y más obvia surge cuando una o más personas coercen a otras a través de amenazas o a la fuerza. La dominación, sin embargo, suele ocurrir de una forma más sutil, como cuando un gobernante (o legislador o regulador) puede imponer su voluntad sobre otros siendo consciente de que tiene el derecho de hacerlo. Este era el tipo de dominación que más interesaba a Weber y mucho de su esfuerzo lo dedicó a entender los procesos a través de los cuales las formas de dominación se legitimizan como normales, relaciones de poder socialmente aceptadas: procesos de autoridad formal en los cuales los gobernantes se veían a sí mismo como poseedores del derecho de gobernar y regular y a aquellos sujetos de esta regulación verlos con él deber de obedecer.

Como resultado de sus estudios históricos, Weber clasificó tres tipos de dominación social que legitimaban formas de autoridad o de poder, que las denominó la carismática, la tradicional y la racional-legal. A continuación mencionaremos en que consiste cada una de ellas.

LA DOMINACIÓN CARISMÁTICA. Ocurre cuando un líder legisla en virtud de sus cualidades personales. La legitimidad de la legislación está basada en la fe que el legislado confiere al líder. El aparato administrativo bajo este modelo de dominación es muy flojo, poco estructurado e inestable, generalmente sostenido por las actividades de unos pocos discípulos o intermediarios.

LA DOMINACIÓN TRADICIONAL. Ocurre cuando el poder para legislar está garantizado por el respeto a la tradición y al pasado. La legitimidad está conferida a las costumbres y al sentimiento de derecho del modo tradicional de hacer las cosas. La gente así confiere por lo

general el poder como resultado de un estado heredado. El aparato administrativo bajo este modo de dominación típicamente toma dos formas: patriarcal y feudal. En la primera los administradores son personas dependientes o remuneradas por el legislador. En la segunda los administradores retienen una cierta independencia; en pago a su lealtad al legislador se les permite una autonomía dentro de su esfera o influencia específica, no dependiendo del legislador para su remuneración y subsistencia.

DOMINACIÓN RACIONAL-LEGAL. El poder se legitima mediante leyes, reglamentaciones y procedimientos. El legislador puede en este modelo lograr el poder legítimo solamente siguiendo los procedimientos legales que especifican cómo puede ser nombrado el legislador. El poder está, pues, formalmente limitado por las leyes. El aparato administrativo típico es la burocracia, un marco racional-legal en el cual la autoridad formal se concentra en la cúspide de la organización jerárquica. En contraste con el caso feudal, los medios de la administración no pertenecen al burócrata: su posición no puede ser heredada ni vendida. Hay una estricta separación, por lo general, entre la fortuna privada y los ingresos oficiales.

Weber reconoció que estos tres tipos de dominación raramente se encuentran de una forma pura, y cuando los diferentes tipos de autoridad chocan entre sí el resultado es, a menudo, burocracia y racionalización. Para él, el proceso de la burocratización presentaba una gran amenaza de la libertad del espíritu humano y de los valores de la democracia, ya que los que tienen el control poseen el medio para subordinar los intereses y bienestar de las masas. Por tanto vio que la burocracia podía fácilmente volverse en una trampa de acero para todos.

Weber vio la burocracia como un poderoso instrumento de primer orden y creyó que donde la burocratización se lleva a cabo completamente, se establece una relación de poder que es prácticamente inquebrantable.

2.11.1 COMO LAS ORGANIZACIONES USAN Y EXPLOTAN A SUS EMPLEADOS.

Las organizaciones a menudo consumen y explotan a sus empleados, tomando y utilizando lo que necesitan de ellos y arrojando fuera el resto. Por supuesto que hay algunas excepciones, pero la mayoría de trabajadores y de directivos a todos los niveles de la organización encuentran que han sacrificado su salud y su vida personal en los altares creados por las modernas organizaciones.

En el mundo de hoy muchas personas, tanto a nivel individual como de colectividades enteras, se sienten utilizados y como una cáscara de naranja vacía arrojadas a la calle cuando han dejado de ser necesarias a las organizaciones que servían. Trabajadores que se encuentran permanentemente desempleados a pesar de haber dado muchos años de trabajo bueno y útil. Comunidades que se encuentran incapaces de sobrevivir a menos que las organizaciones de las cuales ha dependido su economía decidan volver con su capital de nuevo. Progresivamente muchos directivos se encuentran incapaces de sobrevivir a menos que las organizaciones de las cuales ha dependido su economía decidan volver con su capital de nuevo. Progresivamente muchos directivos se encuentran al final de sus vidas a las puertas del alcoholismo bien como consecuencia de sus empleos, bien como víctimas de los planes de jubilación anticipada o de las reducciones de plantillas. A pesar de los dorados apretones de manos y sustanciosas pensiones, su ego y auto-confianza están sangrantes. Irónicamente, aquellos con los más privilegiados puestos, con el acceso a la más importante información o con puestos de alta confianza de sus compañías, con a los que más duramente despiden.

Muchos de los más importantes ejecutivos al comunicárseles que ya no se les necesita también se les comunica que su terminación con la organización es inmediata. Ya no volverán a trabajar de nuevo porque a pesar de su gloriosa reputación, la organización teme que el resentimiento les conduzca a llevarse documentos que podrían ayudar a los competidores o dañar de algún modo a la organización. En estos casos el insulto se añade a la ofensa.

2.12 EL PROCESO DE INFLUENCIA EN LAS ORGANIZACIONES.

La capacidad de afectar el comportamiento de los demás recibe el nombre de influencia. Se manifiesta en la modificación de conductas de los individuos como resultante de las acciones de otros.

La definición clásica afirma que es el proceso por el cual un organismo (persona, grupo y hasta entes mecánicos) afecta el comportamiento de otro, cualquiera sea la forma o grado en que éste sea afectado.

En términos similares, son las acciones o ejemplos que directa o indirectamente producen un cambio en el comportamiento o actitud de otra persona o grupo.

Larocca (1993), menciona:

Muchos son los nombres que suele recibir este proceso, conducción ascendente, aptitud de mando, liderazgo, etc. Puede presentarse de diversas maneras, consideradas como formas o estrategias de influencia; persuasión, sugerencias, convencimiento, negociación, agresividad, emulación, convicciones compartidas, etc. Abarca todas las relaciones humanas que se producen en las organizaciones, desarrollándose en dirección ascendente, descendente y/o lateral.

CONJUNTO DE CARACTERÍSTICAS QUE ENMARCAN EL PROCESO DE INFLUENCIA EN LAS ORGANIZACIONES.

DENOMINACIONES

conducción
ascendiente
aptitud de mando
liderazgo, etc.

DIRECCIONAMIENTO

ascendente
descendente
lateral

INFLUENCIA

ESTRATEGIAS

persuasión
sugerencias
convencimiento
negociación
agresividad
emulación etc.

CANALES

autoridad
poder

CANALES DE INFLUENCIA

Partiendo de la observación del comportamiento individual y grupal en distintos tipos de organizaciones, referida a la posibilidad concreta de instrumentación de este proceso, surge con claridad el empleo de autoridad de poder como los principales canales de influencia en el ámbito organizacional.

Al respecto nos permitimos referir el trabajo de los profesores French y Rauch, quienes proponen una clasificación sobre los distintos tipos de poder, mostrando la implicancia de cada uno de ellos como medios para el ejercicio de la influencia en las decisiones organizacionales, definiendo cinco bases del poder. Las dos primeras en términos de posesión de recursos: reward power (recompensas o premios) y coercitive power (castigo o represión), otras dos en función de ciertos atributos o cualidades de quien lo ejerce: reference power (poder referido a determinada característica) y expert power (poder del experto) y por último, legitimate power (el poder legal o legítimo).

REQUISITOS DEL PROCESO DE INFLUENCIA

Los individuos, con sus intereses, requerimientos, fines, motivaciones personales, etc., se incorporan al ámbito organizacional debiendo someterse a un proceso de socialización tendiente a facilitar su integración, surgiendo como relevante el papel de la administración en cuanto a su función de coordinación, procurando orientar las inquietudes y necesidades individuales para compatibilizarlas con los objetivos y metas.

La coordinación de recursos humanos se lleva a cabo mediante la influencia, siendo necesario para concretarla contar con dos condiciones previas: comunicación y consenso.

No existe ninguna posibilidad de afectar el comportamiento de otro sin comunicación, por lo tanto, éste es el medio por el cual se ejerce influencia. A través de él se produce la

vinculación, la relación entre los distintos individuos mediante el empleo de códigos comunes, comprensibles para los protagonistas, el emisor y el receptor, en un ambiente propicio.

Es preciso referirnos brevemente a la corriente de opinión, bastante generalizada entre los autores de la disciplina administrativa, que define esta condicionante del proceso de influencia como aceptación o sumisión, entendiendo cada uno de ellos en los siguientes términos:

ACEPTACIÓN. Predisposición a acatar la influencia por parte de quienes son objeto de ella. Chester Barnard considera que se debe interpretar la aceptación como las decisiones tomadas por los empleados para cumplir las órdenes recibidas.

SUMISIÓN. Propensión a aceptar las decisiones e informaciones recibidas. Su alcance se mide en función de la probabilidad de cumplimiento de una comunicación. George Terry afirma que es el origen del proceso de influencia porque significa obedecer la autoridad de otra persona.

El consenso es un requisito indispensable para viabilizar el proceso de influencia en la conducción de las organizaciones actuales a partir de un nuevo modelo de relación entre sus miembros, cuyo objetivo debe estar referido al logro de adhesión, lealtad, respaldo y apoyo de los individuos y grupos participantes, sostenido por una fuerte motivación.

Las organizaciones colocan a sus miembros en una red de influencia que debe ser tenida en cuenta al intentar producir alteraciones en los comportamientos.

La influencia es un mecanismo condicionante de la conducta individual, grupal y organizacional que no puede desconocer la evolución y las transformaciones operadas en el mundo del trabajo.

Es necesario concebir un ambiente propicio, donde sea posible generar valores compartidos a partir del respeto, la honestidad y la coherencia como actitudes permanentes,

brindando orientación y guía para que todos los individuos estén motivados en la misma dirección, lograr un clima de armonía en el cual sea factible la realización personal, el desarrollo de la personalidad y la creatividad e innovación, y fomentando el sentido de pertenencia, la participación plena y la búsqueda de consenso.

Los administradores tienen la obligación de detectar los aspectos claves de la influencia que ejercerán sobre los individuos y grupos, que se relacionan necesariamente con el aprovechamiento de las cualidades informales de la organización.

Deben procurar el compromiso del personal, su confianza e identificación, diseñando estructuras flexibles, dinámicas, adaptables, asignando responsabilidades de auto evaluación, incentivos individuales y grupales como formas de reconocimiento, recordando que los sistemas cuantitativos son de relativa utilidad cuando se trata de dirigir seres humanos.

Creando las condiciones adecuadas para que se produzca la necesaria cooperación, las organizaciones podrán beneficiarse con la iniciativa, competencia y potencialidades de los seres humanos que la componen.

Los dirigentes deben pensar en términos de rendimiento, productividad y calidad para el logro de los objetivos y metas, pero, a través de las personas, por, con y para ellas, sin olvidar que, como dice Peter Drucker la finalidad última de la administración es el logro humano para el bien común.

Como menciona Larocca (1993):

En toda organización se producen interacciones sociales de carácter formal o informal, que mediante comunicación y consenso dan lugar al proceso de influencia, mecanismo indispensable a la hora de definir un estilo de conducción que, a partir de valores compartidos, afirme la cultura organizacional.

2.13 CONFLICTOS ORGANIZACIONALES.

Los estructuralistas están en desacuerdo con que haya armonía de intereses entre patrones y empleados, o de que esa armonía deba ser preservada por la administración. a través de una actitud comprensiva y terapéutica, nivelando las conductas individuales. Para los estructuralistas, los conflictos, son los elementos generadores de los cambios y del desarrollo de la organización.

Chiavenato (1989), menciona:

CONFLICTO. Significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes e intereses antagónicos y enfrentados que pueden chocar. Siempre que se habla de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia, armonía, se debe recordar que esas palabras presuponen la existencia o la inminencia de sus opuestos, como desacuerdo, desaprobación, disensión, disentimiento, incongruencia, discordancia, inconsistencia, oposición. El conflicto es condición general del mundo animal.

Las fuentes de conflicto pueden ser caracterizadas dentro de un continuo que va desde una colisión frontal de intereses y completa incompatibilidad, en un extremo, hasta intereses diferentes más no necesariamente incompatibles, en el otro extremo.

Completa
Incompatibilidad
De intereses

Intereses
diferentes, pero
no necesariamente
incompatibles

/-----/

colisión frontal

rivalidad competencia

CONFLICTO Y COOPERACIÓN. Son elementos integrantes de la vida de una organización. Ambos han recibido mucha atención por parte de las recientes teorías de la organización. Se consideran como dos aspectos de la actividad social, o mejor aún, dos lados de una misma moneda, a pesar de que estos están inseparablemente unidos en la práctica. La resolución del conflicto es vista más como una fase del esquema "conflicto-cooperación" que un fin del conflicto o una resolución final del conflicto.

Chiavenato (1989), menciona:

Los estructuralistas indican las numerosas e importantes funciones sociales del conflicto y no están de acuerdo con cualquier represión artificial de éste. A través del conflicto, se puede proceder a una verificación del poder y de ajuste del sistema de la organización a la situación real, y así, alcanzar la armonía en la organización. El conflicto genera cambios y provoca innovación, en la medida en que las soluciones son alcanzadas. Sin embargo, esas soluciones constituirán la base de unos conflictos que generarán nuevos cambios, los cuales provocarán otras innovaciones, y así sucesivamente. Si el conflicto fuere disfrazado y sofocado, buscará otras formas de expresión, tales como el abandono del empleo o el aumento de accidentes que al fin presentan también desventajas, tanto para el individuo como para la organización.

ORIGEN DEL CONFLICTO EN LA ORGANIZACIÓN

Se define el conflicto como cualquier relación de elementos que puedan caracterizarse por una oposición de tipo objetivo (manifiesto) o subjetivo (latente). Se llamará conflicto social cuando proceda de la estructura de las unidades sociales: es decir, supraindividuales; cuestiona los conceptos de rol, función, y el trasfondo de estructuras estables que los funcionalistas atribuyen; también postula que la teoría sociológica debe separarse radicalmente

del modelo funcional de la sociedad y buscar nuevos puntos de referencia al concretar las consecuencias de los conflictos nacen de la estructura de las sociedades en la medida en que estas constan de asociaciones de dominio. Institucionalmente siempre hay conflictos liberados o potenciales, entre los que ejercen autoridad y aquellos sobre los que se la ejercen.

Los conflictos se derivan de la dominación. Sostiene, asimismo, que los conflictos de clase surgen entre quienes poseen autoridad y quienes no la poseen y, así, pueden darse en cualquier tipo de institución.

PENSAMIENTO CLÁSICO

La investigación sobre la naturaleza humana y sobre las causas de la propensión individual y colectiva al conflicto, y sus variantes específicas, han sido analizadas por diversos pensadores que se han ocupado del estudio de las antinomias. Esto proviene desde Lao Tse (604), la filosofía clásica y las leyendas bíblicas, hasta la sociología contemporánea. Las antinomias comprenden oposiciones relacionadas tales como: plenitud y forma, ser real y el no ser real, objeto y sujeto, armonía y conflicto, simplicidad y complejidad, e inercia. El estudio de las antinomias se basa en categorías fundamentales como: cantidad, calidad, relación y modalidad.

Ballina (2000), menciona:

En este sentido, la filosofía oriental, en materia de conflictos establece que el conflicto es de origen mental, nuestras mentes están acostumbradas, a analizar, a separar, existimos nosotros en la naturaleza como entes separados. Pero nosotros, nos dice el taoísmo, somos la naturaleza. Lo bueno, lo malo, lo negro, lo blanco, lo injusto o lo justo son expresiones maniqueas; el bien o el mal solo existen en la cabeza de quien así lo piensa. En versión de Lao Tse: las palabras no denotan sabiduría, la sabiduría no se encierra en las palabras, las palabras verdaderas no son bellas, las bellas palabras no son verdaderas, el que sabe no es sabio, el que es sabio no sabe, el hombre que posee virtud no la acumula. Darse cuenta de nuestro conocimiento es ignorancia, es una

noble comprensión interna; considerar nuestra ignorancia como conocimiento es una enfermedad mental.

EN EL PENSAMIENTO MODERNO

Maquiavelo (1469-1527) supone que la política, al igual que toda sociedad, obedece a leyes objetivas que arraigan en la naturaleza humana. El elemento principal del conflicto es el concepto de interés, definido en términos de poder, pero no otorga al concepto un significado inmutable; reconoce el significado moral de la acción política.

Jean Bodin filósofo francés (1530-1556), pensaba que los estados -nación- eran el germen del conflicto, y que su naturaleza especial era la subordinación del conquistado al conquistador. Por eso la naturaleza no estratificada de las sociedades preexistentes es reemplazar por un sistema estatificado de estado-nación. En tales casos se puede hablar de una selección de las relaciones internacionales en las que triunfa el más fuerte.

Con Hegel (1770-1831), y su dialéctica negativa, se da otra de las grandes interpretaciones sobre el conflicto humano en su dialéctica de amo y el esclavo. Plantea que el amo al dominar al esclavo se revela como todo lo contrario; es decir como esclavo de esclavo y, en consecuencia, el esclavo llega a ser el amo del amo.

La lucha o el conflicto del reconocimiento que del otro haga cada uno de los dos, ya que amo sólo lo es porque es reconocido por el esclavo; su autonomía se debe a que el esclavo sirve de mediación y por esto la independencia del amo no es absoluta sino relativa. Por su parte, el esclavo no lo es tanto del amo como de la vida, y no la libertad es la muerte. Sin embargo el esclavo niega su sentido de servidumbre mediante el trabajo y se libera porque se hace estoico y se educa con la disciplina del trabajo.

Ludwich Gumplowicz (1838-1904) pensaba que el germen del conflicto lo constituye los diferentes estratos raciales, que muestran una hostilidad absoluta, unos con otros; al

expandirse y tocarse se traba en una violenta lucha y de esa manera comienza el incansante proceso de la guerra. El estado surge de la conquista, por ello es siempre heterogéneo.

Max Weber (1864-1924) anotaba la necesidad tanto del cambio como del conflicto. Ambas nociones las refiere a la necesidad de líderes carismáticos, sin los cuales las tradiciones morales e intelectuales morirían, pues no habría quien encabezara las demandas y los procesos de cambio social. Para él, toda relación puede ser conflictiva, ya que se trata de la imposición de una voluntad sobre otra. Las manifestaciones del conflicto serán por tanto, el poder y el cambio. Él concibe la paz como una modificación en la forma del conflicto o de las posibilidades de la selección. La importancia de Weber radica en que consigue formular y resolver, en términos teóricos algunas cuestiones extremadamente importantes, nunca formuladas, de manera rigurosa por la teoría Marxista y resueltas de manera dogmática por el Marxismo vulgar.

No todas las luchas han sido de clases, existen también luchas de creencias, intereses electorales, empresariales, de precios, religiosas, parlamentarias, políticas, etc. Distingue también entre luchas y competencia. La competencia se define en el proceso de selección social, que consiste en contar con la probabilidad de entrar en una determinada reacción social. La probabilidad se presenta como ambigüedad o ambivalencia, de los aspectos, valores o expectativas, que dependen de una serie de reglas o condiciones para acceder a diferentes roles o status. De manera tal que todo sistema social y cultural está inmerso en esa probabilidad.

Robert D. Park y Ernest W. Burgess dedican su obra a los procesos de competencia, conflicto y acomodamiento. Según estos autores, la competencia puede surgir sin que ninguna de las partes tenga conciencia de ella. La competencia se convierte en conflicto cuando los competidores se identifican entre sí y tratan de obstaculizarse, por lo que la competencia puede convertirse en conflicto. Donde quiera que exista un público atento que observe la conducta de los competidores, hay una fuerza que limita la falta de escrúpulos y la violencia del conflicto.

John Rex, desde una perspectiva estructuralista señala la relación de los conflictos de las organizaciones con la estructura social general; posiciones sociales, el poder, el prestigio, la política en las organizaciones inspiradas en principios tales como el autoritarismo, la desigualdad y la competencia. Conviene en que el agua de los conflictos en las organizaciones debe ser llevada al molino del cambio social.

CONFLICTO DESDE EL PUNTO DE VISTA CONVENCIONAL

En el esquema de tiempos y movimientos, el conflicto se creía malo y que siempre tendría un impacto negativo sobre la organización, por lo que se convirtió en sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad. La estructura de autoridad surge para mantener la capacidad de producción, pero inevitablemente emergen estructuras informales que mantienen el conflicto.

El conflicto desde el punto de vista de las relaciones humanas es una ocurrencia natural e inevitable en todas las organizaciones. Este enfoque racionaliza la existencia del conflicto, que no se puede eliminar. En el enfoque interaccionista, el conflicto se estimula ya que la armoniosidad, tranquilidad y apacibilidad, estanca la labor de los administradores.

Cris Argyris, centra su análisis principalmente en el conflicto de la personalidad del individuo y las organizaciones, en las facetas funcional y jerárquica de la organización formal, aplicable y compatible con el régimen de personal. Según este autor, lo que da lugar frecuentemente a la disfuncionalidad de la organización, es la oposición por parte de jefes y compañeros; duplicación o suplantación de la cadena informativa y de mando con los conocidos efectos de la discrepancia informativa, el rumor, la incompatibilidad de órdenes, etc.

El modelo convencional de Kahan y Katz depende de los factores organizacionales: expectativas de rol, factores interpersonales. Los conflictos ocurren cuando los requerimientos del papel violan las necesidades, valores o capacidades de la persona focal, o cuando las expectativas de un rol entran en pugna con las de otro papel que la misma persona lleva a

cabo, o bien por obstáculos de comunicación entre uno u otros emisores, o problemas personales del intra-emisor. Los problemas por resolver, no buscan soluciones más allá del ámbito situacional.

Algunos teóricos de los contrastes culturales en la administración de las organizaciones, como Geert Hofstede, analizan otras variables como filosofía, misión, religión, avances tecnológicos y descubrimientos científicos, que inciden en las diferentes maneras de entender y lleva a cabo la administración. La estructura social actúa como una barrera o como una puerta abierta para la acción dictada por los mandatos culturales. Cuando la estructura cultural y social están mal unificadas, exigiendo la primera una conducta y unas actitudes que la segunda impide, se da entonces una tendencia al quebrantamiento de las normas, por la falta de ellas.

En las teorías de la cultura organizacional, se presupone que la supresión de la disensión y la apariencia de conformidad no mejora la efectividad organizacional. Para que se configuren las normas de un grupo es necesaria una alta cohesión para que la productividad, la eficiencia y calidad se conviertan en valores de sí mismo, sin importar si los administradores deben estar de acuerdo con sus jefes aunque no lo estén. El empresario que establece una organización generalmente de una forma personal a la cultura organizacional y, luego perpetúa a la cultura al encontrar seguidores que se ajustan y son socializados dentro del sistema. Sin embargo, el fundador o grupo fundador, deberán ajustarse a ciertos valores, creencias y normas que van más allá de sus expectativas originales que son el resultado de una cultura más amplia, y de las experiencias vitales de los individuos. En general, los grupos reducidos tienden a trabajar más rápidamente que los grandes; el tamaño de la organización puede ser una fuente de conflicto.

CAPÍTULO III

MÉXICO

Y

LOS

SÍMBOLOS

DE

PODER

CAPÍTULO 3. MÉXICO Y LOS SÍMBOLOS DE PODER

3.1 EL SER HUMANO Y LOS SÍMBOLOS

Wilhelm (1990), menciona:

Todas las ideas del mundo, si intentan dar una solución completa al misterio de la vida, implican por lo regular la misma estructura. Esta estructura es siempre una complejión o conexión unitaria, en la cual, sobre la base de una imagen del mundo, se deciden las cuestiones acerca de la significación y el sentido del mundo, y se deduce de esto el ideal, el sumo bien, los principios supremos de la conducta en la vida. Está determinada por la regularidad psíquica, según la cual la aprehensión de la realidad en el curso de la vida es el fundamento para la valoración de las situaciones y objetos según el agrado o desagrado, placer y disgusto, aprobación y desaprobación y esta estimación de la vida constituye luego a su vez, el estrato inferior de las determinaciones de voluntad.

Como la materia determina a la conciencia habrá de concebir el conocimiento realístamente: no es el sujeto quien engendra al objeto sino que éste subsiste con independencia del sujeto; el conocimiento consiste en el hecho de que existen en el espíritu copias, reflejos, fotografías de materia. El mundo no es incognoscible sino totalmente cognoscible. Claro que el verdadero método para conocer consiste únicamente en la ciencia aliada a praxis técnica. El conocimiento es esencialmente conocimiento sensible pero es necesario el pensamiento racional para ordenar estos datos de la experiencia. El símbolo se funda en una semejanza entre dos objetos, uno de los cuales generalmente pertenece al mundo psíquico y el otro al mundo moral.

Hay que reconocer que en la realidad misma, en las cosas, radica un elemento objetivo que constituye la base de nuestra estimación estética y hace que algo nos parezca bello o feo.

Hay signos buenos que nos dirigen al sentido de las cosas y signos malos que lo esconden o camuflan.

La existencia de un término o la emisión de un signo serían testimonio de la existencia de su objeto si, y solo si, los signos y el lenguaje en general sirvieran sólo para expresar lo que hay. No es solo expresar sino también, y ante todo, hacer algo: si no para dar existencia a algo. El signo constituye en causa de este estado de cosas que él constituye, provoca o sanciona.

No se trata ya de crear lo que aún no existe, sino de mantener (elevado a la categoría de símbolo) lo que ya no existe.

Palabras, trajes, formas que se constituyen y llegan a nosotros ritualizadas como símbolos cuando ya no existe o no se entiende la realidad que significaban. Signos, puede, como los anteriores, de la inexistencia o incompreensión de su objeto. Su aparición en un momento o lugar es testimonio precisamente de este vacío.

Los mejores signos, metáforas y mitos de cada época nos hablen siempre de sus realidades evanescentes.

No es extraño que tanto Freud como Nietzsche creyeran encontrar en el origen del símbolo no una referencia sino una ausencia: ausencia de lo reprimido para Freud, de lo olvidado para Nietzsche.

El símbolo, es efecto, es siempre el cadáver de la víctima. El moderno culto al amor expresa la preocupación peculiarmente moderna por la ausencia de sentimientos. Todas las posibilidades censuradas por nuestro sistema socio-político van así a poblar un universo ideal que alimenta y se alimenta de las frustraciones cotidianas que produce. Entre mensajes que estimulan el éxito y la riqueza a cualquier precio.

Robert (1980), hace mención en lo siguiente:

Los lenguajes versan, como podría sugerir su título, con las formas de simbolización. La ejemplificación y la expresión están íntimamente relacionadas, como modos de simbolización, con la representación y la descripción relacionan un símbolo con las cosas a las que se refiere, la ejemplificación relaciona al símbolo con una etiqueta que lo denota literalmente, y la expresión relaciona el símbolo con una etiqueta que lo denota metafóricamente.

Las impresiones que el hombre recibe del mundo exterior no deben ser sólo estudiados desde adentro. Una discordancia persistente sólo podría acarrear la desaparición del ser que la presentara. Reacción de un nivel superior, tampoco la percepción es un dato en bruto, es un ajuste, en cierto modo experimental, que se limita a ultimar su reconocida concordancia con la realidad.

Se debe captar en la naturaleza misma las fuerzas que ésta despliega, es para que ellas sean la prolongación de las que residen en el hombre. Siendo más diestra, más compleja, menos espontánea y menos inmediata, la acción del hombre sigue siendo, como en sus reacciones primitivas, una respuesta de las fuerzas íntimas a las fuerzas externas que acarrea su modificación recíproca. A pesar de los intermediarios entre él y las cosas, acumulados por sus técnicas, no puede substraerse a su condición que es la de pertenecer al universo.

Las imágenes que se ofrece del universo, la única garantía de eficacia que tienen es la de haber surgido de su contacto con las cosas.

La actividad del hombre no puede ser aislada de las cosas, tampoco puede serlo de la actividad de los demás hombres. Desde que se eleva por encima de las reacciones que están inmediatamente vinculados a la estructura biológica del individuo, implica técnicas, imágenes, símbolos, un lenguaje, operaciones intelectuales cuya condición necesaria es la sociedad. El hombre no puede concebirse al margen de la sociedad sin sufrir mutilaciones. La sociedad se ha convertido para él en un medio tan necesario como el de los agentes físicos, aunque es un

medio de circunstancias mucho más transformables, que depende de su actividad colectiva o individual y que, en reciprocidad, le transforma.

El punto de vista sostenido por el filósofo Ernst Cassirer es significativo a este respecto. Su examen del simbolismo del lenguaje como factor que permite al hombre marchar adelante eficazmente como un animal que construye cultura, revela cómo ha penetrado en el problema de la distinción entre el hombre como miembro de una serie biológica y como creador y heredero de cultura. El hombre escribe, vive en un universo simbólico. Lenguaje, mito, arte y religión son parte de este universo. Constituyen los diversos hilos que tejen la red simbólica, la complicada trama de la experiencia humana. El hombre ya no puede enfrentarse con la realidad directamente; no puede verla, como si dijéramos cara a cara. La realidad física parece retroceder en la medida en que alcanza la actividad simbólica del hombre. En lugar de tratar con las cosas mismas, el hombre está en cierto sentido, conversando consigo mismo. Se ha envuelto de tal modo en formas lingüísticas, en imágenes artísticas en símbolos míticos o en ritos religiosos, que no puede ver o conocer nada sino es por la interposición de este medio artificial. Su situación es la misma en la esfera de hechos brutos o de acuerdo con sus necesidades y deseos inmediatos.

La conducta humana ha sido definida como conducta simbólica. Fijándonos en este factor del simbolismo, es fácil ver que mediante el empleo de símbolos, el hombre da sentido a su vida. Así define culturalmente su experiencia, que ordena en función de los modos de vida del grupo en el cual ha nacido y, a través del proceso de aprendizaje, se desarrolla hasta convertirse en un miembro pleno y activo del mismo.

Las obras de Freud fueron aceptadas con mucha lentitud por los antropólogos. Una de las causas de tal lentitud radicó en la importancia dada por aquél al simbolismo de los sueños. Entusiastas discípulos de Freud que intentaran explicar el pensamiento de los primitivos con un simbolismo derivado de los convencionalismos de la vida del pasado siglo, donde Freud, trabajo y pusieron de manifiesto la inaceptabilidad de tales interpretaciones.

El lenguaje expresado por el habla, cambia constantemente. Diferencias individuales en la pronunciación, o en el uso de las palabras, tienden a ser empleadas por otros, y así

ocurren variantes que pueden desarrollarse en diferentes dialectos y aún en eso modo de hablar mutuamente ininteligibles que llamamos lenguajes. La escritura, aunque debe reconocerse como una de las grandes proezas de la humanidad, determina los cambios en los hábitos de lenguajes de los pueblos que la emplean.

El problema del significado es fundamental, cuando tratamos de emprender la formación del lenguaje como básica e incluso como un elemento determinante de la cultura. Porque es por medio de la emisión y la siguiente comprensión de los complejos de sonidos, lleno de significado, como los hombres expresan sus deseos, dan voz a su esperanza, transmiten sus conocimientos e inculcan los valores a cuyo tener viven. En esencia, sin embargo, los complejos de sonido que simbolizan toda experiencia y las proyecciones de la experiencia son tan arbitrarios que no podemos por menos de admirarnos de las causas que han permitido a los hombres identificar los más abstractos conceptos con un grupo de sonidos dado, y que les han permitido transmitir ideas mediante el empleo de palabras.

No es difícil ver cómo se ha desarrollado el simbolismo del lenguaje cuando las palabras tienen que ver con objetos. Pero los símbolos que expresan actitudes, o ideales, y que no sitúan en los más abstractos conceptos que tratan de relaciones y de secuencias causales, son algo de orden enteramente diferente.

Los valores simbólicos del lenguaje llevan a la comprensión de los elementos menos tangibles de un cuerpo de costumbres; los valores, los objetivos, los ideales que guían la conducta y ordenan las convenciones; algunas de las raíces más profundas de la cultura misma. Son en verdad los simbolismos de este orden los que nos autorizan a considerar el lenguaje como índice de cultura según se le ha llamado; concibiéndolo en el sentido más amplio, como vehículo de costumbres.

El símbolo es el vehículo que liga dos realidades, o dos planos de una misma realidad. Participa pues de ambos, de allí su pluralidad de significados. Para la antigüedad, el símbolo era el representante de una energía-fuerza, que permitía la ruptura de nivel, el acceso a otros mundos, o la obtención del conocimiento de distintos planos de este mismo mundo,

caracterizados por distintos grados de conciencia. El símbolo era y es, en consecuencia, el medio de comunicación entre los dioses y los hombres, objeto sagrado por excelencia, ya que él cuenta la historia verdadera, lo eficaz, y la no siempre cambiante de múltiples falsas apariencias.

El término griego symbolon se refería a dos mitades de algo que se juntaban, que coincidían, y conformaban un signo de reconocimiento; puede apreciarse inmediatamente que estas dos mitades son análogas. lo que caracteriza a la simbólica, pues nada ni nadie puede expresar o transmitir algo si no lo hace mediante una correspondencia entre lo que quiere manifestar y la forma en que lo manifiesta, es decir el arte con que lo hace.

Los símbolos naturales derivan de los contenidos inconscientes de la sique, y por tanto, representan un número enorme de variaciones en las imágenes arquetípicas esenciales.

Los símbolos culturales son los que se han empleado para expresar verdades eternas. Pasaron por muchas transformaciones e, incluso por un proceso de mayor o menor desarrollo consciente, y de ese modo se convirtieron en imágenes colectivas aceptados por las sociedades civilizadas. Tales símbolos culturales mantienen, no obstante, mucho de su originalidad numinosidad o "hechizo". Nos damos cuenta de que pueden provocar una profunda emoción en ciertos individuos, y esa condición síquica hace que actúen en forma muy parecida a los prejuicios. Son integrantes de importancia de nuestra constitución mental y fuerzas vitales en la formación de la sociedad humana, y no pueden desarraigarse sin grave pérdida.

El hombre moderno no comprende qué punto de su "racionalismo" (que destruyó su capacidad para responder a las ideas y símbolos) le ha puesto a merced del "inframundo" síquico.

Pietikainen (1999) menciona:

Los símbolos eternos existen porque la mente consciente del hombre moderno conserva la capacidad de crear símbolos que en otro tiempo encontró expresión en las creencias y ritos del hombre primitivo, y esa capacidad aún desempeña un papel de vital importancia síquica. Además de las formas que podamos percibir, depende de los mensajes que transmiten tales símbolos y nuestras actitudes y nuestra conducta están profundamente influidas por ellos.

El símbolo es heterodoxo, porque escapa a todas aquellas fronteras y tiende a percibir todas las dimensiones, todos los aspectos de la realidad; es decir lo sensible y lo velado, lo manifiesto y lo oculto, lo inteligible y cuanto está más allá, lo consciente y lo inconsciente. Por ello, la percepción de un símbolo moviliza todo nuestro siquismo, a la inteligencia bajo su doble forma intelectual e intuitiva - a la memoria. Con todo nuestro pasado, a la imaginación con todos los deseos que la perfilan, a la afectividad con sus impulsiones y sus repulsiones, al consciente y al inconsciente.

De este modo comprendemos que la percepción simbólica es reveladora de las profundidades de una obra dada.

La percepción simbólica es reveladora de nuestras propias profundidades. El símbolo revela a la vez el objeto que nos estimula y nos revela a nosotros mismos.

Simbolizar es por tanto, entrar en simbiosis según la etimología misma de la palabra, ir juntos, arrojarse juntos (símbolo viene, en efecto de dos palabras griegas, *syn* y *tobalein*, que significan arrojarse juntos). El símbolo ceta un gran poder, una cierta virtualidad creadora.

Es en este yacimiento donde, por medio de lo excitante del símbolo, el hombre renueva y reactiva su poder de creación. El hombre por la conciencia, puede alcanzar presteza de espíritu, mientras que el inconsciente le dará la resistencia, la fuerza, la capacidad y una reserva de potencia.

El símbolo reside en la autenticidad de la percepción que no hace experimentar y que es, en suma, nuestra sinceridad.

Este impulso simbólico, en efecto, no busca conformarse con lo convencional, con lo convenido, con lo que es común; no obedece a una moda, no obedece a las enseñanzas de ningún maestro, sino que es una experiencia personal, subjetiva, pero en convivencia con el estímulo en acuerdo con aquello que la provoca.

Alcanzamos por el símbolo, la dimensión de la realidad que oculta una obra de arte e interiorizándola, vivimos lo que ella significa: una época, una obra, un artista, un ideal y toda una filosofía. Se entra en comunicación, en comunión con un mundo.

Depende de cada individuo aprender el valor simbólico que puede estar más o menos debilitado, que con mayor o menor medida existirá en las diferentes formas de comunicación.

Ninguna expresión es, pues, perfectamente muda frente a la sensibilidad de quien tenga el sentido del símbolo

Profundizando en los símbolos astrológicos, relacionándolos con su contexto, o con las leyendas mitológicas que les dieron origen, tratándolos, en fin como piezas de un rompecabezas que, con paciencia y buen saber pueden ir poco a poco, encajando entre sí.

Originalmente, el símbolo era un objeto cortado en dos partes que encajaban perfectamente. Podía tratarse de una moneda, una pieza de cerámica, una piedra o un pedazo de madera que dos personas se repartían para significar algo o para reconocerse al cabo de un tiempo. Cuando estas dos personas, u otras portadoras de esas dos partes se volvían a encontrar, las unían rehaciendo el objeto en su unidad. Se trataba de un signo de reconocimiento

En el símbolo encontramos, en efecto dos ideas básicas: la de separación y la de reunión.

El hombre es un símbolo dividido, una de cuyas partes busca más o menos conscientemente a la otra. El hombre es, en definitiva, el símbolo por excelencia, pero no el hombre que conocemos y somos, ese ser limitado, grosero, imperfecto, exterior, sino el hombre que podemos llegar a ser, aquel que fuimos en el paraíso el hombre primordial que, al menos en potencia, todos somos.

Luna y sol forman una dualidad que nos recuerda a las dos partes del símbolo de las que hablamos. Los astrólogos modernos, nos dicen que el sol representa a la conciencia, mientras que la luna representa al inconsciente.

Los símbolos son, por su esencia misma inagotables. Su objetivo no se limita, como a menudo se cree, a ocultar por medio de claves o códigos ciertos secretos o misterios, tampoco a impedirle al no iniciado que pueda acceder a ellos, sino que apunta más bien a impresionar, a impactar el espíritu haciéndole llegar algo que el mero razonamiento no podría captar con sus solas fuerzas.

El simbolismo no es ni podría ser un código cuya clave bastara tener para comprenderlo todo, sino una suerte de espera que facilita la contemplación y el perpetuo autodescubrimiento a través de él.

En sentido lato, el símbolo es un intento de definición de toda realidad abstracta, sentimiento o idea, invisible a los sentidos, bajo la forma de imágenes u objetos. Es un todo que no puede descomponerse. Posee un sentido subjetivo opuesto a la alegoría, cuyo significado, esencialmente objetivo, se halla normalmente a gran distancia del de los términos que la componen. Sólo los seres primitivos o los niños usan habitualmente el símbolo, que corresponde a un estadio de la asociación de ideas y a una concepción religiosa, o acaso mejor, mágica del mundo.

Desde que el hombre tiene verdadera capacidad de abstraer, una de las primeras manifestaciones de eso que se ha convenido en llamar la civilización, es el empleo de la

escritura y de la numeración, que está en contradicción al de los símbolos propiamente dichos, en la medida en que se admite la oposición entre razón e imaginación a pesar de todo, las primeras escrituras conocidas están muy próximas a los símbolos.

El conocimiento de los símbolos está ligado al más vasto dominio de la historia de las religiones.

Las referencias a la lingüística, a los ciclos solares, a los ritos de la fertilización, al contenido sexual, a las leyes cósmicas si apoyan la realidad del símbolo.

La lengua hablada, y también nuestras lenguas muy evolucionadas tienen la posibilidad de fijar, ya en sus raíces, ya en sus expresiones usuales, los más antiguos simbolismos.

En base a este tema del ser humano y los símbolos, nos remontamos a lo más antiguo de la humanidad.

El ser humano considera que el principio de todas las cosas es la materia, aquello de donde salen todos los seres, de donde proviene todo lo que se produce, y a donde va a parar toda destrucción, persistiendo la sustancia misma bajo sus diversas modificaciones, el elemento. según el hombre es el principio de los seres y cree que nada nace ni perece verdaderamente, puesto que esta naturaleza primera subsiste siempre.

Tales de Mileto, considera al agua como símbolo de la creación, y llega a pretender que la tierra descansa en el agua, y se vio probablemente conducido a esta idea, porque observaba que la humedad alimenta todas las cosas, es claro que es el principio de todas las cosas.

Otro filósofo importante fue Anaxímenes, y él menciona como símbolo del principio de la vida al aire. El aire, para que pueda fungir como constitutivo universal, necesita tener básicamente dos características: ser transformable y ser infinito. El aire es transformable, es decir, puede adoptar cualquier forma, además es infinito y, por eso, no se agota en las múltiples transformaciones.

Anaximandro, por su parte, menciona como símbolo de origen de vida al ápeiron, es algo indeterminado, infinito, inmortal, que lo gobierna todo. La posición de Anaximandro no sólo parece lógica, sino que ofrece una nueva perspectiva para la comprensión de la creación humana. Es una naturaleza distinta, indeterminada de la cual surgen todos los cielos y los mundos que hay en ellos y aquella de la cual tomaron su origen las cosas, vuelven en su disolución, dándose así mutuamente reparación y certificación por la justicia según el orden del tiempo.

Dos símbolos son preferidos por Heráclito: el río y el fuego. En el primero hay movimiento y cambio que perciben los sentidos. En el segundo hay cambio que no es perceptible sensiblemente. El río simboliza los cambios accidentales, como los cambios de lugar y los cuantitativos. El fuego representa los cambios sustanciales, es decir, la transformación. Por esta razón al fuego lo considera Heráclito como origen del universo y de las cosas en general.

Hay tres términos aristotélicos muy análogos y por esto mismo conviene que los distingamos cuidadosamente para manejarlos con precisión. Ellos son: sustancia, esencia y naturaleza. El término sustancia hace referencia al elemento constitutivo de un objeto, pero considerado como lo permanente y que, a su vez, sirve de soporte a los accidentes y a las variantes que en dicho objeto pueda haber. La esencia es el mismo elemento constitutivo, pero ahora contemplado como aquello que al objeto lo hace ser lo que es. La naturaleza es el mismo constitutivo, pero concebido en su aspecto dinámico, es decir, como la fuente de las operaciones, cambios o movimientos que son posibles en dicho objeto.

Posteriormente se dio el surgimiento de los sofistas y sobre todo, a Sócrates, que opinaron que lo que más le importa conocer al hombre no es el universo, sino al hombre mismo. Son los problemas humanos los que más nos afectan porque los llevamos en nosotros mismos y de ellos no nos podemos desentender.

El hombre, por su propia naturaleza, es un ser social. Las razones que sustentan esta afirmación son dos: las deficiencias del hombre (como individuo) y la existencia del lenguaje humano. La presencia de este último nos proporciona el medio de comunicación que necesitamos para que cada individuo con auxilio de los demás subsane sus deficiencias. Para la sociedad humana no fuera algo natural. Es precisamente la sociedad el medio en que el hombre se puede realizar.

VIDA, VOLUNTAD DE PODER Y SUPERHOMBRE

El superhombre tiene voluntad de poder. La voluntad de poder es voluntad de vivir. Friedrich Nietzsche menciona: la vida humana debe ser entendida en su totalidad, es decir, en su dimensión natural, como un complicado conjunto de impulsos, pasiones y capacidades; pero también debe verse en su aspecto de vivencia existencial, o sea, como proyecto constante de superación y de creación, como ansia de sobresalir para no ser uno más del rebaño.

La voluntad de poder es voluntad de vivir, pero de vivir la vida total en todas sus dimensiones. Para esto la voluntad de poder tiene que transmutar los valores, con la conciencia de que lo único bueno es lo que favorece y eleva el desarrollo de la vida.

El superhombre, en sentido individual, se refiere a personas con voluntad de poder, con capacidad de superarse así mismos y a los de su grupo, con rebeldía para no someterse a las leyes igualitarias de la más de débiles.

Por ello se hace mención sobre 3 metamorfosis que tiene el espíritu. Éste, primero se convierte en camello, el cual simboliza a los sumisos que obedecen ciegamente y que se arrodillan para recibir la carga. Después el camello se transforma en león, símbolo de los que niegan los valores tradicionales. El león a su vez se convierte en niño para vivir libre de prejuicios y crea una nueva tabla de valores.

LIBRO COMO SÍMBOLO

Dentro del mundo de la cultura, el libro significa suma de conocimientos, y en el mundo religioso se le puede considerar libro sagrado y entonces es símbolo y recipiente de la verdad revelada. La transmisión de un conocimiento elevado se concibe así con la ayuda de un libro procedente de elevadas esferas.

Actualmente, el libro tiene como símbolo por ejemplo en los sueños, un significado básicamente positivo. Naturaleza e inteligencia aparecen al inconsciente como grandes potencias de la vida. En el cristianismo la Biblia lleva el nombre de Libro de los Libros, del plural Biblia, del griego biblion, libro. A su vez, esta palabra se deriva del nombre de la ciudad Fenicia de Bybles, el más importante emporio antiguo del papiro, material de escribir de esa época.

3.2 MÉXICO UN PAÍS DE SÍMBOLOS

El hombre vislumbra, aunque en forma oscura, que no puede dar razón de su ser, ni se basta así mismo; tiene un sentimiento de ser criatura o de dependencia, del misterio del todo y de su propia insignificancia. El hombre se peca de la vida sensorial y de la naturaleza que lo envuelve con sus inmensos y tremendos poderes, con su orden cíclico y sus desastres imprevistos y abrumadores. Sobre que la muerte lo espera tarde o temprano. Correspondiendo a estas tres certidumbres humanas, encontramos constantemente en el hombre, primero cierta idea de DIOS, por vaga que sea, cultos a la naturaleza, tales como el de la primavera, el de la cosecha, cultos de la pubertad y del matrimonio, finalmente el culto a los muertos. Puede considerarse que éstas son las respuestas vagas, a menudo inconexas que el hombre da a las inevitables preguntas que le hace la vida humana.

Jiménez (1957), menciona:

La religión de los pueblos de México se funda, como todas las religiones elementales, en la creencia en una fuerza supernormal, invisible, que actúa sobre el hombre. Este poder que llaman Mana, se distingue, perfectamente de las fuerzas físicas normales y trabaja tanto para el bien como para el mal. Actúa el mana en forma positiva y

negativa. En este caso recibe el nombre de tabú, cosa señalada o marcada prohibida para la generalidad de los hombres.

En las religiones de estos pueblos encontramos naturalmente, el animismo en cuanto a que el -mana- o poder impersonal llega a individualizarse en ciertos objetos, animales o personas. Esta personificación va creando dioses, seres con características definidas y exigencias propias que le permite entrar en relaciones con los hombres y frecuentemente poseerlos y aun transformarlos en propia esencia del dios. El sacerdote que se cubre con los atributos de Huitzilopochtli es no sólo una parte del dios sino el dios mismo. El que se envuelve en la piel del prisionero sacrificado en el rito cuento de Xipe-Totec ya es el dios viejo que ha creado la leyenda.

El culto a la naturaleza, responde al afán de someter al hombre a todos los poderes de que se supone investida y que son favorables o adversos al individuo. Por ello se establecen fórmulas mágicas y se realizan ritos y sacrificios. Descubre el hombre que estos fenómenos obedecen a cierto rito: el día, la noche, las estaciones, el movimiento de los astros. La vida del hombre es cíclica también: nacimiento, desarrollo, procreación, muerte. Hay que estar en comunicación con los dioses, ofrecerles sacrificios, elevarles plegarias.

La observación de los astros fue el principio fundamental que creó la teogonía teotihuacana, maya, tolteca, mexicana. Las fórmulas para saber la voluntad de los dioses y comunicarse con ellos es la ocupación principal del cuerpo de servidores del culto. De ahí la importancia que adquiere, en la antigüedad la astrología y la magia.

El rito que prescribe los actos que son necesarios para la comunicación del hombre con los seres sobrenaturales: plegarias, sacrificios, danzas, fórmulas mágicas que el pueblo y sobre todo los sacerdotes, están obligados a conocer y realizar.

Todo está vinculado al culto de los dioses. Las grandes expresiones del arte prehispánico: templos, estelas, esculturas, pinturas, son religiosas. No se puede explicar la

historia de estos pueblos sino teniendo presente el sentimiento religioso que los anima en la vida y en la muerte. Los dioses eran agentes de las fuerzas cósmicas y telúricas.

Proporcionaban los mantenimientos a sus creyentes, eran origen de la fecundidad de la tierra y de las mujeres que en ella habitaban, eran los que producían la vida y la muerte. La observación de los astros, deificó al sol, a la luna, a la estrella vespertina y matutina, es decir, Venus.

Los aztecas heredaron de los toltecas la siguiente explicación del universo:

El mundo ha pasado por cinco etapas: cuatro de ellas superadas, la quinta coincide con el momento que vivían los hombres que ha conocido la historia. Al esculpir la piedra del sol hubieron de representar por medio de jeroglíficos grabados en ellas estos cuatro soles que alumbraron a la humanidad indígena antes de ser lo que era en el momento en que dominaba en todo el Valle de México. La primera tenía como símbolo a Texcallipoca; los gigantes habitaban la tierra y fueron comidos por los jaguares, símbolo todo ello de la lucha que el hombre primitivo tuvo que librar con los animales feroces en su camino a las altas llanuras de la meseta central. Recuerdo vago de cacerías cruentas. La segunda edad estaba presidida por Quetzalcóatl, los huracanes destruyeron el mundo y los hombres, como en el viejo Ramayana, se convirtieron en monos. Tláloc era el dios de la tercera que terminó con una lluvia de fuego. El cuarto sol estaba representado por Chalchiuhtlicue, la señora de la falda de turquesa y terminó con una terrible inundación que convirtió a los hombres en peces. La noción de la importancia que los cuatro elementos: el aire, el agua, el fuego y la tierra quedaban simbolizados en este mito de los cuatro soles, que es la contrafigura indígena de las cuatro edades del mundo que ha pintado Hesiodo en su Teogonía. La última, en la que vive el tenochca, está presidida por Tonatiuh, el sol, y será destruida en los terremotos, el fenómeno más incomprensible y pavoroso que el indio ha de haber sufrido en una tierra propicia a los sismos como lo fueron también las inundaciones para los habitantes de las riberas y de las islas. Cada sol duró seiscientos setenta y seis años o sea trece siglos de acuerdo con el cómputo azteca.

La población indígena se dividía, fundamentalmente en señores, que recibían el tributo y siervos que lo otorgaban. Los primeros ejercían las funciones directivas, los siervos labraban la tierra y ejecutaban las labores manuales, a los primeros se les llamaba pillis, a los segundos macehuales. Ambas clases se diferenciaban en su manera de vestir y en sus costumbres. Económicamente, los macehuales sólo podían sostener una esposa. Los pillis disfrutaban de varias mujeres. Entre los mercaderes había también la diferencia de señores y siervos.

La organización de la sociedad indígena se basa en una diferenciación de las funciones encomendadas a cada uno de los miembros de la comunidad. Esto produce la existencia de una serie de clases jerarquizadas por la importancia de las tareas que desempeñan para la comunidad, además del poder económico que llegan a adquirir. Desde el punto de vista, la sociedad indígena se encuentra dividida en dos grupos el de los señores y el de los siervos. Por la diferenciación de funciones el pueblo indígena presentaba los siguientes estamentos: el militar, el sacerdotal, el de los mercaderes, el de los artesanos. Las tres primeras constituían el grupo privilegiado de la sociedad. Poseerían preeminencias inaccesibles al grupo de macehuales formado por el común del pueblo: agricultores, artesanos.

El ejército estaba formado por los militares de profesión, por los jóvenes que, en casos de emergencia y al llegar la edad propia estaban obligados a tomar las armas, independientemente de la profesión o trabajo que ejercían.

Es indudable que las comunidades indígenas del México prehispánico tuvieron una conciencia histórica, guardaban fielmente el recuerdo de los diversos acontecimientos que vivió la comunidad. El conocimiento de ellos se transmitió por tradición oral y se consignó en sus monumentos, el cuauxicalli de Tizoc por ejemplo, generalmente conocido con el nombre de piedra de los sacrificios o las estelas mayas. Otro de los medios de conservación de los hechos históricos, de las ceremonias rituales, de la aplicación de los tributos fue la escritura conservada en los códices.

El que escribía representaba el objeto que tenía ante los ojos. No podía nunca evocar cosas intangibles, el aire, ni abstractas, el alma. En la segunda fase, simbólica o trópica, estilizaba las figuras, reproducía los objetos en sus características esenciales. Por medio de

ciertos signos podía evocar ideas, agua, fuego. La tercera fase, la ideográfica, permite al que dibuja, representar las conexiones que hay entre lo concreto y lo abstracto. Un objeto expresaba una idea asociada. La planta de un pie indica camino, dirección, una virgula expresa lenguaje florido. La última fase, la fonética, aparece en su estado incipiente.

Usaron este tipo de escritura figurativa o simbólica los pueblos azteca, zapoteca, mixteca, maya y tarasco.

El contenido de los códices era histórico, calendárico y religioso. En los históricos se conservaba la noticia de los hechos importantes de la comunidad, sus orígenes, sus peregrinaciones, sus genealogías, los hechos en que participó la tribu. Los códices calendáricos tenían un sentido astrológico y cronológico. En ellos se fijaban las fechas de las fiestas religiosas, eran la expresión del Tonalámatl, servía para establecer los oráculos, para determinar los pronósticos, para fijar el ritual de las ceremonias del culto.

Lo único verdaderamente en sí mismo es Ométeotl, que está en el centro del mundo, todas las demás cosas son originadas por él. El mundo se expresa en una serie de ciclos. De ellos deriva el concepto de los cuatro elementos: los tigres monstruos de la tierra, el viento, el fuego y el agua, fuerzas cósmicas fundamentales. Estos están relacionados con los cuatro rumbos que coinciden con los cuatro puntos cardinales, y abarcan mucho más que éstos ya que incluyen todo un cuadrante del espacio universal: el oriente, país del color rojo, región de la luz, su símbolo es una caña que representa la fertilidad de la vida; el norte, región de los muertos y del color negro, lugar frío y desierto, que se simboliza por un pedernal: el poniente, región del color blanco, país de las mujeres, si signo es la casa del sol; y por fin el sur, designado como la región azul, a la izquierda del sol, rumbo de carácter incierto que tiene por símbolo al conejo, que como decían los nahuas, nadie sabe por donde salta.

Le representaban los mexicanos al mundo como un gran disco rodeado por las aguas. A este anillo de aguas circundantes le llamaron Anáhuatl anillo o Cem-anáhuatl el anillo completo.

3.2.1 SÍMBOLOS PATRIOS

Los símbolos patrios representan nuestra historia y voz de nuestros héroes clamando patria, tierra y libertad.

EL ESCUDO NACIONAL

Donde vieran un águila posada devorando una serpiente en un nopal, en tal sitio tendría que ser fundada la que fuera la gran Tenochtitlan. Y a la luz de una límpida alborada, en medio de un efluvio sin igual, relizóse el prodigio y fue captada esa escena alegórica y triunfal. Así surgió el escudo legendario que ha exornado de México el pendón, y ha servido de lábaro y sudario que grita nuestra fe y nuestra emoción y que forma el patriótico santuario que se lleva en mitad del corazón.

El escudo nacional está constituido por un águila mexicana, con el perfil izquierdo expuesto, la parte superior de las alas a nivel más alto que el penacho y ligeramente desplegadas en actitud de combate, con el plumaje de sustentación hacia abajo tocando la cola y las plumas de éstas en abanico natural. Posada en su garra izquierda sobre un nopal florecido que nace en una peña que emerge de un lago, sujeta con la derecha y con el pico, en actitud de devorar una serpiente, curvada de modo que armonice con el conjunto. Varias pencas del nopal se ramifican a los lados. Dos ramas, una de encino al frente del águila y otra de laurel al lado opuesto, forman entre ambas un semicírculo inferior y se unen por medio de un listón dividido en tres franjas que, cuando se representa el escudo nacional en colores naturales, corresponden a los de la bandera nacional.

En el escudo nacional sólo podrán figurar adicionalmente por disposición de la ley o de la autoridad, las palabras Estados Unidos Mexicanos, que formarán el semicírculo superior, para uso en monedas, medallas, sellos, papel oficial y similares.

LA BANDERA MEXICANA

La bandera nacional se caracteriza por un rectángulo dividido en tres franjas verticales de medidas idénticas, con los colores en el siguiente orden a partir del asta: verde, blanco y rojo. En la franja blanca y al centro, tiene el escudo nacional, con un diámetro de tres

cuartas partes del ancho de dicha franja. La proporción entre anchura y longitud de la bandera, es de cuatro a siete. maneras.

HIMNO NACIONAL

El Himno Nacional es el canto de la Patria y el alma de la nacionalidad, debiendo en consecuencia ser motivo de la respetuosa veneración de todos los habitantes del país.

El Himno Nacional es el canto a la patria, las músicas militares o militarizadas, sólo tocarán el Himno Nacional para hacer honores a la Bandera, al ciudadano Presidente de la República y en las ceremonias del grito en la noche del 15 de septiembre, cuando los ciudadanos Presidente de la República, Gobernadores de los Estados y Presidentes Municipales conmemoren la Independencia Nacional y en actos solemnes de carácter oficial, en todos ellos se tocará el coro, la primera estrofa y se terminará con la repetición del citado coro. Queda prohibido usar el Himno Nacional o parte de él en composiciones musicales.

El escudo, la bandera y el himno nacional, símbolos patrios de los Estados Unidos Mexicanos, quedan sujetos, por cuanto a sus características y uso, a la presente Ley, y serán objeto de respeto y honores en los términos que la misma prescribe.

3.3 LA ABNEGACIÓN DENTRO DE LA SICOLOGÍA DEL MEXICANO EN SU ÁREA LABORAL

Se define la abnegación como la disposición conductual de cada mexicano a que los otros sean antes que él, o a sacrificarse en su beneficio. Existe una identidad nacional, es decir, hay varios aspectos en los cuales somos semejantes todos los mexicanos, aunque variamos un poco o demasiado en el respaldo de esos aspectos.

Díaz (1979), define que hay ya en este momento por lo menos tres áreas que no identifican:

1.- Símbolos propios, la bandera, la piedra del sol, productos de alta cultura propios, la música, la literatura y la poesía mexicana, que han sido ampliados por un gran número de autores en México, que han buscado tratar de definir lo que es la cultura mexicana en la que se implican aspectos de esta alta cultura con aspectos históricos y folklóricos.

2.- Más importante que lo anterior es una serie de creencias comunes a todos los mexicanos, incluidos los grupos indígenas; son las premisas histórico-socioculturales de la familia mexicana y las premisas de estilo de confrontación. Estos y sus correlatos parecen indicar que son creencias casi universales de los mexicanos.

3.- Rasgos idiosincrásicos en la personalidad de los mexicanos. Éstos, que es el último de los descubrimientos en la psicología de los mexicanos, vienen a redondear una serie de facetas que en conjunto tipifican una identidad nacional propia para los habitantes de la República Mexicana.

Las actitudes del mexicano, preponderantemente con las del trabajador mexicano, existen apreciaciones que tienen que ver con la propia autoestima. Son evaluaciones que otros hacen de nosotros. Estos se refieren a lo que llamamos, en términos comunes y corrientes, prestigio, buena reputación. En otras palabras, el hecho de que todos necesitamos, si no de todas las gentes, sí de algunas que nos respeten, admiren, floreen; claro que nos sentimos mejor entre más nos atribuyan capacidad, poder, inteligencia, simpatía, belleza.

Si se bloquea la satisfacción de estas necesidades, las personas mostrarán generalmente sentimientos de inferioridad, de inseguridad personal, a veces hasta de debilidad y desesperanza. Es más, una misma persona, cuando exista esta condición de desvalorización interna, podría tener todas estas sensaciones y, claro, todas las tenemos de cuando en cuando, pero no crónicamente.

3.3.1 MOTIVACIÓN ECONÓMICA

El dinero es un aspecto muy interesante en el mexicano. En realidad, es un símbolo y también compensación de muchas otras cosas; por eso, tanto por su valor real como por su valor simbólico, se le ha dado una intensidad de 10 en nuestro perfil. El obrero mexicano valoriza altamente el dinero, pero no como tal, sino porque cree encontrar en él la solución de todos sus problemas. Aclarar al obrero mexicano hasta donde logra el dinero y hasta dónde no, podría ser de gran importancia con relación a aminorar la presente desusada impresión de valor del mismo.

De todas maneras, por la presencia de factores reales y de otros falsos, el dinero tiene para el mexicano alto valor, y el trabajador se motivará por el dinero, es decir, si se le da más dinero hará más. La motivación resultante de un aumento en salario mejora la eficiencia de los trabajadores, pero sólo temporalmente.

La propia estima del mexicano está por los suelos, nos encontramos ante una situación tan crónica, profunda y desesperada que, en muchos aspectos, la evidencia externa pareciera desmentir el hecho de que la propia estima del mexicano en general y, en especial, del trabajador mexicano, estuviese por los suelos. Con esto, en forma preliminar y un tanto imprecisa, queremos decir que en el mexicano la necesidad de la propia estima es tan tremendamente intensa, que el mexicano pudiera aun tender a negar su existencia. Para clarificar más, digamos que es posible que le duela tanto no tener una adecuada propia estima, que se ve forzado a negar por completo la existencia de esta necesidad.

Díaz (1979), concluye:

En este sentido, la conducta del mexicano en general es en verdad fascinante; parece que no encuentra manera, algunas a veces por razones reales y otras por razones ficticias, de sentirse suficientemente seguro de sí mismo. Parece que le fuese totalmente imposible valorarse altamente con relación a otros y con relación a sí mismo, y como si encontrase en medio de todo esto que es mucho más fácil ser un bocón, es decir, jactarse y fanfarronear, que encontrar a partir de un esfuerzo serio y

tranquilo aquellos múltiples aspectos en donde sí vale de hecho, y en donde puede, constructivamente, demostrar su valía.

3.4 REALIDAD EN MÉXICO DE LOS SÍMBOLOS DE PODER

En la sociedad mexicana se puede apreciar una gran diversidad de los símbolos de poder. Se analizan en diferentes aspectos donde estos símbolos de poder se presentan en su máximo esplendor.

En México se puede observar estas características de poder, principalmente en los líderes políticos. Un aspecto importante que se da en este ambiente es el dedazo. Aquí no existe democratización, es decir el sucesor de cada presidente se elige solamente en beneficio de este, en pro de sus intereses, ya que este tiene un símbolo de poder impresionante para que todo lo que sea en bien de él, se lleve a cabo en la mejor manera.

Otro punto relevante que se da en este aspecto de símbolo de poder, es el caciquismo. Este tipo de personas tienen grandes extensiones de tierras, tienen infinidad de propiedades, y a pesar de que ya tienen esas propiedades les quitan sus tierras a personas que más lo necesitan, entre más tierras tienen, sienten más poder.

En el aspecto de los políticos, se menciona un símbolo de poder muy marcado, este es el de las personas que llevan acarreados a los mítines para votar por personas que la mayoría de las veces ni ellos conocen, solamente porque les prometen u ofrecen algo, como por ejemplo comida, plumas, playeras o gorras.

Algunos partidos políticos tienen mayor símbolo de poder que otros, en este caso existe uno muy marcado que es el PRI, tenía influencia sobre los demás partidos, pero en este momento de la vida crucial de México, ha cambiado y quien ahora tiene las riendas de la situación del país es el PAN.

Se puede observar y por supuesto es muy notorio que la mayoría de las veces, los símbolos de poder en México, se dan conforme al papel político que una persona desempeña dentro de la sociedad.

Cada grupo de personas en México tiene un líder que manipula sus ideas y su forma de actuar, este grupo de personas defiende a capa y espada a su dirigente, el cual tiene (según ellos) la capacidad adecuada para resolver cada uno de sus problemas, es por ello que el dirigente se posesiona en cada uno de sus seguidores

Un aspecto importante de estos símbolos de poder, se da en la fuerza armada. Un muro de silencio y de secreto rodea y protege a los militares mexicanos. Se trata de una institución cerrada a cuyos miembros se les inculca no hablar con extraños respecto a su funcionamiento interno. Sus superiores no permiten que opinen sobre las actividades que desempeñan y aunque algunas veces sean ilícitas.

Existe una gran distinción entre los oficiales. Las tropas y los oficiales no comisionados salen de las clases rurales pobres, los oficiales con mejor condición provienen de la clase media baja. Como en otros sectores, existe corrupción en los niveles superiores, aunque en gran medida ésta se limita a la manipulación del presupuesto propio.

En ocasiones se permite a los oficiales de alto nivel enriquecerse con actividades empresariales variadas y casi siempre ilegales como el tráfico de drogas, pues la corrupción mantiene subordinados a los militares del régimen civil.

Comer regularmente, tener prestaciones, aumentos regulares de sueldo y la esperanza de la movilidad social ayudan a mantener la lealtad de las tropas, que en su mayoría provienen de los estratos inferiores de la sociedad.

El ejército ha perseguido directamente a los principales traficantes de drogas e incluso ha aprendido a oficiales de policía estatales y municipales sospechosos de colaborar con ellos.

Las fuerzas armadas han contribuido por largo tiempo a la represión de la oposición política durante las elecciones. El gobierno generalmente envía fuertes patrullas militares antes de las elecciones en áreas sumamente competidas, con la idea de reprimir las protestas mediante la intimidación.

Usualmente, la sola presencia militar es suficiente para acallar las protestas. De igual forma, en los enfrentamientos rurales, el ejército suele defender a los terratenientes y no a los campesinos.

Existe un cierto sentido de superioridad moral entre las fuerzas armadas. Además han servido como guardianes de la elite política nacional y como implantadores de sus políticas. Dado que la elite política mexicana sabe poco de las fuerzas armadas, diversos nombramientos provienen en gran medida de las recomendaciones de la propia jerarquía militar.

Mientras las fuerzas armadas son objeto de cierto respeto en México, la policía es odiada por consenso. Los mexicanos temen a la policía por su conducta corrupta y criminal. Los bajos salarios, la inadecuada capacitación y una larga tradición de corrupción dentro de las fuerzas policíacas regulares propagan el famoso sistema de las mordidas obtenidas por los oficiales mediante la extorsión de las personas a quienes detienen. Este sistema convierte al agente de tránsito promedio en un delincuente habitual. Esto tiene indicios en un contexto histórico, ya que como referencia se menciona que Porfirio Díaz, quien gobernó al país durante treinta años antes de la revolución, creó la primera fuerza policíaca oficial con los criminales más peligrosos del país.

Los caciques rurales cuentan con escuadrones de la muerte para aterrorizar a las comunidades que buscan reformas ejidales y charros de los sindicatos oficiales forman escuadrones para aplacar a los disidentes.

La policía y el sector militar han justificado la represión violenta de civiles con su temor de ver resurgir la insurgencia izquierdista armada en México. Pero las víctimas de estos

ataques alegan haber sido objeto de ellos simplemente por haber hablado en contra de un partido político o por defender sus derechos constitucionales.

La mayor amenaza a la seguridad nacional en México la constituyen prácticas indisciplinadas, corruptas y videntes de los elementos de sus fuerzas policíacas y de seguridad.

DERECHOS HUMANOS.

El abuso de los derechos humanos se han institucionalizado en México. El autoritario sistema político ha dado pie a estos abusos y ha protegido del castigo a los perpetradores. Los servidores públicos suelen estar mal pagados, mal educados y mal capacitados, lo que los hace más susceptibles a la corrupción general y al uso excesivo de la fuerza.

La lealtad al sistema y al partido político, se recompensa con puestos en el gobierno y con otros favores políticos y económicos y a menudo confiere inmunidad de ser acusado de actos criminales.

La tortura, la detención arbitraria, el encarcelamiento por razones políticas, las desapariciones, las terribles condiciones de las prisiones, la represión de los movimientos laborales, la censura, el fraude electoral y el abuso de las poblaciones indígenas y rurales, son violaciones persistentes a los derechos humanos dentro del sistema mexicano. En general, estos abusos son cometidos por varias organizaciones policíacas y por jefes rurales o sus matones a sueldo, quienes suelen ser miembros retirados o con licencia de las fuerzas policíacas armadas. Estos grupos han establecido un régimen de corrupción violenta generalmente ignorada y en ocasiones explícitamente protegido por los representantes de bajo nivel de los gobiernos estatal y federal.

La prensa mexicana informa diariamente de abusos producidos por la guerra contra los drogatas, que van desde el arresto ilegal, el acoso, el registro y el decomiso ilegal, hasta la tortura brutal y mortal.

Varios miembros de la prensa y activistas que han implicado a la policía judicial federal y a representantes gubernamentales en abusos de derechos humanos corrupción y participación en el narcotráfico, han recibido amenazas de muerte o han sido asesinados.

Los abusos de los derechos humanos por parte de las fuerzas de seguridad y por los vigilantes rurales han sido tolerados durante años por el gobierno mexicano. Las violaciones de los derechos de la población indígena, los prisioneros y los campesinos han recibido poca atención nacional. Los sospechosos de pertenecer a organizaciones estudiantiles izquierdistas y a grupos armados revolucionarios fueron torturados, asesinados y desaparecidos por las fuerzas armadas y policíacas.

Abusos como la tortura policíaca y la violencia represión de campesinos, así como los desafíos políticos produjeron una crisis de violaciones de derechos humanos de perfil alto que afectó a ciudadanos prominentes y a las tradicionales víctimas de las clases inferiores de la violencia oficialmente sancionada

La tortura, usualmente combinada con la detención arbitraria se utilizó comúnmente con los prisioneros políticos.

El sistema carcelario en México se caracteriza por un masivo hacinamiento, el deterioro de instalaciones físicas, por guardias y otros oficiales de la prisión mal pagados y mal capacitados, una cultura sistemática de corrupción y falta de fondos adecuados. Sí ocurren arrestos arbitrarios, torturas y asesinatos extrajudiciales como resultado de la violencia electoral y conflictos por tierras rurales, pero con más frecuencia estos abusos tienen lugar en el contexto de la procuración rutinaria de justicia, especialmente en casos relacionados con drogas.

La tortura de menores no es rara en México. Las torturas más comunes que se presentan son las siguientes: golpizas, la asfixia con una bolsa de plástico, la inmersión en un tanque de agua o la ingestión forzosa de agua mineral carbonada por la nariz y choques

eléctricos en partes extremadamente sensibles del cuerpo. La tortura psicológica, las amenazas a los familiares y la extorsión son también comunes.

La tortura ocurre en todas partes del país y es practicada por casi todos, sino todos, las ramas de la policía federal y estatal, así como las fuerzas armadas.

La PJJF, y particularmente su división antinarcoóticos, fueron implicadas en una gran mayoría de los informes de tortura, muertes extrajudiciales y otras formas de abuso de autoridad, incluyendo el robo y la intimidación. Algunos de los abusos más flagrantes tienen lugar en los estados norteños de Sinaloa, Durango y Chihuahua, donde el tráfico de estupefacientes es más común.

Aunque los informes de violaciones por parte de miembros de las fuerzas armadas son menos frecuentes que en el pasado, la recurrencia de estos abusos sugiere que la tortura y el asesinato extrajudicial continúan siendo técnicas institucionalizadas utilizadas por dichas fuerzas.

Otro problema de derechos humanos que prevalece aún en México es la "desaparición". Un fenómeno preocupante es la desaparición de personas después de sucesos violentos relacionados con procesos electorales o luchas por tierras. Se informa sobre militantes de partidos políticos desaparecidos, aunque la mayoría de las desapariciones rurales e indígenas aisladas no se informan de manera oficial. Civiles armados y oficiales vestidos de civil generalmente son responsables de las desapariciones, y la falta de investigación y de respuestas gubernamentales en los niveles municipal, estatal y federal, indica la aprobación oficial, por no decir su participación real.

La violencia rural es otro elemento de larga permanencia en la escena de los derechos humanos en México. Muchos líderes indígenas y campesinos fueron asesinados, sin incluir aquellos muertos por violencia electoral. Los abusos de los derechos humanos en el área rural incluyen despojo de tierras y propiedades, destrucción de éstos, intimidación desapariciones y muertes.

Surge de disputas añejas por la tierra y de frustraciones de los campesinos y los miembros de las comunidades indígenas por la ineficacia del programa de reforma agraria. El gobierno responde como si la violencia fuera un producto inevitable de las tensiones relacionadas con la tierra en el campo y rara vez interviene.

Los ricos pueden vivir muy bien en prisión con en el caso de los narcotraficantes, quienes ocupan lujosas suites privadas dentro del reclusorio. Pera las personas que no tienen recursos, los encierran en prisiones muy reducidas, no se les garantiza una litera o una celda adecuada, y a veces estos tienen que ser compradas, y si no lo hacen, tiene que dormir en una losa de concreto en el piso.

La extorsión y la corrupción son procedimientos comunes dentro de las instituciones con poco personal, poco financiamiento y sobrepoblación. Los oficiales y los guardias tienen sueldos tremendamente bajos, lo cual contribuye a este círculo vicioso.

Los prisioneros pobres a menudo indígenas que no hablan español se ven forzados a trabajar para sobrevivir y a sus familiares se les cobran cuotas estratosféricas por visitarlos o por llevarles los artículos de primera necesidad que la prisión no proporciona.

EMPRESA Y GOBIERNO.

El tipo de empresa y la situación geográfica han creado diferencias y divisiones dentro de la comunidad. En su mayoría, los líderes empresariales reconocieron el papel estratégico jugado por el estado en la expansión de la base económica nacional. El gobierno sintetizaba y daba cohesión al progreso de México hacia la industrialización con tasas estables de crecimiento económico, un mercado protegido y subsidios estatales, había poco que discutir respecto al papel del estado en la administración de la economía.

La influencia más dominante en la política se ha descrito en varias formas: la alianza de los banqueros, la coalición conservadora y el proyecto neoliberal, esta alianza competidora ha mantenido el control de la política financiera gubernamental.

En el centro de esta conservadora han estado los financieros, banqueros e industriales privados. En gran parte debido al poder de esa alianza, históricamente el gobierno mexicano ha ejercido poco control sobre los mercados financieros. Esta política ha permitido que la riqueza y los recursos financieros se concentren cada vez más en las manos de un pequeño número de conglomerados o grupos. Esta continua pero desigual competencia entre fuerzas progresistas y conservadoras ha sido llamada por algunos analistas mexicanos: la disputa por la nación.

Cuando existe una relación entre gobierno-empresarios en México, se obtienen recompensas financieras. A los inversionistas se les da acceso privilegiado a empresas estatales. Las relaciones entre empresarios y gobierno han continuado mejorando como resultado del cúmulo de iniciativas estatales para promover intereses empresariales privadas. Aún así las organizaciones empresariales continúan presionando al gobierno para liberalizar aún más la economía.

Las organizaciones empresariales piden la flexibilización de las leyes salariales para permitir a los patrones pagar y contratar por hora (y no por una tasa salarial) y reasignar a los trabajadores a diferentes puestos, como juzguen conveniente.

El sector empresarial exige que las fuerzas del mercado sustituyan a la regulación estatal de las prácticas de empleo.

Geográficamente, la riqueza privada se concentra en el área metropolitana de la ciudad de México, en Monterrey y Guadalajara; las principales familias de estas tres ciudades, en especial la ciudad de México y Monterrey, controlan las más importantes asociaciones empresariales del país.

Recientemente se ha venido utilizando cada vez más el término "oligarquía" para describir a las más ricas familias mexicanas. Un pequeño grupo de personas toma todas las decisiones económicamente importantes en México.

A parte de esta concentración regional y familiar de riqueza, el poder económico en México tienden a concentrarse en grupos importantes de inversionistas. La riqueza corporativa de México aún se localiza principalmente en los mayores grupos o conglomerados inversionistas; los más famosos son el llamado grupo Monterrey, dividido en cuatro conglomerados industriales: Alfa, Visa, Cydsa y Vitro.

Antes de la nacionalización bancaria los principales grupos inversionistas mexicanos estaban estrechamente relacionados con los bancos privados de mayor importancia, cada uno de los cuales actuaba esencialmente como el brazo financiero de una industria diferente.

Más que cualquier otro sector económico, la industria financiera también tenía relación cercana con el gobierno y existían estrechos lazos entre los niveles directivos de la Asociación Mexicana de banquero y los servicios públicos.

En gran medida, la riqueza que previamente se había concentrado en los bancos privados se localizó más tarde en la Bolsa Mexicana de Valores y en las nuevas instituciones financieras fundadas después de la nacionalización bancaria.

El orden económico se caracteriza por la mayor concentración de riqueza por un gobierno casado con los intereses de un sector privado orientado a la exportación y por la mayor presencia del capital extranjero.

LOS TRABAJADORES Y LOS SINDICATOS EN MÉXICO

Muchos sindicatos mexicanos sirven para filtrar y controlar las demandas de los trabajadores, impedir la entrada de otros sindicatos más militantes, negociar poder político

para sus líderes y obtener votos para algún partido político en especial mediante medidas coercitivas, cualquier cosa excepto representar los intereses de los trabajadores.

En algunos contratos, los sindicatos propietarios de los derechos del contrato colectivo no contaban con un representante en el sitio de trabajo, ni habían firmado contratos con los trabajadores, más bien, estos fueron firmados entre la gerencia y líderes sindicales corruptos. Los trabajadores ni siquiera sabían de la existencia de los sindicatos que supuestamente los representaban.

Las autoridades gubernamentales del trabajo y los propios sindicatos oficiales niegan consistentemente a los trabajadores es la libertad de elegir a sus representantes, algunas veces a costa de su sangre y su vida.

La débil condición del sindicalismo oficial no necesariamente pregona tiempos mejores para los trabajadores, sencillamente porque la gerencia tiene más capacidad de imponer su alternativa que el sindicalismo democrático.

La mano de obra barata tan estrechamente controlada es una de las principales ventajas comparativas de México en el proceso de apertura de su economía, de atraer inversión extranjera para liquidar su deuda externa y fomentar la producción transnacional. Por tanto, el gobierno no está otorgando ninguna concesión de importancia ante las demandas salariales de los trabajadores y probablemente no lo hará en un futuro cercano.

Miembros de las clases populares, esto es, campesinos y pequeños productores rurales, habitantes urbanos pobres, estudiantes y trabajadores, conforman las organizaciones parte de estos movimientos. Impulsadas principalmente por las necesidades de sus propios agremiados o de su sector, las organizaciones populares tienden a concentrarse en proyectos e iniciativas colectivas diseñadas para resolver problemas inmediatos.

INDIGENISMO

La manera en que los indios de México trabajan en defensa de sus culturas, comunidades y estilos de vida es rica y variada y añaden una dimensión de crucial importancia a la organización popular en México.

La violación de los derechos humanos en las modernas comunidades indígenas incluye el asesinato – usualmente perpetrado por los caciques o sus matones -, lanzamiento de sus tierras, encarcelamiento ilegal, golpizas y acoso. Estas violaciones aumentaron con la guerra de las drogas, lo que llevó a la persecución y encarcelamiento de los líderes indígenas.

Una reunión especial sobre las mujeres indígenas se concentró en los abusos sufridos especialmente por éstas: violación, esterilización forzada y discriminación.

Los derechos asegurados en teoría se violan en la práctica y, como resultado, la negación de la autodeterminación, la democracia y un trabajo y una vida dignos para los primero habitantes de México continúan siendo la regla más que la excepción en todo del país.

MIGRACIÓN.

Un factor muy importante en el tamaño y la composición del flujo de trabajadores migratorios de México es la situación económica de este último país. Las devaluaciones y los subsecuentes años de austeridad y reestructuración llevaron incluso a los trabajadores y campesinos de clase media al borde del desastre económico. La precaria situación provocó cambios en la composición de la población migratoria. Muchas familias adoptaron estrategias de supervivencia para el hogar, entre las que se incluyó una mayor dependencia del ingreso de los miembros enviados a trabajar a Estados Unidos.

Cuando los profesionales y otros miembros de la clase trabajadora formal se quedaron sin empleo o vieron reducirse sus oportunidades de empleo y de ingreso, muchos de ellos se unieron a la corriente migratoria.

El abuso de las poblaciones migratorias es costumbre en todas las fuerzas de seguridad del país, rara vez de denuncian las violaciones cometidas por los oficiales. También cometen robos, destrucción de documentos y asesinatos a manos de oficiales. Hay amenazas verbales o físicas para forzar el pago de mordidas.

DESIGUALDADES EN EL SISTEMA DE SALUD.

El supuesto de que virtualmente todos cuentan con atención médica es erróneo. Las grandes desigualdades de la sociedad mexicana se revelan con gran crudeza en sus estadísticas de salud pública, las cuales muy probablemente subestiman en gran medida los problemas. El análisis del propio gobierno indica que las poblaciones de escasos recursos y rurales serán cada vez más incapaces de competir por los escasos recursos de salud con las poblaciones urbanas que sufren de padecimientos degenerativos.

Los servicios de salud se distribuyen en forma desigual en todo el país. El valle central, que incluye al Distrito Federal y al Estado de México, cuenta con aproximadamente un 50% de más médicos de los necesarios. Aunque muchos son especialistas privados y, por tanto, no son necesarios ni están disponibles para el grueso de la población, los residentes de la ciudad de México tienen más acceso a la atención médica que los habitantes de otras regiones. De igual manera, el gobierno invierte mucho más, proporcionalmente en servicios de salud en el Distrito Federal, que en otros sitios.

En contraste, los estados rurales más pobres como Chiapas y Oaxaca, así como las secciones más desfavorecidas de los grandes centros urbanos, padecen de la escasez de médicos y camas de hospital. Estos servicios inadecuados agravan los problemas de salud producidos por las malas condiciones de higiene y la pobreza.

Los síntomas negativos de la crisis financiera se combinan con los intransigentes problemas del sistema de atención médica para agravar las condiciones de salud del país. La torpeza gubernamental, aunada a los efectos a largo plazo de la desnutrición, produjeron muchos fallecimientos. Como señalara el corresponsal del periódico capitalino *El Universal*. Olvidados durante años, golpeados por el alcoholismo, la desnutrición y una vergonzosa miseria que contrasta con la riqueza agrícola y la riqueza de los bosques circunvecinos, son víctimas, no tanto de la enfermedad, sino de la falta de interés oficial y la ineficacia de las dependencias de salud pública.

Las enfermedades relacionadas con la contaminación son otra manifestación del status contradictorio de éste como un país en industrialización asolado aún por características de la falta de desarrollo. La contaminación del agua por los desperdicios industriales y humanos causa también problemas de salud del país.

Tradicionalmente, el sistema de salud pública en México ha sufrido del énfasis en la medicina curativa individual a costa de las iniciativas y la prevención en el renglón de salud pública.

Según algunos investigadores, esto indica que México se dirige a una mayor privatización de la atención médica y a un sistema en el que los patrones recurrirán cada vez más a corporaciones privadas de seguros para satisfacer las necesidades de sus empleados. Esta tendencia se ve estimulada por los recortes presupuestarios en el área de salud, que han provocado el deterioro de la calidad del servicio y la falta de confianza en las instituciones médicas públicas. Los trabajadores bancarios, los trabajadores del metro de la ciudad de México y los empleados de varias universidades y de las corporaciones del grupo Monterrey se encuentran entre el creciente número de mexicanos que tienen seguros privados de atención médica. Un amplio sistema de atención médica privada en este país sería caro y exclusivo, que solamente las personas con altos recursos económicos podrían pagar.

Las limitaciones en un país como México son obvias si consideramos que la mitad de la población vive en condiciones de extrema pobreza. La única forma de hacer disponibles en

forma general los servicios médicos privados es que el estado los pague a través de un seguro médico universal. Pero estos sistemas tienen sus propias limitaciones, y en cualquier caso, se trata del tipo de intervención estatal que México ha venido abandonando con sus programas de liberación económica.

EDUCACIÓN.

En el papel, México cuenta con un sistema educativo plagado de fallas y desigualdades como otras instituciones sociales, políticas y económicas del país. Muchos padres sacan a sus hijos de la escuela por razones económicas.

El desgaste de los maestros, las tasas de abandono de los estudiantes, los serios recortes presupuestarios, una burocracia difícil de manejar y el papel político corporativista del sindicato oficial de maestros continúan obstaculizando la calidad de la educación en México. Además el sistema adolece de serios problemas de desgaste.

También resulta perturbador el fracaso del sistema en proporcionar un sendero educativo hacia una vida mejor para muchos sectores de la población. La clase media se ha separado en gran medida del sistema de escuela pública y la educación ya no proporciona a los necesitados un boleto para ascender. Más aún, el sistema ha fallado miserablemente donde más se le necesita.

Mientras tanto, se ha dado un dramático aumento en el número de instituciones educativas privadas, particularmente en el nivel universitario.

El giro hacia la educación privada tienen profundos efectos en las relaciones empresarios-gobierno-sociedad.

Es decir solamente determinados sectores de la población pueden tener acceso a instituciones privadas, las cuales se manejan con mejores planes de estudios, un adecuado ambiente para realizar sus actividades estudiantiles, mejores oportunidades de trabajo. Por lo regular en algunos trabajos, siempre piden a egresados de escuelas particulares o privadas, esto da pie a que muchos egresados de escuelas públicas no tengan oportunidades para laborar o ejercer su carrera. Otro aspecto importante, es que muchas veces se obtiene trabajo por recomendaciones y no se les da oportunidad a personas que no están recomendadas.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

El nivel de libertad de prensa en México es tema de continuo y ardiente debate. Los periodistas de tendencia crítica rechazan la celebración porque consideran que este acto oficial es una farsa y una de las muchas maneras en que el estado cohecha a los medios. Otros miembros de este sector toman el evento con seriedad, demostrando un alto nivel de consenso con el gobierno.

La autocensura es la forma más prevaleciente de control de los medios, lo cual hace que no sea necesario que el gobierno supervise la prepublicación o la pretransmisión de alguna noticia. Por ejemplo existe la regla no escrita de que al presidente de México no se le debe criticar abiertamente; pero esta autocensura es propiciada por una serie de palancas económicas y políticas puestas en marcha por el estado. Editores y reporteros declaran estar acostumbrados a la presión gubernamental. Con frecuencia la influencia se demuestra a través de la manipulación gubernamental y no de la directa exhibición de autoridad. Aunque la presión gubernamental es el principal instrumento de control de los medios, muchos de éstos, especialmente los de fuera de la ciudad de México, se ven restringidos en lo que publiquen o transmitan por el poder de los caciques locales y los traficantes de narcóticos.

En los años recientes los medios impresos mostraron señales crecientes de dar una mayor respuesta a los problemas y argumentos que se enfrentaban a la política gubernamental. Sin embargo, en su mayoría la prensa mexicana conserva su actitud dócil y aceptante. Aunque

el estado no ejerce un control directo, los propietarios, editores y reporteros tienden a responder positivamente a los intereses y proyectos de aquél.

La práctica gubernamental de pagar secretamente a los reporteros por escribir las historias que desea ha disminuido. Muchos periodistas aún dependen de pagos por debajo de la mesa para complementar sueldos inadecuados. Los bajos salarios han propiciado un movimiento para establecer un sueldo mínimo profesional para los periodistas. Mientras tanto, reporteros y editores suelen buscar hacer más dinero en la forma perniciosa de una abierta recompensa llamada la gacetilla, un anuncio político pagado colocado en un periódico y disfrazado como un genuino artículo noticioso. En el mayor mercado de medios del país, la ciudad de México, la mayoría de los principales diarios promedian una historia de primera página totalmente pagada al día.

Las empresas y quienes desean ascender en la sociedad compran gacetillas, pero los principales clientes son los partidos políticos y el gobierno.

El gobierno controla también en forma sutil los periódicos mediante préstamos de sus bancos de desarrollo para financiar a las empresas editoriales.

Actualmente, la queja más seria es que el gobierno no puede mantener un sistema de ley y orden que garantice a los periodistas seguridad laboral. De hecho, los propios funcionarios gubernamentales representan una amenaza para ellos. Existen muchos periodistas mexicanos que fueron asesinados en su trabajo, otros reporteros fueron atacados mientras trabajaban. Una cifra sustancial de ataque se ha atribuido a la policía, a los jefes políticos locales y a los traficantes de drogas.

El gobierno aún no concluye los procedimientos legales sobre el asesinato, el 30 de mayo de 1984, del columnista especializado en descubrir escándalos de políticos Manuel Buendía, cuya muerte se ha convertido en un símbolo de las inseguras condiciones que los periodistas con espíritu progresista enfrentan.

Para agravar las dificultades que los periodistas enfrentan, falta una ley protectora que les garantice el derecho de proteger la confidencialidad de su fuente. De igual manera, no existe ley alguna que requiera que el gobierno les proporcione acceso a la información. La falta de respuesta gubernamental a la prensa ha generado una cultura de medios en la que los reporteros suelen depender de unas cuantas fuentes informadas pero no oficiales llamadas "oráculos. El gobierno promueve su versión de las noticias a través de su servicio oficial de cable, Notimex y su propio diario, El Nacional.

A diferencia del campo del periodismo impreso, abigarrado y manipulado por el gobierno, la televisión y la radio son monopolio mayormente de empresas grandes y poco supervisadas por el estado, al cual respaldan sin necesidad de mayor presión. Por ejemplo, en el año electoral presidencial de 1988, más del 83% del cubrimiento de las noticias electorales se dedicó al PRI. El gobierno tiene sus censores, sus reglamentos de transmisión pública ha chocado de frente con una política general de privatización para las empresas paraestatales.

La radio y la televisión privadas se desarrollaron antes que las emisoras públicas y el estado originalmente diseñó sus leyes de transmisión con base en las de Estados Unidos. El gobierno cobra impuestos a las emisoras privadas y requiere que las estaciones reserven el 12.5% de su tiempo aire a la programación del sector público. Envía supervisores literarios a las redes privadas en forma periódica para asegurarse que se limite la exposición de desnudos, violencia, drogas y lenguajes ofensivo en las transmisiones. Pero sus reglamentos nunca han sido claros ni puestos en marcha en forma consistente.

La concentración del poder en las ondas aéreas es aún más pronunciado en la televisión privada, sinónimo de Televisa. El monopolio controla varias estaciones nacionales y una red de cable. También es propietario de unas 45 empresas, incluyendo propiedades en la radio los periódicos, las videocintas, los discos, las editoriales, la aviación, la minería, el turismo y los deportes. Muchos artistas y sus audiencias se quejan del dominio estrecho de Televisa en las industrias de medios. Se le ha llamado "el quinto estado" y proporciona cubrimiento televisivo en 52 ciudades y 927 poblaciones a un estimado de 25 millones de televidente mexicanos.

Los Azcárraga , propietarios de las acciones de Televisa, y la familia O'Farril, propietaria de la segunda mayor porción hasta venderla a los Azcárraga en 1990, fueron los pioneros de la televisión privada. Rómulo O'Farril hijo ocupa el número 25 entre los hombres de negocios más ricos del país. Debido a los lazos familiares, a la persuasión política y al poder económico, Televisa es un simpatizante abierto de la política gubernamental.

Mientras tanto, el gobierno pierde dinero en la transmisión pública y participa cada vez menos en el mercado.

La televisión pública sufre los cambios de política entre las administraciones presidenciales y el único proyecto que sobrevive a cada una desde su fundación es el que proporciona recursos de escuela pública por televisión a las áreas rurales. La televisión por cable, comercializada por empresas como Multivisión, va ocupando un lugar cada vez más importante en el mercado televisivo.

3.5 GLOBALIZACIÓN

En la actualidad hablar de globalización es interpretar un mundo lleno de contradicciones y nuevas situaciones, aunque debemos admitir que su conceptualización no está muy bien definida. Uno de los problemas de este concepto es que algunas de estas características no son aplicables a amplias regiones del mundo que parecen estar excluidas de este fenómeno como lo demuestra la pobreza, lacerante de amplias regiones de África, Asia y América Latina, el ínfimo grado de acceso de un gran número de países a las tecnologías más avanzadas, el surgimiento de movimientos guerrilleros en algunos países de América Latina como protesta a la marginación social, entre otras muchas situaciones que se presentan por todo el planeta; sin embargo, esto no es razón suficiente para evitar referimos a la globalización como un hecho objetivo histórico en el mundo que es necesario entenderlo como parte de un cambio de época.

La ambigüedad con la que se utiliza este término es la causa principal para presentar una aproximación de su significado; la visión parcial de esta podría hacernos caer en la responsabilidad de etiquetar los acontecimientos como positivos o negativos, pero que pueden ser lo contrario. Para muchos la globalización es el principal motivo de gran parte de los males que afectan a la humanidad; no obstante caer en este tipo de maniqueísmos nos llevaría a menospreciar la razón histórica mundial y, por lo tanto, olvidar que muchos de los problemas que existen son estructurales y que varios de ellos, además, pueden encontrar una alternativa para resolverse.

Algunos antecedentes

Quizá ni McLuhan en 1962 con su aldea global para definir el mundo de la comunicación, ni George Bush en 1990 cuando acuñó el término globalización para, de alguna manera, entender el significado del mundo moderno, se imaginaron todas las implicaciones que tendría con el paso de los años. Ciertamente las conceptualizaciones de McLuhan y de Bush podrían entenderse como una forma muy particular de referirse al mundo como ellos le observan y que se asemejaba a una gran esfera que paulatinamente se homogenizaba.

Es inexacto precisar el momento en que inicia la globalización –sobre todo si lo relacionamos como un hecho histórico estructural-, pero lo que sí sabemos es que desde que la humanidad se organizó en grupos tuvieron la necesidad de interactuar con los demás como un instinto de supervivencia. La necesidad de intercambiar productos entre tribus para tener el sustento diario tal vez sea el principal antecedente de lo que hoy en cierto modo podemos entender por globalización.

Algunos autores afirman que la globalización se remonta desde el principio de la humanidad, otros la conciben dentro de la edad media, y algunos más la ubican a mediados de este siglo. Es difícil señalar un periodo específico para determinar el nacimiento de la globalización; sin embargo, se puede señalar que en las últimas décadas de este siglo se observa una mayor intensificación de las relaciones internacionales, que incluyen nuevos procesos de producción global que integran a un gran número de países, mayores

transferencias financieras, incremento en la difusión mundial de información por los medios masivos de comunicación, modernización en las telecomunicaciones, así como el movimiento masivo de personas en calidad de turistas, trabajadores, migrantes o refugiados.

Parece existir consenso en que la globalización, entendida como la creciente interrelación económica de las naciones, no es un fenómeno reciente, "tiene su origen simultáneo con la irrupción de la época moderna y los comienzos de la constitución del mercado mundial en el siglo XVI".

En el mundo moderno, el cambio es la esencia y la cultura y la identidad nacional son un trabajo continuo.

El término globalización no se encuentra en el diccionario de la Real Academia que, en cambio, incluye internacionalización y la define como "acción y efecto de internacionalizar". Este verbo explica con mayor precisión, las modalidades que ha adquirido en los últimos años la economía tanto en lo que se refiere a los procesos de producción y distribución como a las pautas de consumo.

El neologismo "globalización" proporciona la imagen de un mundo que se ha encogido, casi en forma súbita, por la revolución científica y los avances tecnológicos. Sin embargo, ninguno de los procesos globales, sean económicos o culturales, son nuevos, sino que: son casi tan viejos como la historia documentada del hombre, principalmente en Occidente.

Los romanos "globalizaron" el mundo de su época y construyeron caminos y puertos para movilizar mercancías. El latín fue la lengua común, pero permitieron el pluralismo religioso. El imperio español, en cuyas fronteras "no se ponía el sol", organizó la producción y distribución de bienes y servicios en las colonias e impuso una religión que legitimó su dominio. "Globalizó" los medios de comunicación de la época (el teatro y la pintura) que obedecieron a los fines de la catequización, en particular durante los siglos XVI y XVII.

En las últimas décadas del siglo XX estas viejas tendencias hacia el acercamiento de pueblos y regiones se han ampliado y profundizado en forma acelerada. La imagen de la "globalización" agita a la mayor parte de los países por su carga emocional y su manejo político, pero la internacionalización de los procesos productivos plantea nuevos y diversos dilemas a todos los gobiernos y empresas y afecta al conjunto de la población.

El término "globalización" se ha extendido y es moneda corriente, por lo que se recurrirá a él para describir la internacionalización de los procesos económicos y, en general, de aquellas actividades humanas que desbordan las fronteras nacionales e invaden, al parecer en forma irremediable, destruyendo, según algunos, identidades personales y colectivas.

Vargas (1999), hace mención en lo siguiente:

La globalización, en sentido lato, comienza con el desarrollo del capitalismo, el cual a la vez que impulsa el mercado mundial, va formando mercados nacionales. En las décadas finales del siglo pasado y primeras del presente, los oligopolios controlan gran parte de la producción de sus países y disputan por el reparto del mundo. Posteriormente entra en auge la etapa de la intervención del estado en la economía.

Robertson considera a la globalización "como el despliegue de una senda temporal histórica, caracterizada por la elevación de la conciencia global, acentuación de los valores posmodernistas, fin de la guerra fría y difusión de armas nucleares, problemas de multiculturalidad y polietnicidad, preocupación por la humanidad y su entorno, consolidación de los sistemas de comunicación"; además de la intensificación de los intercambios comerciales, mundiales modificación en los sistemas de producción.

Pero el nacimiento de la globalización debemos referirlo en el capitalismo, como una fase posterior a éste, aunque con nuevos elementos cualitativos. Las características del mundo occidental de la posguerra pueden considerarse como los antecedentes de la globalización a través de la modernización tecnológica y la mundialización de las economías nacionales.

La principal característica del cambio mundial se daría en el terreno económico: la paulatina configuración de bloques económicos –Europa, el Sudeste Asiático y América del Norte- rompería con los esquemas funcionales del poder militar para dar paso al poder del mercado, en el que la característica predominante sería la competencia comercial entre países. Así, en el mundo se desarrollaron nuevas estrategias económicas, entre las que podemos mencionar las siguientes:

- El desarrollo de la revolución tecnológica que hizo posible la conformación de nuevas ramas industriales dominantes; la transformación a gran escala de las actividades productivas; la modificación en las estructuras del consumo; y la configuración de nuevas formas de organización en innumerables actividades sociales y culturales, entre ellas la revolución de las comunicaciones.
- La extensión en la organización del trabajo de tipo fordista, la cual “combina las propuestas de Taylor del estudio de tiempos y movimientos de cada trabajador para reducir los tiempos muertos y eliminar los movimientos innecesarios; con la cadena de montaje introducida por Henry Ford.
- Nuevos esquemas de producción global que integra a un gran número de países, a través de la descentralización de toda una serie de procesos productivos, tales como la elaboración de partes, componentes y servicios.
- Una acelerada integración de las economías nacionales a la nueva dinámica de los mercados globales, por medio de la apertura comercial y la eliminación de barreras arancelarias.
- Como consecuencia de la crisis de ideologías y esquemas teóricos que pudieran presentarse como alternativa al capitalismo, la corriente del neoliberalismo se presentaba y se presenta como la única opción de organización económica y social en el nivel internacional; con el derrumbe del sistema socialista y su alternativa económica actualmente el único sistema económico mundial acreditado y en operación es el libre mercado, el cual despliega sus relaciones y prácticas por todos los contendientes, ya sin la amenaza militar, ideológica y social que representaba el conjunto de los países socialistas.

- La instauración de un sistema regulador que supervisara la buena relación comercial entre los países a través del Acuerdo General de Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés).
- La desregulación del sistema financiero internacional.

Otros elementos que vale la pena indicar dentro de estos cambios se darían en dos sentidos, por un lado la explotación de recursos nacionales al servicio de la deuda internacional – incluso esto sería una de las principales razones para que los países desarrollados, a través de los organismos financieros internacionales, obligaron a los países en desarrollo a abrir sus fronteras al comercio y adoptaron un modelo económico (neoliberalismo) a conveniencia de estos y exigieran la desregulación financiera al gran capital – y, por otra parte, la explotación de materias primas de los países en desarrollo que eran regresados por los países industrializados en productos terminados a mayores precios.

El capital no es estático y no pertenece a un territorio determinado, sino que, en aras de multiplicarse, tiende a expandirse. Las razones de capitalismo son de suma importancia para entender que la globalización es parte de un proceso del mismo sistema. Las fronteras geográficas representan un obstáculo para la conquista de nuevos mercados, por lo que los principios que rigen la apertura comercial y la unificación de los mercados es a beneficio de las grandes compañías que controlan el capital mundial.

La complejidad de todos estos procesos incluye diferentes transformaciones como el narcotráfico, las migraciones, el racismo, el fundamentalismo y la democracia política como condición de asistencia internacional, la desigualdad en el nivel mundial, explosión demográfica, catástrofe ambiental y proliferación de armas de destrucción masiva.

GENERALIDADES DEL TERMINO

Las ideas de McLuhan en 1962 sobre su aldea global representan un esfuerzo conceptual de referirse a un fenómeno que ya para esos años era motivo de preocupación de

algunos tratadistas internacionales, a pesar de que a finales del siglo XIX ya se comenzaba a utilizar el adjetivo global para designar al "mundo entero" y que en 1961 el sustantivo globalización se incluía por primera vez en un diccionario.

Con el paso del tiempo las connotaciones de la palabra global se fueron modificando y adquiriendo mayor notoriedad en el mundo; ya para los años ochenta y noventa se observa un excesivo uso del término: en italiano se habla de globalizzazione, en chino de quanqihua, en francés de mondialisation, en finlandés de globalisaatio en español de globalización. Si bien el término se ha popularizado por todo el mundo no deja de ser ambiguo. Pese a la complejidad que representa ofrecer una definición convincente de la globalización, algunos autores han intentado hacerlo.

"Globalización se refiere a todos aquellos procesos en los que la gente del mundo se incorpora a un único mundo social" (Martín Aalborg).

"La globalización puede definirse como la intensificación en todo el mundo de las relaciones sociales mediante las cuales se vinculan localidades distantes, de tal manera que acontecimientos locales se conforman a muchas millas de distancia" (Anthony Giddens).

"Las características de la tendencia hacia la globalización incluyen en la internacionalización de la producción, la nueva división del trabajo, nuevos movimientos migratorios hacia el Norte, el nuevo ambiente competitivo que acelera estos procesos, y la internacionalización del Estado, convirtiendo a los Estados en agencias del mundo que se globaliza"(Robert Cox).

"La globalización es lo que en el tercer mundo denominamos colonización" (Martín Khor).

"No sé lo que es la globalización, creo que es sólo otra forma de decir o nombrar lo que antes llamábamos el poder imperial de las grandes potencias del mundo" (Roa Bastos).

“El término globalización es un término impreciso y cuestionable, no significa la unión de pueblos y culturas de todo el mundo. Es un proyecto muy específico del neoliberalismo que, con la ayuda de organismos internacionales como el FMI y el Banco Mundial ha ayudado a aumentar la diferencia entre el 20% de los más ricos de la población mundial y el 20% más pobres” (Nira Yuval-Davis).

“La globalización se entiende de diferentes maneras, cada quien la define como quiere; la tendencia creciente es pensar todo en el mismo paquete; las hamburguesas, las ideas, el capital, las computadoras; todo se ha vuelto portátil, móvil, más o menos eso es la globalización” (Blanco Heredia).

“La globalización se refiere a procesos a través de los cuales adquieren cualidades de negación de distancia y de fronteras, de modo tal que las vidas se desempeñan en el mundo como un lugar único” (Jan Aart Scholte).

Se observan los elementos particulares para construir su concepto como son: la actuación social en un solo territorio (según lo señalan Giddens, Aalborg y Scholte); una nueva forma de imperialismo por parte de los países desarrollados a través de las empresas transnacionales, que han incrementado las diferencias económicas entre los países ricos y pobres con todos los problemas que esto implica (como indican Khor, Bastos y Davis); y la tendencia a la homogeneización de las ideas, el capital y los avances tecnológicos aún muy cuestionables por la situación social y cultural que presentan cada uno de los países-, según se desprende de la definición de Blanca Heredia.

En base a lo anterior definiremos la globalización como un movimiento planetario en que las sociedades renegocian su relación con el espacio y el tiempo por medio de concatenaciones que ponen en acción una proximidad planetaria bajo su forma territorial (el fin de la geografía), simbólica (la pertenencia a un mismo mundo) y temporal (la simultaneidad).

Podemos entender a la globalización como un proceso complejo de extraterritorialidad, que se desarrolla en un espacio común y que, en muchos casos, puede ser simultáneo.

Por otra parte, es pertinente señalar que la palabra global, del latín globus, cuyo significado es "tomado en conjunto", ha tenido un cambio progresivo mediante la utilización de los sufijos: ismo, idad, ización, con la utilización de éstos, el término ha adquirido una mayor connotación teórica a pesar de que el vocablo nos indique por sí mismo mayor complejidad; Martin Aalborg al respecto señala:

Esta lingüística convencional ha marcado un carácter teórico y un objetivo al igual que una idea. Esto confiere una constitución del proceso, de una ideología y de un objeto que reclama un derecho en el proceso histórico.

Algunos otros autores, como Ulrich Beck y el mismo Aalborg, distinguen diferentes significados de la palabra global-junto con los sufijos antes enunciados, identificando tres vocablos; globalización, globalidad y globalismo. Para Beck la palabra globalización significa "la intensificación de los espacios, sucesos, problemas, conflictos y biografías transnacionales, es decir, la globalización es parte de todos aquellos sucesos propios de la historia mundial y que ahora, gracias a las telecomunicaciones, es más accesible su conocimiento, por lo que, en este sentido, este fenómeno no es nuevo.

El concepto de globalidad implica "sociedad mundial", entendida como un horizonte mundial que sólo se abre si se mantienen como real en la comunicación, en este mismo sentido Martín Aalborg indica que la globalidad "trasciende y se introduce en lo racional y, en términos de territorio, reemplaza el tiempo a lo moderno con una referencia espacial, el cual todavía es indeterminado".

El término globalización, como lo conocemos ahora, adquirió mayor notoriedad por sus composiciones lingüísticas y su mayor grado de mención en diferentes partes del mundo. No obstante que se ha intentado teorizar la palabra global, ésta aún no tiene la claridad que permita ofrecer un significado convincente, por lo que podemos afirmar que todavía el

vocablo globalización es ambiguo. Lo que sí debemos distinguir el término globalización es el proceso histórico mundial.

Para Zaki Laïdi, con quien estamos de acuerdo, la globalización no es estado (presente) ni sentido (futuro) es, ante todo, proceso; para este tratadista “sigue siendo preferible considerarla en términos de situaciones dinámicas, evolutivas y radicalmente ambivalentes. La globalización no es, pues noticia buena ni mala”. Como ya se ha señalado, la globalización es parte de un ajuste estructural en las relaciones mundiales, producto de una serie de acontecimientos tan diversos como las relaciones comerciales intercontinentales, los movimientos migratorios, la esclavitud, las guerras, el imperialismo y el colonialismo.

De esta manera, la interpretación que podemos ofrecer de la globalización incluye dos aspectos: uno de ellos es el activismo creciente de movimientos sociales y organismos no gubernamentales (ONG's) en la concientización de los problemas que sufre la humanidad sin reconocer fronteras; asimismo es una vía de participación social y un conducto en el que se manifiestan las demandas sociales –derechos humanos, políticos y de género, entre otros-, ambientales- la destrucción de la capa de ozono y la biodiversidad- y económicas – pobreza, hambruna, inequidad económica ante el poder económico y político del mundo; gracias al sistema internacional de información éstas no pierden vigencia y hacen surgir nuevos mecanismos de solidaridad en todo el mundo, a través de una vasta red mundial de organizaciones sociales, a este aspecto lo llamaremos internacionalismo.

El segundo aspecto se refiere a la libre circulación del capital y las utilidades, así como a la unificación de mercados comerciales y la integración de la producción; en ambos procesos se observa el poder transnacional sobre las decisiones de los estados –principalmente económicas y sociales- por parte de los países desarrollados y compañías transnacionales, a través de los organismos financieros internacionales –el FMI y el Banco Mundial-; a este fenómeno lo llamaremos globalización económica.

Cabe señalar que ambas situaciones, el internacionalismo y la globalización económica, trastocan soberanías de los estados; en el caso del internacionalismo, al no

reconocer las fronteras, presiona a los gobiernos de todo el mundo en la resolución de demandas sociales, ecológicas, económicas y políticas; y en la globalización económica existe un claro control del FMI y el BM en la política económica de los gobiernos, que influye en las decisiones sociales y políticas de los estados nacionales.

La globalización implica un conjunto de relaciones de poder y situación geográfica que actúan sobre la soberanía de los Estados nacionales por parte de organismos internacionales, migraciones, así como de los mismo movimientos sociales organizados que actúan dentro y fuera de las naciones, pero estas relaciones sociales no están exentas del terrorismo, el narcotráfico y el fundamentalismo que actúan en el nivel internacional y que inciden directamente en la seguridad de los países. La interacción entre las sociedades civiles nacionales y los estados nacionales son los partidos políticos, las iglesias y las ONG'S, legalmente reconocidos.

Es así que podemos enmarcar todas las características de la globalización de acuerdo con la clasificación de Jan Aart Scholte:

COMUNICACIONES. Por medio de redes computacionales, telefonía, medios masivos y similares.

ORGANIZACIONES. Proliferación y desarrollo de empresas y asociaciones sociales que operan en redes trasfronterizas.

ECOLOGÍA. Cambio climático planetario, pérdida de la capa de ozono, agotamiento de ciertos recursos naturales y menoscabo de la biodiversidad.

PRODUCCIÓN. Fábricas globales –que fácil y rápidamente puede reubicarse en respuesta a los costos de producción–, vinculación en una línea de producción y mercados financieros internacionales.

MILITAR. Armamento global, misiles balísticos intercontinentales y satélites espías.

NORMAS INTERNACIONALES. Estándares técnicos, el neoliberalismo como única alternativa económica y derechos humanos con características supraterritoriales.

Cada quien define a la globalización de diferentes maneras, pero persiste la idea de que ésta sólo se refiere a las telecomunicaciones, a las empresas transnacionales, a la apertura comercial y a los mercados financieros internacionales, así como redes solidarias de organizaciones sociales –que aún no tienen el poder suficiente para revertir las tendencias negativas que persisten en el mundo-, pero con frecuencia se olvidan de sus efectos destructivos que ha generado como el narcotráfico, el terrorismo, migraciones, el fundamentalismo y los alarmantes índices de pobreza en todo el mundo.

Varios autores supeditan el concepto de globalización a la visión económica del mundo. Las transformaciones tecnológicas, principalmente en las telecomunicaciones, son producto de esa necesidad del gran capital por expandirse a través de una mayor producción, la internacionalización de los mercados financieros, así como de encontrar nuevos canales de comercialización. A través de la apertura comercial. De esta manera, el capitalismo ha prolijado dos de los cambios más significativos en las últimas décadas del siglo XX: en el ámbito comercial y financiero, así como en las telecomunicaciones; por lo que se puede afirmar que si bien el capitalismo no fue el único elemento que generó la globalización, sí fue un factor determinante en su construcción.

Podemos advertir que la razón del capitalismo es la misma de los impulsores que la globalización económica; la expansión y acumulación del capital. Éste es el principal fundamento para afirmar que el aspecto económico de la globalización, la globalización económica, es tan sólo una etapa posterior del capitalismo. La explicación que podemos advertir en la conformación de bloques económicos es la misma que la de los dueños del capital por tener control de las materias primas y la fuerza de trabajo en los países que lo poseen –que son generalmente los países en desarrollo y países sumidos en la pobreza extrema-, además de ser una alternativa segura de comercialización del excedente productivo.

Los países del tercer mundo son cada vez más y más sujetos a los convencimientos de la idea de que deben meterse en una economía mundial de mercado. Esta modalidad de economía globalizada, donde las decisiones de un país se toman fuera del mismo, ha sido

reforzada con programas de ajuste estructural, impuestas por el Banco Mundial o el FMI a países endeudados del tercer mundo como una condición para renegociar su deuda. La aceleración de estos acuerdos aceleraría el proceso de globalización.

Los estándares de calidad en todos sus procesos productivos que habrían de adoptar los países para ser más competitivos, aparejados con la necesidad de modernizarse y la supuesta solidaridad económica de los organismos financieros internacionales fueron los principales argumentos de los países desarrollados para que nos vendieran la idea de que la globalización económica sería un proceso inevitable que necesariamente conduciría al bienestar de las naciones; la realidad es que ésta no es más que una nueva forma de control económico, político y social. Es un hecho que en el libre juego del intercambio comercial los países menos desarrollados siempre llevarán la peor parte: no es posible competir en igualdad de circunstancias con aquellos países que cuentan con mejores sistemas tecnológicos en sus procesos productivos y mayor capital.

La globalización económica tiene como su eje principal la preponderancia económica de los países desarrollados sobre los países en desarrollo y subdesarrollados, que se manifiesta a través de la imposición de políticas económicas y tratados comerciales.

La globalización económica se entiende como la internacionalización económica frente a la visión dominante del mercado y el universo de intercambio voluntario mutuamente provechoso, un proceso que incorpora cada vez más gente y recursos; tiende a homogenizar patrones de consumo, de producción, de vida y formas de pensamiento, como el planteamiento inicial de Marx, es decir, lo que uno pierde el otro gana, no hay posibilidad de que ambas partes ganen.

La globalización económica es parte de la reconfiguración mundial del sistema capitalista que reproduce sus elementos sustanciales de acumulación y expansión del capital en el nivel global por medio de la apertura comercial, así como la libre movilidad del capital y de las utilidades, con sus consecuentes efectos sociales, políticos, educativos, culturales, ecológicos, por todo el mundo.

Sin duda estos cambios constituyen los elementos sustanciales de lo que podemos entender por globalización; de esta manera, debemos distinguir dos vertientes: 1) El poder que han adquirido las corporaciones transnacionales en las decisiones de los estados que, junto con el mayor activismo de los movimientos sociales transnacionales, han obligado a los países a la redefinición del concepto de soberanía en cuanto al papel que habrá de desempeñar el Estado en la globalización, así como a la modificación funcional de los gobiernos en la relación con su sociedad; y 2) la configuración de bloques económicos que parece ser un juego de poder entre estados hegemónicos disputándose mercados.

La globalización ha profundizado las diferencias sociales y culturales, por lo que los conflictos entre civilizaciones son reales. A este respecto Nira Yuval-Davis, profesora de Género y estudios étnicos de la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad de Greenwich, indica que el "el surgimiento reciente del fundamentalismo se vincula a la crisis de modernidad, los órdenes sociales basados en los principios de la ilustración, el racionalismo y el progreso.

Jan Aart Scholte, cita algunos elementos que debemos reflexionar en torno a la globalización y son los siguientes:

- 1) La globalización no ha sido una experiencia igual para todos.
- 2) La globalización no es un proceso de homogeneización como lo han hecho creer. Ciertamente la trascendencia del territorio por las telecomunicaciones ha tenido que adoptar en todo el mundo un sinnúmero de objetos, ideas, modelos y hábitos. Sin embargo, la globalización no ha podido comprar y terminar con la diversidad cultural.
- 3) La globalización no ha eliminado el significado de lugar, la distancia y el territorio en la política mundial.
- 4) La globalización no puede entenderse en términos de un único país que la maneje.
- 5) La globalización no es la panacea.

El proceso de globalización ha traído nuevas formas de participación social y una reconfiguración económica y política en el mundo, pero aún las transformaciones no han sido equitativas y homogéneas; las diferencias culturales, sociales y económicas persisten y quizá hayan aumentado. Habría que agregar que aunque el concepto de soberanía tiende a redefinirse no es cierto que los estados ya no existan o tiendan a desaparecer: ellos son indispensables en los patrones de comportamiento de la globalización.

3.5.1 GLOBALIZACIÓN Y MODERNIDAD, CULTURA E IDENTIDAD NACIONAL

La globalización ha sido vista como una amenaza a la identidad cultural de individuos y etnias, de pueblos y naciones. En 1994 el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) vio en el TLCAN "un decreto de muerte".

La llamada globalización de la economía no es tal por el momento. Se han configurado espacios económicos supranacionales con características diferentes debido a motivaciones y objetivos distintos.

La Unión Europea sí ha buscado una integración amplia, pero no es el caso de la vinculación económica en la zona organizada y dirigida por Japón. En América del Norte el TLC se propuso, principalmente, aumentar la competitividad de la región, pero no una integración que incluyera la movilidad del trabajo, por ejemplo. Entre estos tres bloques subsisten numerosas barreras proteccionistas. Si además se considera que el resto del mundo sólo participa marginalmente de la internacionalización de los procesos productivos, no podemos hablar aún de una "globalización" de la economía.

En vísperas del siglo XXI es preciso que México no sólo conserve y mantenga la infraestructura física que posee actualmente, sino que construya la que necesita para superar rezagos y dar atención a la demanda futura de la sociedad.

La globalización del comercio y las finanzas ha propiciado una competencia feroz, donde la eficiencia, las tecnologías de punta y el costo del dinero han implantado nuevas reglas y condiciones.

La ingeniería mexicana enfrenta un doble reto: por un lado realizar un inventario con métodos modernos que permitan evaluar el nivel de deterioro de los sistemas nacionales de infraestructura; por el otro, buscar que la renovación de la infraestructura se apoye en diseños que contemplen la utilización de nuevos materiales y procedimientos constructivos más eficientes y confiables. Mejorar la tecnología es fundamental.

Es indispensable crear un marco jurídico, comercial y laboral que ofrezca certidumbre a los inversionistas nacionales y extranjeros, y que sea claro, equilibrado y acorde con las nuevas reglas y necesidades de la economía global. Los aspectos de riesgo compartido y garantías bilaterales parecen ser indispensables para alcanzar acuerdos rápidos en las negociaciones internacionales.

Moreno (1998), comenta:

Si México se compromete con un ejercicio de planeación participativo, incluyente y desligado de intereses políticos sexenales, estará mejor capacitado para enfrentar en condiciones óptimas los retos de la globalización.

México ha pasado de una economía cerrada a una abierta, ha establecido tratados y acuerdos comerciales con Estados Unidos y Canadá, así como con algunos países latinoamericanos, al mismo tiempo que busca ampliar las oportunidades de comercio e inversión en Europa y Asia. Si bien este proceso ha evidenciado las enormes oportunidades de crecimiento que la globalización significa para nuestro país, también ha puesto de manifiesto los retos que se derivan de superar en el menor plazo posible las deficiencias y atrasos en términos de educación, capacitación, desarrollo tecnológico y, sobre todo, infraestructura física que se requiere para competir exitosamente en un entorno global.

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO

LOS SÍMBOLOS DE PODER

EN LA VIDA ORGANIZACIONAL.

La economía nacional ha tenido que ser revisada apresuradamente y la industria y el comercio se han visto obligados a modificar o rediseñar sus procesos, mejorar la calidad de sus productos y renovar los esquemas de comercialización para acceder al mercado internacional en mejores condiciones de competitividad.

En el umbral del siglo XXI. México necesita una infraestructura física renovada, vigorosa y eficiente que asegure niveles adecuados de salud y bienestar para toda la población y un desarrollo sustentable en el largo plazo. Para ello, es urgente resolver dos problemas: primero, conservar y mantener la infraestructura existente y, segundo, construir la infraestructura necesaria para eliminar los rezagos y atender la demanda futura de la sociedad.

La globalización del comercio y las finanzas ha propiciado una competencia feroz donde la eficiencia, las tecnologías de punta y el costo del dinero han implantado nuevas reglas y condiciones.

La ingeniería mexicana enfrenta un doble reto: por un lado realizar un inventario con métodos modernos que permitan evaluar el nivel de deterioro de los sistemas nacionales de infraestructura: por el otro, buscar que la renovación de la infraestructura se apoye en diseños que contemplen la utilización de nuevos materiales y procedimientos constructivos más eficientes y confiables. Mejorar la tecnología es fundamental.

Si México se compromete con un ejercicio de planeación participativo incluyente y desligado de intereses políticos sexenales, estará mejor capacitado para enfrentar en condiciones óptimas los retos de la globalización.

Debe desarrollarse en la empresa una cultura laboral cimentada en la convicción, tanto por parte del personal como de los dirigentes de la empresa, de que el éxito de la misma beneficia a ambas partes y depende esencialmente del compromiso incondicional de las mismas.

CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO. LOS SÍMBOLOS DE PODER EN LA VIDA ORGANIZACIONAL. UN ESTUDIO EN EMPRESAS DEL VALLE DE MÉXICO.

Una vez formado un individuo y desarrolladas sus características informales, las consecuencias de su existencia y comportamiento fluyen hacia los miembros del grupo y hacia la organización de la cual forma parte.

Los estudios en toda clase de ambientes organizacionales muestran que los grupos pueden ayudar al individuo a satisfacer sus necesidades desde la supervivencia hasta la autorrealización.

Los símbolos de poder son conceptos básicos para entender cómo los gerentes prescriben, dirigen y coordinan las actividades de los individuos y los departamentos en las organizaciones.

El trabajo de las organizaciones se lleva a cabo en una situación de símbolos de poder. Interactúan entre sí las personas dotadas de poder con diversas formas o títulos de autoridad. La misión del directivo consiste en interpretar correctamente esas realidades y reunir suficiente poder para influir en la consecución de los objetivos organizacionales.

El símbolo de poder en una organización es una cuestión difícil. Tiene una connotación de comportamiento egófica, manipulador, que puede describir a cada individuo por su forma de comportarse. El símbolo de poder es importante, y a los gerentes les conviene conocer su naturaleza.

En la adquisición del símbolo de poder, los individuos parecen percibir donde hay poder, y aplican varios métodos para conquistarlo y evitan las acciones que lo disminuyen. Intuyen que tipos de símbolos de poder utilizar en cada situación, se sirven de él en diversas

formas, algunas veces aumenta su poder mediante tácticas arriesgadas que les crean una buena reputación.

Por lo anteriormente mencionado, en este capítulo, se observa de que manera los símbolos de poder se correlacionan con la satisfacción del trabajo de personas que laboran en las empresas. Aplicándose este caso a empresas del Valle de México.

DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO

El desarrollo de esta investigación, se da en base al análisis que se realizó en la observación de varias empresas del Valle de México.

Se observan 20 empresas, y se aplican los ítems de investigación, en base a ello se realiza un estudio del comportamiento organizacional de dichas empresas, se establecen los principales símbolos de poder que se observan en la organización, teniendo en consideración a cuatro principales áreas involucradas en la empresa.

El área Ejecutiva, Gerencial, Administrativa y Operativa. Estas áreas, fueron estudiadas en base a los ítems de investigación, y se observa el grado de correlación que tienen los símbolos de poder con ellas.

A continuación se realiza el desarrollo de la investigación.

El tipo de estudio que se realizó en la investigación es exploratoria. Los estudios exploratorios se afectan normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.

Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio.

En este caso el tema de símbolos de poder ha sido poco estudiado aquí en México, los escasos estudios que se han realizado sobre el tema han sido en E. U. y Europa.

Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar acabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano.

Esta clase de estudios son comunes en la investigación del comportamiento, sobre todo en situaciones donde hay poca información.

Se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, buscan observar tantas manifestaciones del fenómeno estudiado como sea posible. Así mismo, implican un mayor riesgo y requieren gran paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador.

En esta investigación el tipo de muestra que se tomo es la de "sujetos-tipo". Este tipo de muestras se utiliza en estudios exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativo donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, y no la cantidad y estandarización. En estudios de perspectiva fenomenológico donde el objetivo es analizar los valores, ritos y significados de un determinado grupo social.

Por estos fundamentos es porque se escogieron para su estudio solamente 20 empresas del Valle de México, ya que como se mencionó anteriormente, en esta investigación, no importa la cantidad, sino la riqueza y calidad de la información que se obtenga, y por el tipo de investigación que se está llevando a cabo, que es de tipo explorativa, es válido.

Los estudios motivacionales, los cuales se hacen para el análisis de las actitudes y conductas del individuo, también utilizan muestras de sujeto-tipo.

Este tipo de muestra está dentro de las no probabilísticas. En las pruebas no probabilísticas la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni en base a fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona.

Esto es en base a los objetos de estudio, y del esquema de investigación y además de la contribución que se piensa hacer con dicho estudio.

Las muestras no probabilísticas, las cuáles llamamos también muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitraria. Estas se utilizan en muchas investigaciones y a partir de ellas se hacen inferencias sobre la población.

En las muestras de este tipo, la elección de los sujetos no depende de que todos tienen la misma probabilidad de ser elegidos sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores.

La ventaja de una muestra no probabilística es su utilidad para un determinado diseño de estudio, que requiere no tanto de una representatividad de elementos de una población, sino de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.

Una actitud es una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable respecto a un objeto o sus símbolos. Así los seres humanos tenemos actitudes hacia muy diversos objetos o símbolos.

Las actitudes están relacionadas con el comportamiento que tenemos en torno a los objetos a que hacen referencia. Son solo un indicador de la conducta, pero no la conducta en sí. Es por ello que las mediciones de actitudes deben interpretarse como síntomas y no como hechos.

Entre los métodos más conocidos para medir por escalas las variables que constituyen actitudes, se encuentra el escalamiento tipo Likert. Este método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los treinta, sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación. Al final se obtiene una puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

A veces se acorta o incrementa el número de categorías, sobre todo cuando los respondientes potenciales pueden tener una capacidad muy limitada de discriminación o por el contrario muy amplia.

El número de categorías de respuesta debe ser el mismo para todos los ítems.

Una escala Likert se construye generando un elevado número de afirmaciones que califiquen al objeto de actitud y se administra a un grupo para obtener las puntuaciones en cada afirmación.

Las formas de aplicarse la escala de Likerte, es la siguiente: Se le entrega la escala al respondiente y éste marca respecto a cada afirmación la categoría que mejor describe su reacción o respuesta. También puede ser en forma de entrevista. Un entrevistador lee las afirmaciones y alternativas de respuesta al sujeto y anota lo que éste conteste cuando se aplica vía entrevista, es muy necesario que se le entregue al respondiente una tarjeta donde se muestran las alternativas de respuesta o categoría.

La forma de aplicarse la escala es dependiendo del ambiente y del entrevistado.

Al construir una escala Likert, debemos asegurar que las afirmaciones y alternativas de respuesta serán comprendidas por los sujetos a los que se les aplicará y que estas tendrán la capacidad de discriminación requerida.

Después de la aplicación de la escala, se hace la tabulación de datos. Es decir se hace el conteo de ítems por cada área.

Posteriormente se hace una relación de resultados de los ítems por cada área, en base al número de pregunta y al conteo obtenido.

Como análisis de resultados se realizan las gráficas, en donde se determina la correlación de cada una de las preguntas con las áreas estudiadas.

ITEMS DE INVESTIGACIÓN

VALORES:

4=MÁXIMO

3=ALTO

2=MEDIO

1=BAJO

1)Títulos

4) se utilizan títulos 3)se emplean apellidos 2)se utiliza nombre 1)se utiliza apodo

2)Forma de vestir

4)formal 3)casual 2)común 1)uniforme

3)Accesorios que utiliza la persona de acuerdo a su rango

4)de lujo 3)semilujo 2)normales 1)no usan accesorios

4)Comodidades de oficina

4)oficina amplia 3)oficina pequeña 2)cubículo 1)sin oficina

5)Muebles en los lugares de trabajo

4)grandes y vanguardistas 3)grandes y rústicos 2)simples 1)con/sin muebles

6)Lugar de trabajo con ventanas y vista atractiva

4)siempre 3)casi siempre 2)en algunas ocasiones 1)nunca

7)Alfombra en la oficina

4)siempre 3)casi siempre 2)en algunas ocasiones 1)nunca

8)Secretaria Privada

4)siempre 3)casi siempre 2)en algunas ocasiones 1)nunca

9)Oficina con sillas para los visitantes

4)siempre 3)casi siempre 2)en algunas ocasiones 1)nunca

10)Espacio para poner artículos de uso personal

4)amplio 3)mediano 2)pequeño 1)reducido

11)No. de individuos que laboran para una persona

4)de 4 a 5 personas 3)de 3 a 4 personas 2)de 1 a 3 personas 1)ninguna persona

12)La información se le hace llegar a la persona por medio de:

4)secretaría 3)fax 2)teléfono 1)avisos pegados

13)Sistema de intercomunicación

4)secretaría 3)teléfono 2)documentos 1)a la persona directamente

14)Lugar que ocupa en el estacionamiento

4)techado y primeros lugares 3)sin techar primeros lugares 2)últimos lugares 1)no utiliza estacionamientos

15)Tipo de autos

4)lujo 3)mediano 2)económico 1)transporte público

16)Comedores

4)fuera de la compañía (restaurantes de lujo) 3)fuera de la compañía (restaurantes menos lujo) 2) dentro de la compañía (grandes con ambiente adecuado) 1)dentro de la compañía (pequeño)

17)Sanitarios

4)amplios acondicionados con todos los servicios 3)medianos todos los servicios 2)chicos con los servicios necesarios 1)con lo indispensable

18)Relaciones sociales

4)con ejecutivos 3)con gerentes 2)con área administrativa 1)con personal operativo

19)La autoridad se da por:

4)puesto 3)trabajo 2)conocimientos 1)prepotencia

20)La reputación se da en base a:

4)trabajo 3)rango 2)estudios 1)antigüedad

21)La manera de dirigirse a otras personas es con:

4)autoridad 3)prepotencia 2)amabilidad 1)carisma

22)Libertad de entrar y salir cuando lo desea

4)total 3)amplia 2)restringida 1)nula

23)Posibilidad de seleccionar a los visitantes

4)total 3)variable 2)minima 1)sin visitas

CONTEO DE ITEMS POR ÁREA

AREA EJECUTIVA

NO. DE PREGUNTA	NIVEL 4	NIVEL 3	NIVEL 2	NIVEL 1
1				
2				
3			I	
4				
5				
6				
7				
8				
9		I		
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				

AREA GERENCIAL

NO.DE PREGUNTA	NIVEL 4	NIVEL 3	NIVEL 2	NIVEL 1
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				

AREA ADMINISTRATIVA

NO. DE PREGUNTA	NIVEL 4	NIVEL 3	NIVEL 2	NIVEL 1
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				

AREA OPERATIVA

NO. PREGUNTA	DE NIVEL 4	NIVEL 3	NIVEL 2	NIVEL 1
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				

RELACIÓN DE RESULTADOS DE LOS ITEMS POR CADA ÁREA

NO. PREGUNTA	DE AREA EJECUTIVA	AREA GERENCIAL	AREA ADMINISTRATIVA	AREA OPERATIVA
1	20-0-0-0	7-13-0-0	0-8-12-0	0- 0-12-8
2	15-5-0-0	4-15-1-0	0-4-16-0	0-0-0-20
3	16-3-1-0	0-16-4-0	0-2-18-0	0-0-15-5
4	15-5-0-0	0-17-3-0	0-3-17-0	0-0-0-20
5	16-4-0-0	0-16-4-0	0-0-15-5	0-0-0-20
6	17-3-0-0	1-11-8-0	0-0-12-8	0-0-2-18
7	15-5-0-0	0-11-9-0	0-0-4-16	0-0-0-20
8	18-2-0-0	0-13-7-0	0-0-2-18	0-0-0-20
9	19-1-0-0	0-18-2-0	0-3-17-0	0-0-0-20
10	17-3-0-0	3-17-0-0	0-0-17-3	0-0-3-17
11	3-17-0-0	0-4-16-0	0-0-4-16	0-0-0-20
12	15-2-3-0	14-0-6-0	0-3-17-0	0-0-0-20
13	15-5-0-0	3-14-3-0	0-13-7-0	0-0-5-15
14	20-0-0-0	3-17-0-0	0-0-17-3	0-0-2-18
15	18-2-0-0	2-18-0-0	0-0-17-3	0-0-2-18
16	18-2-0-0	5-15-0-0	0-3-17-0	0-0-0-20
17	20-0-0-0	2-18-0-0	0-2-18-0	0-0-0-20
18	18-2-0-0	2-18-0-0	0-3-17-0	0-0-2-18
19	15-5-0-0	18-2-0-0	3-9-6-2	2-7-11-0
20	11-8-1-0	3-16-1-0	7-2-11-0	12-0-2-6
21	18-2-0-0	18-2-0-0	0-0-18-2	0-2-16-2
22	20-0-0-0	2-18-0-0	0-0-18-2	0-0-5-15
23	20-0-0-0	3-17-0-0	0-0-17-3	0-0-2-18

LAS PREGUNTAS SE APLICAN A TODAS LAS ÁREAS. EL RESULTADO SE DA EN BASE A LOS NIVELES 4,3,2,1. LAS CIFRAS ESTAN DADAS EN BASE A ESOS NIVELES.

ANÁLISIS

DE

RESULTADOS

Gráfico1

TITULOS

- 4-se utilizan títulos
- 3-se emplean apellidos
- 2-se utiliza nombre
- 1-se utiliza apodo

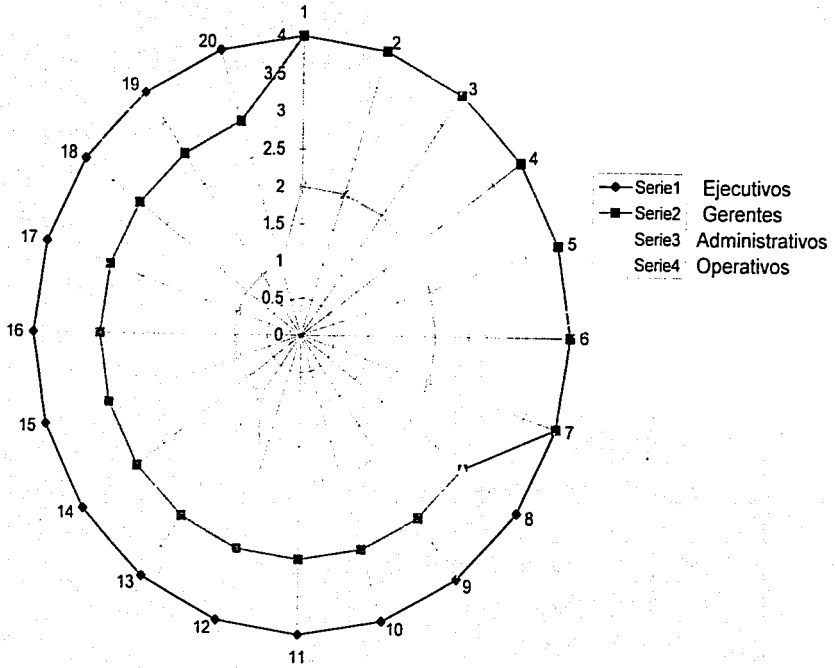


Gráfico1

TITULOS

- 4-se utilizan títulos
- 3-se emplean apellidos
- 2-se utiliza nombre
- 1-se utiliza apodo

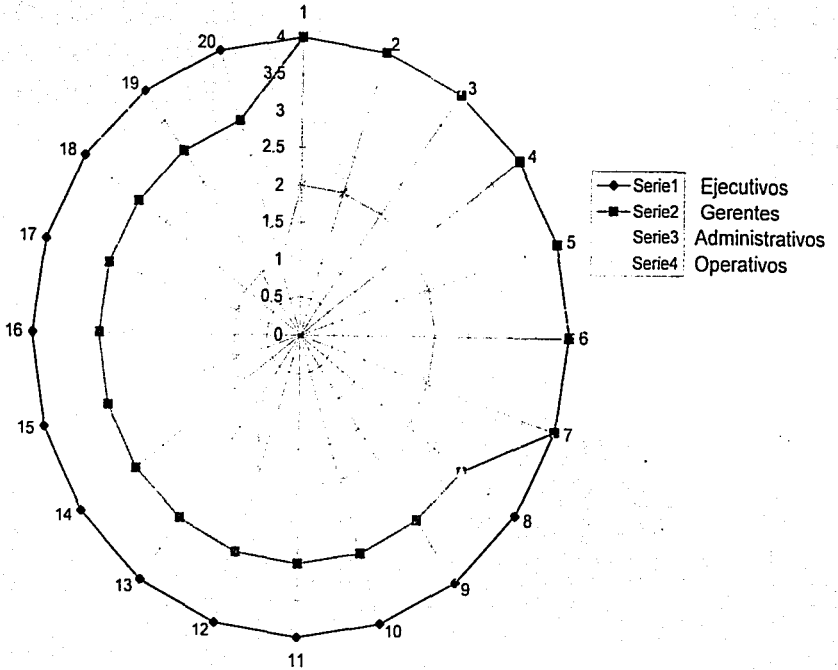


Gráfico2

FORMA DE VESTIR

4-formal
3-casual
2-común
1-uniforme

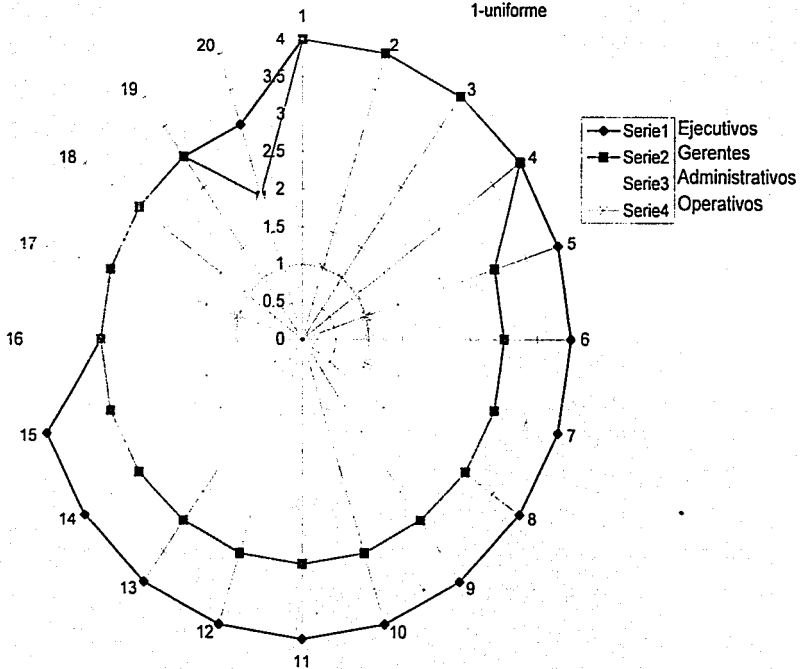


Gráfico3

ACCESORIOS

4-de lujo
3-semilujo
2-normales
1-nc usan accesorios

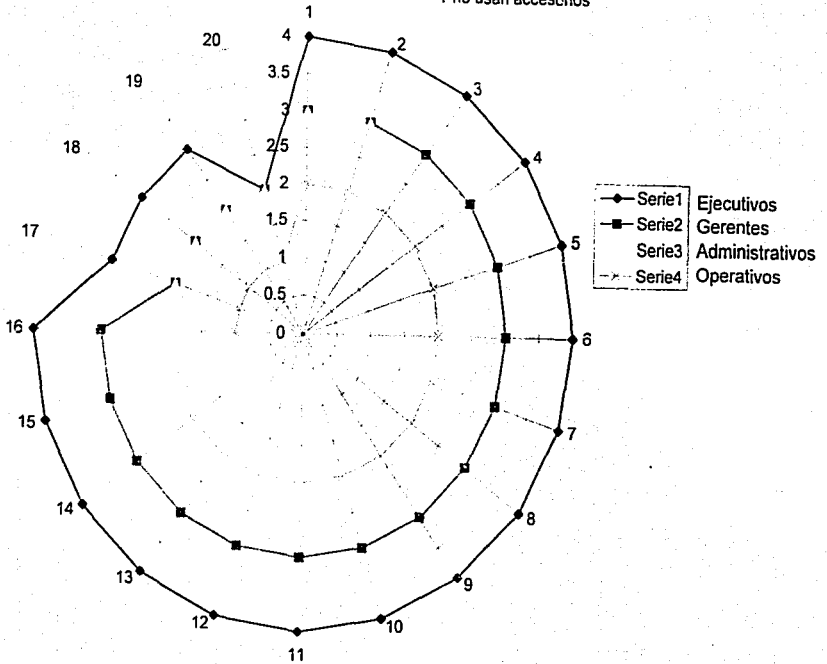


Gráfico4

COMODIDADES

- 4-oficina amplia
- 3-oficina pequeña
- 2-cubículo
- 1-sin oficina

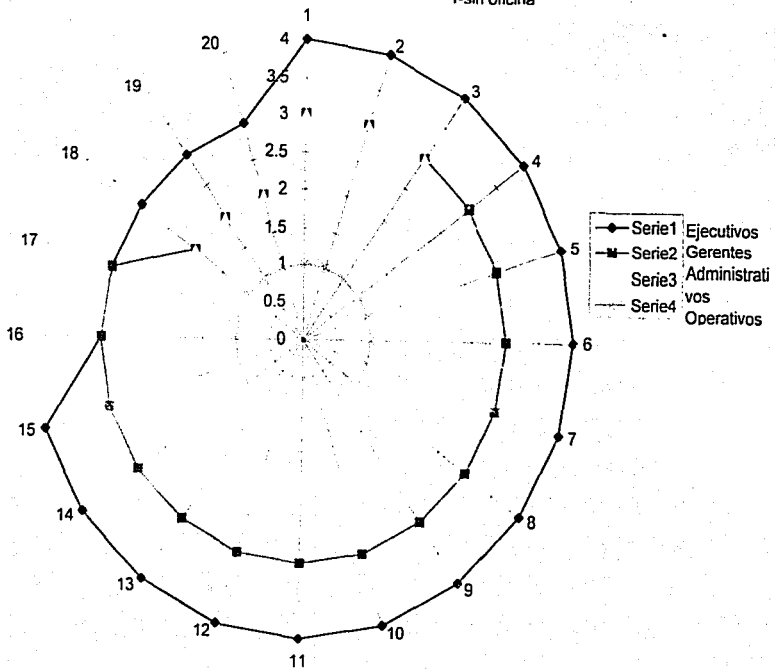


Gráfico5

MUEBLES

4-grandes y vanguardistas
3-grandes y rústicos
2-simples
1-con/sin muebles

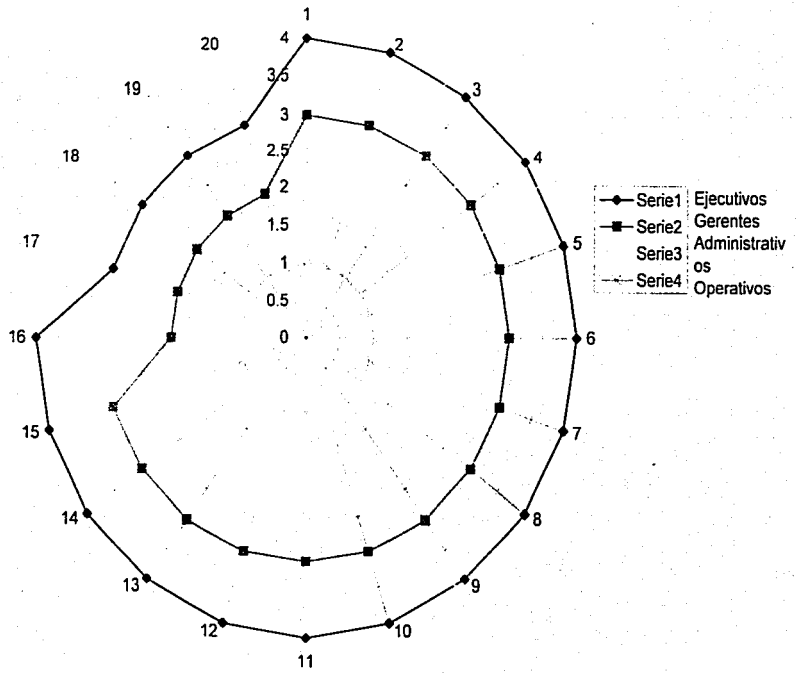


Gráfico6

CONDICIONAMIENTO EN EL TRABAJO
4-siempre
3-casi siempre
2-en algunas ocasiones
1-nunca

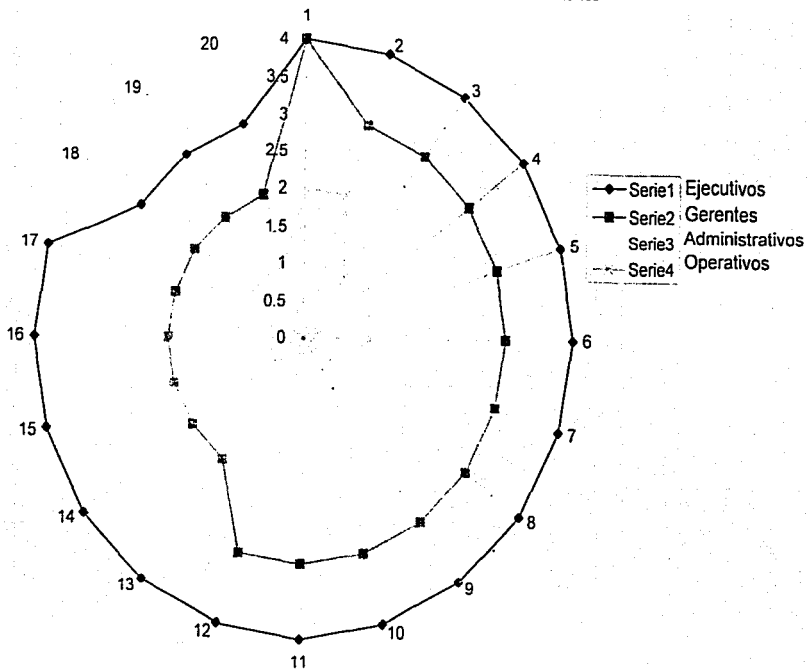


Gráfico7

ALFOMBRA EN LA OFICINA

4-siempre
3-casi siempre
2-en algunas ocasiones
1-nunca

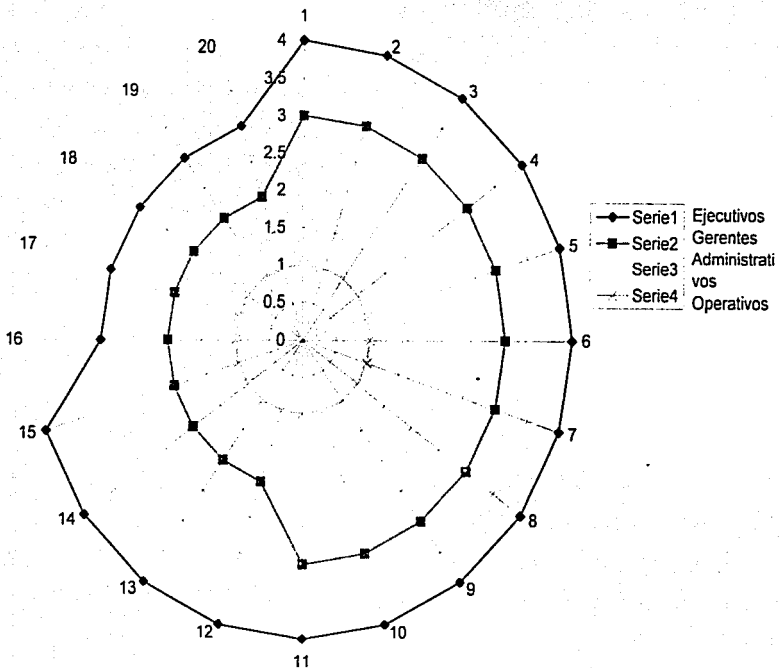


Gráfico8

SECRETARIA PRIVADA 4-siempre
3-casi siempre
2-en algunas
ocasiones
1-nunca

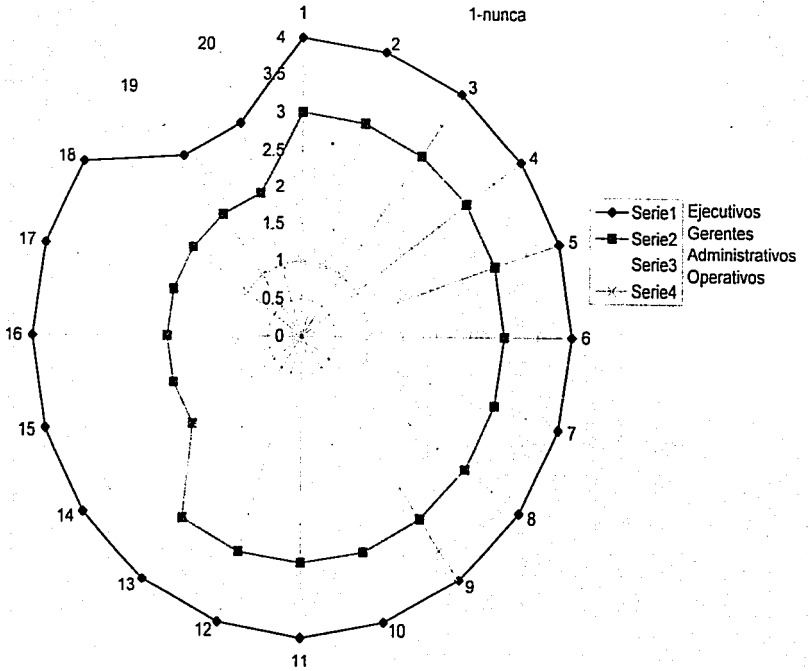


Gráfico9

ASIENTOS PARA LOS VISITANTES

4-siempre
3-casi siempre
2-en algunas ocasiones
1-nunca

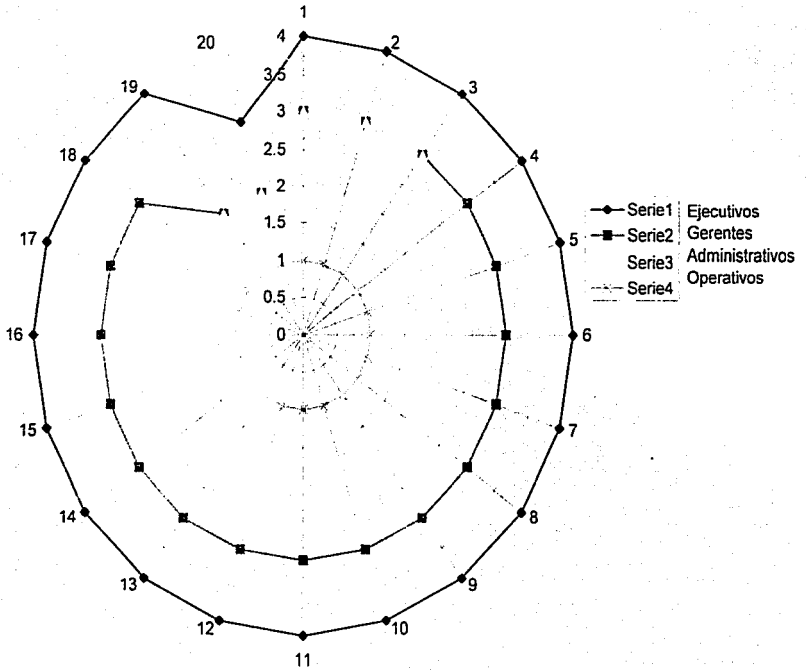


Gráfico10

ESPACIO PARA ARTÍCULOS PERSONALES

4-amplio
3-mediano
2-pequeño
1-reducido

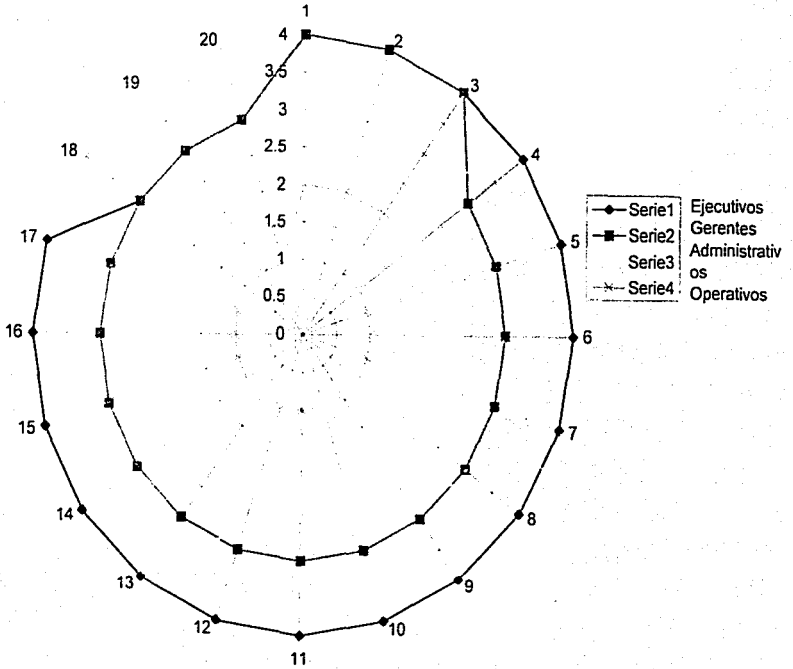


Gráfico11

NO. DE INDIVIDUOS QUE LABORAN PARA UNA PERSONA

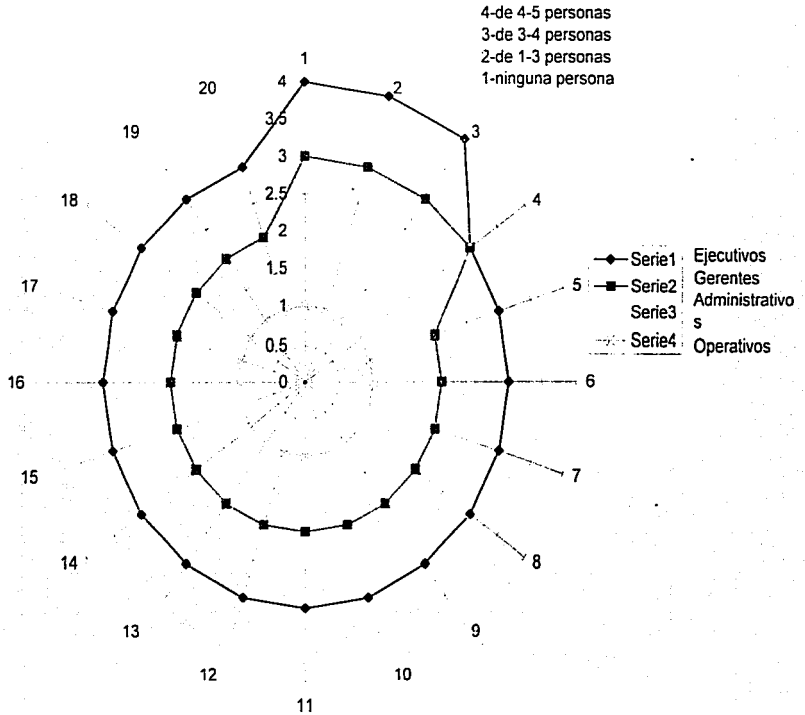


Gráfico12

FORMA QUE SE HACE LLEGAR LA INFORMACIÓN

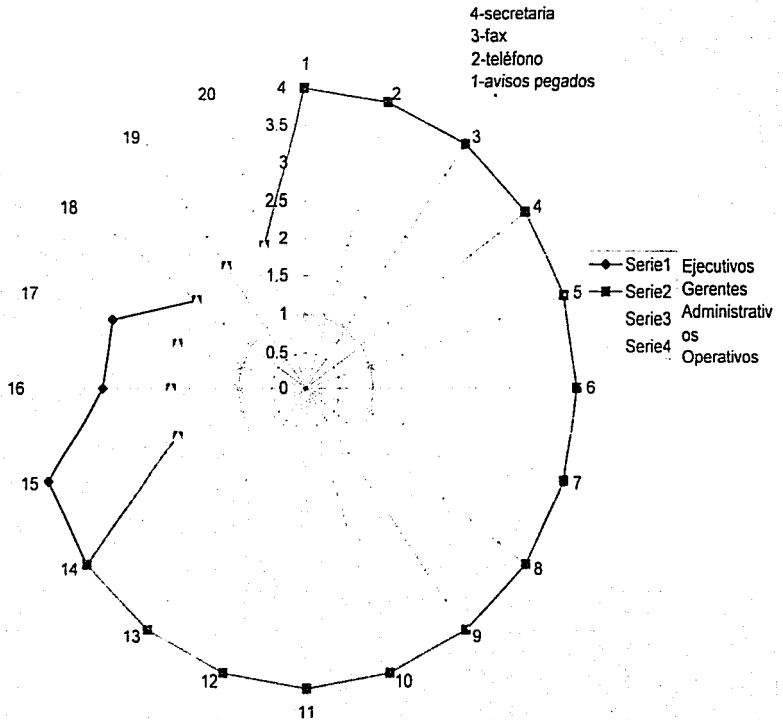


Gráfico13

SISTEMA DE INTERCOMUNICACIÓN

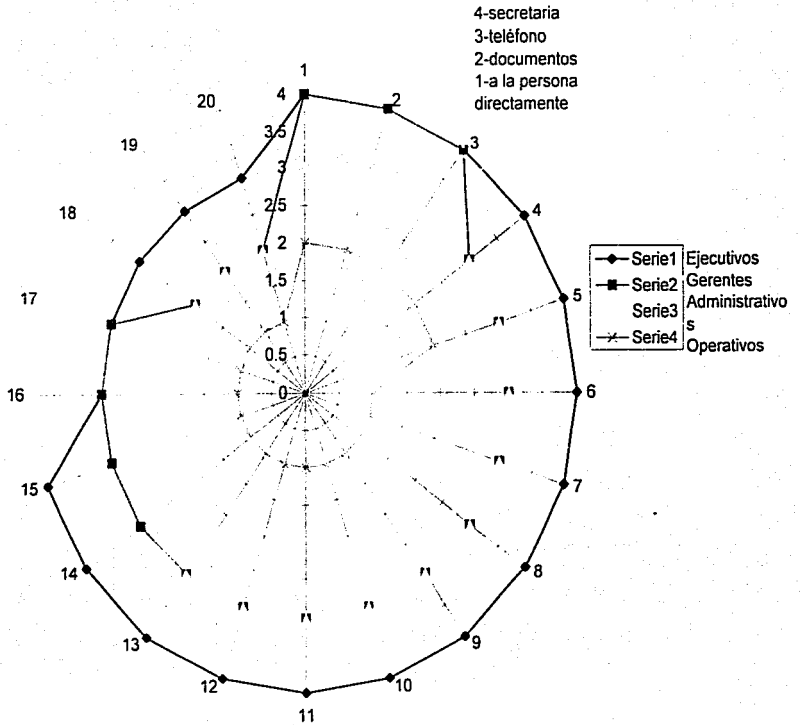


Gráfico14

LUGAR QUE OCUPA EN EL ESTACIONAMIENTO

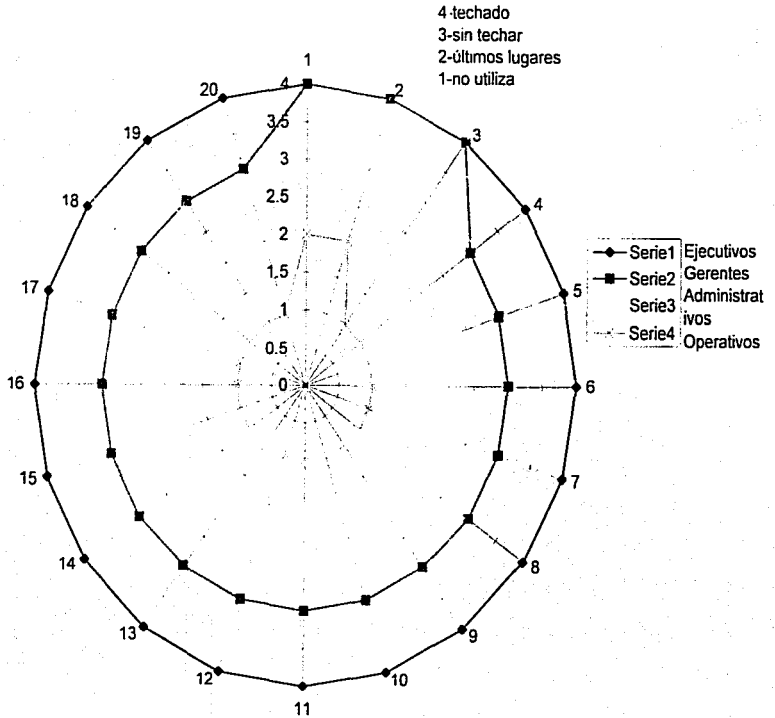
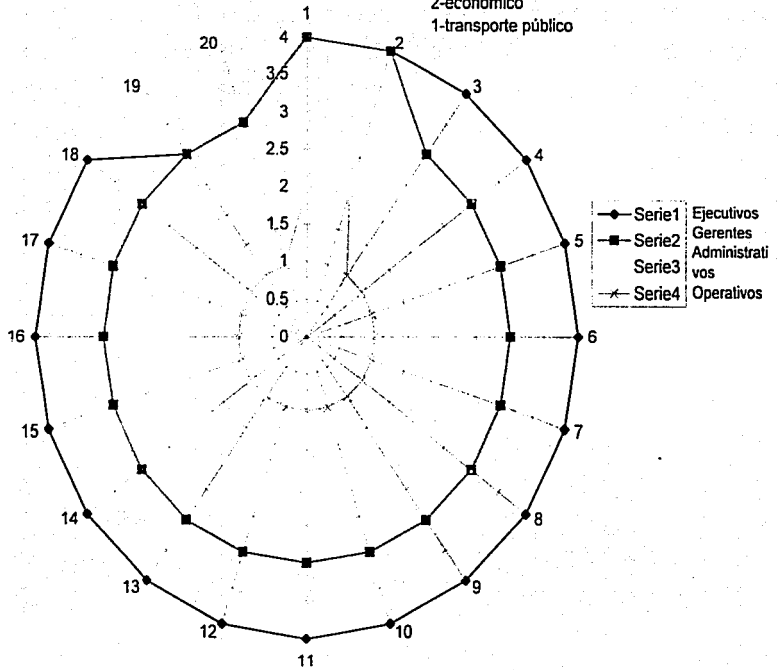


Gráfico15

TIPOS DE AUTOS

4-lujo
3-mediano
2-económico
1-transporte público



COMEDORES

- 4-restaurante (lujo)
- 3-restaurante (menos lujo)
- 2-en la compañía (grande)
- 1-en la compañía (pequeño)

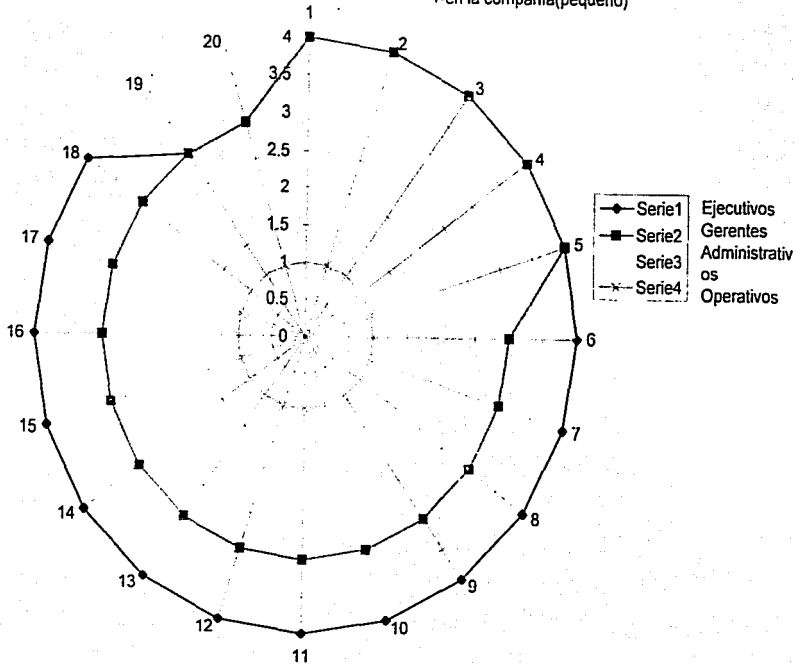


Gráfico17

SANITARIOS

4-amplios
3-medianos
2-chicos
1-lo indispensable

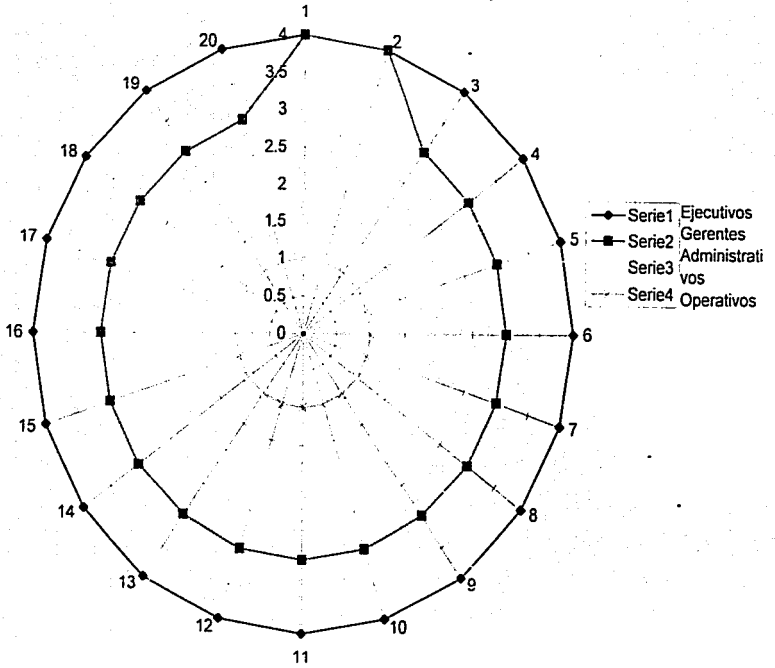
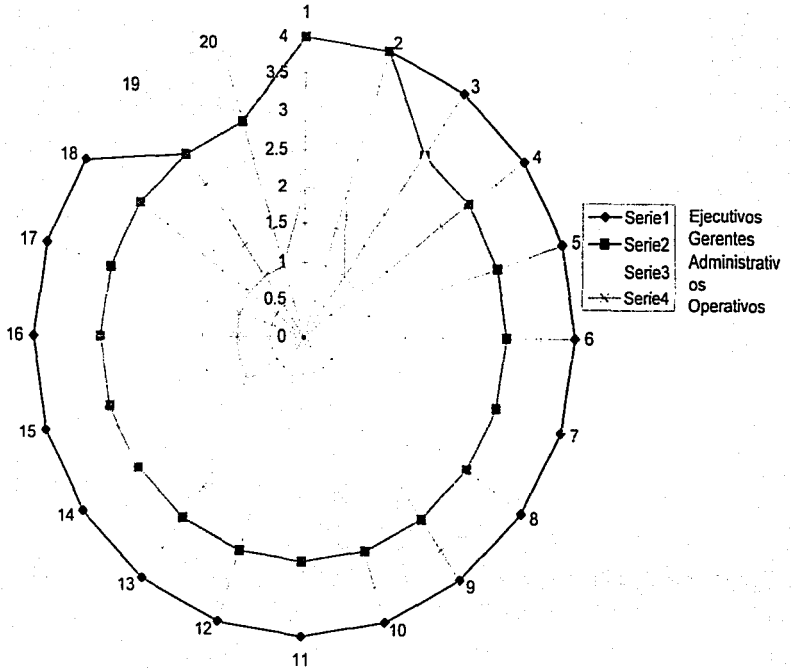


Gráfico18

RELACIONES SOCIALES

4-con ejecutivos
3-con gerentes
2-con administrativos
1-con operativos



LA FORMA EN QUE SE DA LA AUTORIDAD

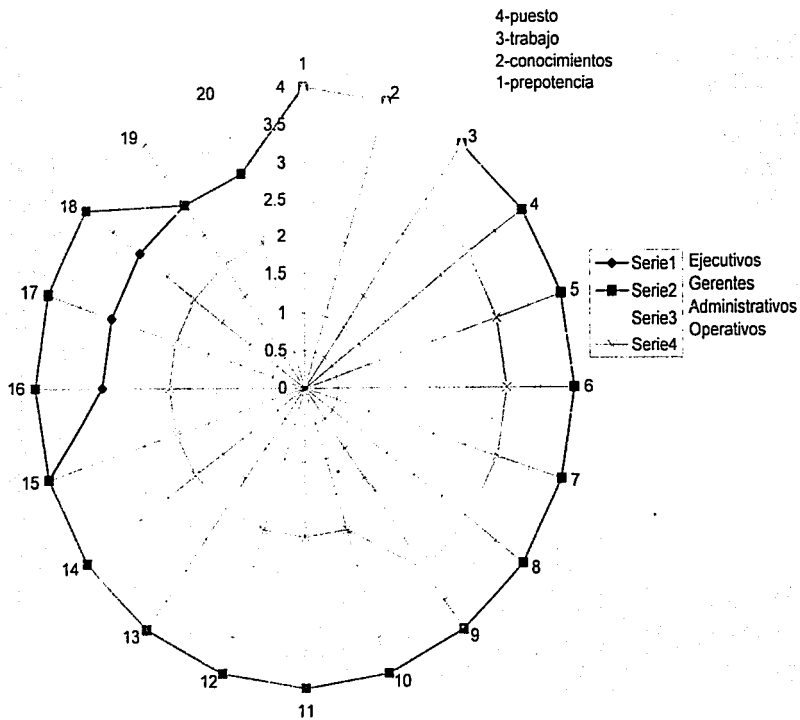


Gráfico20

LA FORMA QUE SE DA LA REPUTACIÓN

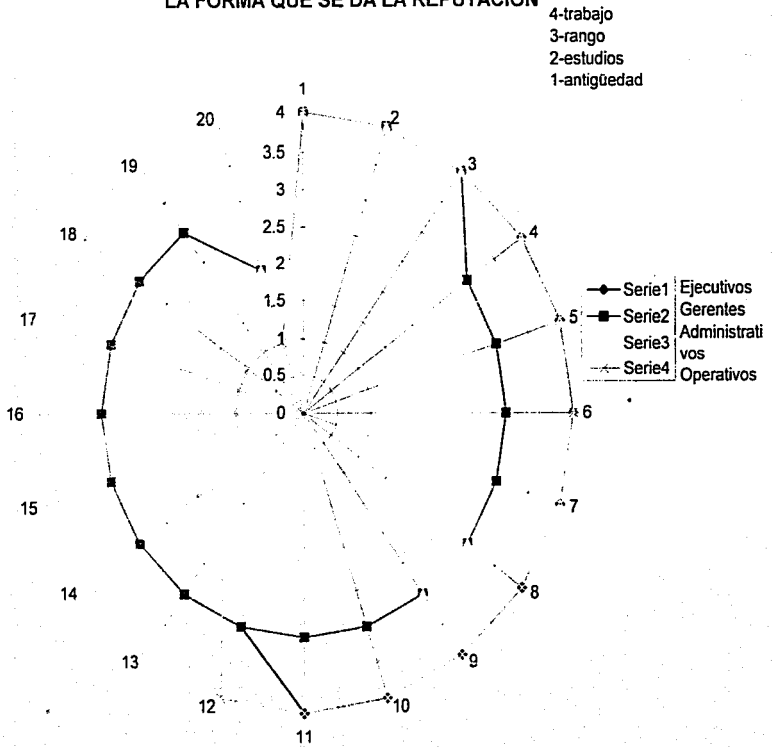


Gráfico21

MANERA DE DIRIGIRSE HACIA OTRAS PERSONAS

4-autoridad
3-prepotencia
2-amabilidad
1-carisma

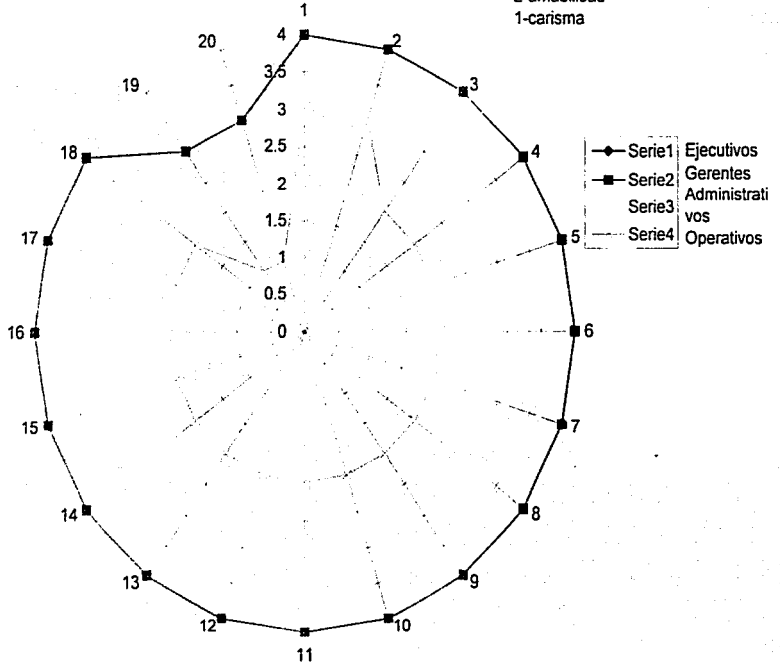


Gráfico22

LIBERTAD DE ENTRAR Y SALIR CUANDO SE DESEA

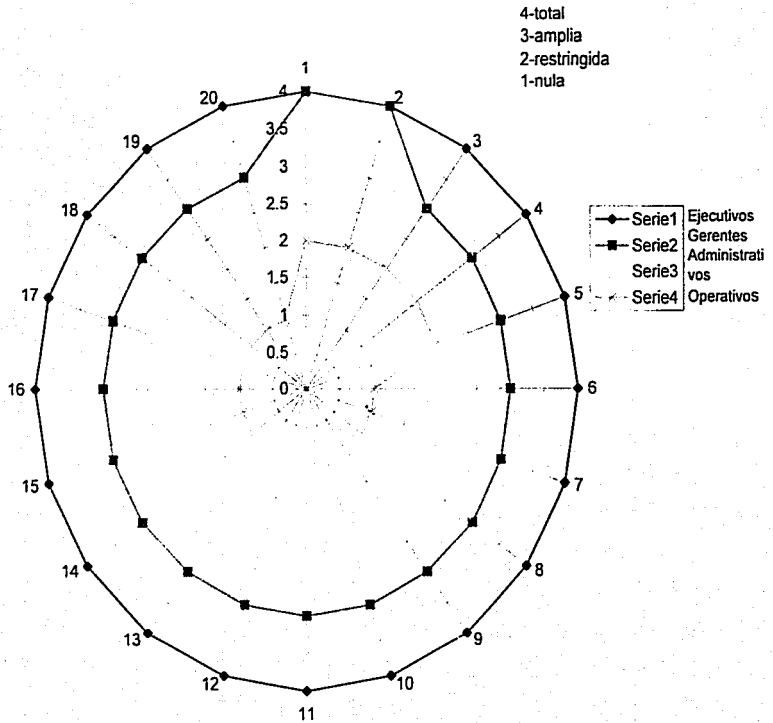
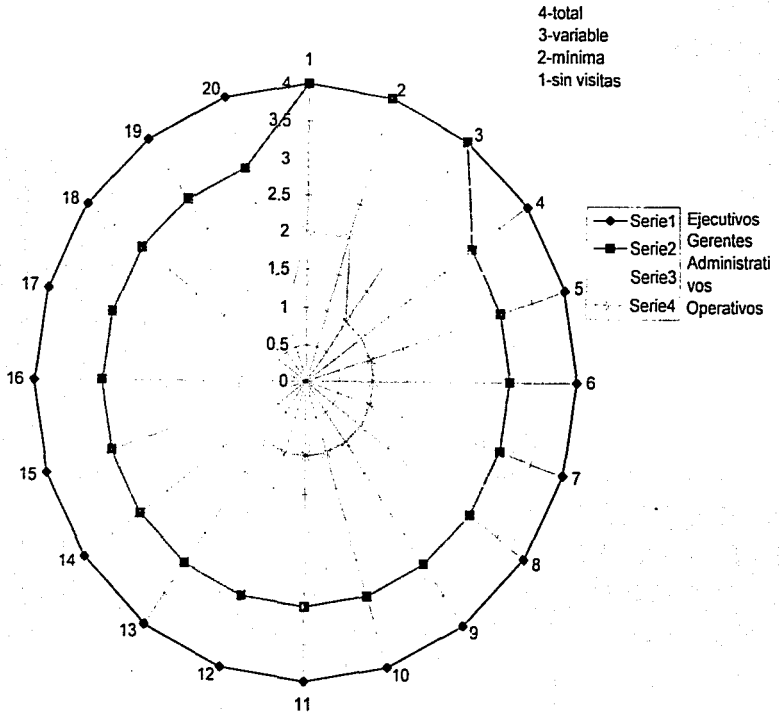


Gráfico23

POSIBILIDAD DE SELECCIONAR A LOS VISITANTES



En base en los datos encontrados podemos mencionar los siguientes hallazgos.

1. El empleo de los títulos a nivel directivo es predominante, presentando una correlación fuerte en el nivel gerencial, una importancia menor en el nivel administrativo y nula importancia a nivel operativo.
2. La forma de vestir se encuentra fuertemente correlacionada tanto en el nivel ejecutivo como gerencial como símbolo de poder, perdiendo fuerza a nivel administrativo y careciendo de importancia a nivel operativo.
3. En el caso de los accesorios todos los niveles presentan una tendencia a considerarlos importantes fuentes de status.
4. Las comodidades en el sitio de trabajo resulto una de las áreas de mayor incidencia con respecto a los símbolos de poder, pues a mayor rango existe una mayor posibilidad de tenerlos.
5. Al igual que las comodidades del punto anterior, los muebles fueron uno de los ítems más relevantes de la posición de poder en las empresas visitadas.
6. Las condiciones de trabajo también resultaron proporcionalmente significativas entre los diferentes niveles de las empresas, mostrándose mejores a los más altos niveles.
7. La alfombra como un signo distintivo de poder también esta fuertemente correlacionado con los mandos ejecutivos y negativamente correlacionado con los mandos operativos.
8. La posibilidad de contar con una secretaria presento una clara correlación positiva con los altos mandos y sin correlación con los operativos.
9. En el caso de sillas para los visitantes la correlación se presento una disminución proporcional dependiendo de los niveles.

10. Al igual que en el caso anterior, el espacio disponible para efectos personales decrece en forma proporcional al nivel jerárquico.
11. En este caso, el número de individuos a cargo de las personas corresponde más a la función realizada que al poder de la posición.
12. En este caso tanto los niveles ejecutivos como gerenciales guardan cierta paridad, despegándose en forma importante de sus dos niveles inferiores.
13. Para los sistemas de intercomunicación el nivel ejecutivo se encuentra distanciado de el resto mientras que los niveles gerenciales y administrativos presentan cierta paridad y están por arriba de los operativos.
14. En el caso del lugar designado para estacionar el auto la diferencia vuelve a decrecer en forma importante dependiendo del nivel ocupado.
15. Los vehículos son también una importante diferencia entre los diferentes niveles.
16. Los comedores también demarcan en forma importante el estatus de las personas en las organizaciones decreciendo en forma proporcional al puesto ocupado.
17. Los sanitarios presentan una tendencia casi decreciente en cuanto a nivel ocupado por el personal en la empresa destacando el status y con ello haciendo palpable el símbolo de poder.
18. Los círculos de relaciones laborales también marcan un importante nicho de poder pues cada área se relaciona con el personal de su misma jerarquía.
19. En cuanto a la autoridad, parece que esta está más relacionada con la función que con el status.

20. Nuevamente al igual que en la pregunta anterior, esta se da por la función más que por el status.
21. En este caso en particular empatan tanto los ejecutivos con los gerentes como los administrativos con los operarios, mostrando dos etapas de formación en las empresas.
22. En este ítem resulta clara la posibilidad de entrar y salir de la empresa a voluntad en las altas esferas y siendo esta casi nula en las áreas operativas.
23. Finalmente, se encontró que únicamente a nivel directivo se tiene una libertad de seleccionar a sus visitantes, mientras que conforme baja el nivel esta posibilidad va decayendo.

CONCLUSIONES

El estudio del individuo es muy complejo, pero es de gran relevancia para determinar su comportamiento dentro de las organizaciones.

Al finalizar la investigación, se encontró una clara correlación entre los símbolos de poder y el prestigio organizacional, viéndose estas exacerbadas en los niveles ejecutivos.

Claramente se identificó la existencia de los símbolos de poder en las organizaciones, principalmente en las áreas de mayor rango como son los ejecutivos y los gerentes, no siendo así en los administrativos y el área operativa.

Evidentemente existe una correlación entre los símbolos de poder y la satisfacción de las personas con sus empleos se puede observar que si una persona no presenta cierto símbolo de poder, no está a gusto con su trabajo, es decir que debe de tener un cierto status, aspectos materiales como una oficina, un coche, accesorios, y lo más importante dinero, que su sueldo sea el mejor pagado por todos. Por eso sino se les da ciertos incentivos que los hagan resaltar importantes no se sienten a gusto y no desarrollan adecuadamente su trabajo y por lo tanto la organización no puede tener productividad.

Con respecto a la correlación entre los símbolos de poder y las organizaciones es muy clara, ya que si una organización no posee los símbolos de poder, no puede posicionarse en el mercado y con sus clientes.

Es decir si su cliente o proveedor no observa a la organización con cierto status, una localización geográfica adecuada, sus instalaciones aunque no de primera, pero de las más estables, que su personal tenga uniforme, un estacionamiento amplio y que los coches que se encuentren en él sean de los mejores, que a la entrada siempre exista un guardia e interfón, que permitan la entrada con un gafete, que sus instalaciones contengan áreas verdes. No es

reconocida la organización y por lo tanto no pueden prestar sus servicios los proveedores y los clientes no recurren a sus servicios.

Con respecto a las hipótesis se puede decir que sí se cumplieron. La Hipótesis alterna uno y alterna dos, resultaron verdaderas.

Los símbolos de poder sí están correlacionados con el prestigio organizacional, si una organización no cuenta con un símbolo de poder no es fiable. Y dentro de la organización se manejan infinidad de símbolos de poder para su funcionamiento.

La siguiente hipótesis. El empleo de los símbolos de poder en las organizaciones, se correlacionan positivamente con la satisfacción en el trabajo. Es decir si la persona cuenta con al menos un símbolo de poder es feliz en la organización, cumple con sus obligaciones adecuadamente y orienta a que la organización tenga una buena función y productividad. Con esto se quiere decir que los símbolos de poder así como a veces trae conflictos organizacionales, son muy útiles para que las personas se sientan a gusto, conforme a su trabajo y puedan rendir más para la organización.

De esta forma comprendemos que este tipo de simbolismo refuerza la necesidad del individuo en tener antes que en ser, por lo que la predisposición a buscar dichos símbolos sin importar las consecuencias se llega a vivir en el ambiente empresarial en una forma que llega a ser no sólo asfixiante, sino incluso mortal.

Dicha búsqueda irrefrenable de estos símbolos nos lleva a trabajar en forma incansable, a buscar logros a costa de grandes esfuerzos, a hacer más cosas en forma rápida que los demás y de no parecer suficiente lo anterior, exigir a los demás por encima del estándar con la sola consigna de "hacer más".

Por lo analizado, resulta imposible dejar de pensar si vale la pena seguir en esta frenética carrera por el éxito que solo nos acerca más a una tumba fría y húmeda que, aunque sea recubierta de oro, no deja de ser un hoyo.

En este punto ha llegado el momento de preguntarnos si los valores que asignamos a las cosas materiales y distintivos sociales nacen verdaderamente de una necesidad vital o tan solo son imaginarias que otras personas que se han encargado de colocar en nuestras mentes.

Identificar los efectos de los actuales símbolos de poder en las organizaciones y a sopesar dichas repercusiones en nuestras vidas y las de nuestros colaboradores.

En resumen. Se observo que los símbolos de poder permean la sociedad empresarial en el Valle de México (Con base a las empresas visitadas) mencionando que dicho conocimiento abre la posibilidad de generar una línea de investigación particular sobre este objetivo y acercándonos un poco más al conocimiento organizacional de nuestro país.

BIBLIOGRAFÍA

- Arriola Carlos, Globalización, modernidad y tratados de libre comercio. Una perspectiva amplia. El mercado de Valores, julio 2000, no. 7 vol. 60.
- Ayer A.J. La filosofía del siglo XX. Grupo editorial grijalbo 1983.
- Ballina Ríos Francisco. Conflicto en las organizaciones. Contaduría y Administración, México D.F. 2000.
- Barry Tom. México, la fuente esencial sobre la sociedad Mexicana, su economía y política. Una guía actual. 1983.
- Basurto Carmen. México y sus símbolos. Novena edición. Editorial Avante. México 1996.
- Beigbeder Oliver. La simbología. Oikos-tov s.a ediciones 1970.
- Berger, J. Mohr. Another Way Of Telling. Editorial Writers. London. 1982.
- Bochenski. La filosofía actual. Fondo de cultura económica. 1951.
- Bonilla Carlos. Globalización y relaciones públicas. Administrate hoy. 1999.
- Boulding Kenneth. Las tres caras del poder. Ediciones paidos. Buenos Aires, 1990.
- Bower Joseph. Oficio y arte de la gerencia. Grupo editorial Norma, 1995.
- Broms, H. Gahmberg. Semioticas Of Management Editorial Helsinki. Helsinki 1987.
- Burton, F. Oficial Disourse. Editorial Routledge. London, 1976.
- Cassier, E. An Essavon Man. Editorial Vale University Pres. New Haven CT. 1944.
- Castaings Teillery Juan. La ideología del dinero en la época actual. Alteridades. México 1997.
- Ceballos Garibay. El poder como delirio. Revista Jornada Semanal no. 28, año 10, 1994.
- Clay Henry. Introducción a la psicología social. Editorial trillas, México 1975.
- Contreras Soto Ricardo. Constitución Simbólica en contextos estructurados en la cultura organizacional. Esbozo de una problemática, aproximación a una propuesta de un esquema

crítico. Universidad de Guanajuato Escuela de Contaduría y Administración de Celaya, Octubre 2000.

-**Coppolillo, Henry P.** The Art Of Pirandello: A Psychoanalytic View Bulletin of teh memminger clinic, vol. 61 win 1997.

-**Chávez Calderón Pedro.** Historia de las doctrinas filosóficas. Alhambra Mexicana. México 1996.

-**Chevarier J.** Iniciación al simbolismo. Ediciones obelisco, 1986.

-**Chiavenato Idalberto.** Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill, 1989.

-**De la Vega Membrillo Jorge.** Antología, Técnicas de Investigación I (social o de campo), Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca 1990.

-**Dessler Gary.** Organización y Administración. Enfoque situacional Prentice-Hall. Hispanoamericana S.A. 1979.

-**De Ventos Rubert.** Filosofía crítica. Ediciones Peninsula, 1980.

-**Díaz Guerrero Rogelio.** Estudios de Psicología del Mexicano. Editorial Trillas. México D.F. 1979.

-**Drucker Peter.** Gerencia para el futuro. Grupo editorial, 1994.

-**Grijalbo** Diccionario enciclopédico México, 1986.

-**Hall Richard.** Organización, estructura y proceso. Tercera edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1983.

-**Hernández Villa Señor Dulce María.** Administrate hoy, 1999.

-**Herskoyits Melville J.** El hombre y sus obras. La ciencia de la antropología cultural. Fondo de cultura económica México 1987.

-**Jiménez Rueda Julio.** Historia de la cultura en México. El mundo prehispánico editorial cultural T.G. S.A. México, 1957.

-**Johnson Pauline** Tagliaiavore Normative Power Of Chier Executive Nurses Image - the journal of nursing scholarship vol. 21 (3) fal 1989.

-**Jones, Michael Owen** Studying organizational symbolism: What, How, Why? Qualitative research methods vol. 39 sage publications, 1996.

-
- Kast Fremant.** Administración de las organizaciones McGraw-Hill, 1976.
- Kast Fremant.** Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias. Cuarta edición, México 1985.
- Keyes, Charles Don** The Rhythm and Harmony Of Consciousness. New York USA Routledge, 1999.
- Kraeuter, Cris.** El símbolo como status dentro de la organización. Social status psychological aspects; prestige Business first-western New York, April 2000, vol. 16 journal.
- Larocca Hector.** Dirección de organizaciones. Ediciones Macchi, 1993.
- Lazzatti Santiago.** Funciones, estilos y desarrollo. Ediciones Macchi, Argentina, 1993.
- Litterer, Joseph.** Análisis de las organizaciones. Universidad deMassachussets. Segunda edición. Editorial Limusa. México D.F. 1986.
- Margulies Newton.** Desarrollo organizacional. Valores, procesos y tecnología. Diana técnico editorial. México 1974.
- Martínez del Río Eustaquio.** Mundo Ejecutivo 1998. Revista.
- Martínez González José Vili,** Hitos de Ciencias Económico Administradas. Mayo-Agosto 2001 Año 7, No. 18. Ensayo de Símbolos de Poder en las Organizaciones y sus repercusiones.
- Medina Lozano Luis** Métodos de Investigación I y II, SEP, México 1990.
- Mercado H. Salvador.** Mercadotecnia Programada, México 1980.
- Moreno Fernández Andrés.** Infraestructura, globalización y planeación. El mercado de Valores, Julio 1998.
- Morgan Gareth.** Imágenes de la Organización Alfa-Omega-Rama, 1991.
- Münch Glindo.** Fundamentos de Administración. Editorial Trillas. 1993.
- Owen Jones Michael.** Estudios del simbolismo organizacional. Journal vol. 39. 1996.
- Pérez de León Enrique.** Notas de Derecho Constitucional Administrativo. Editorial Porrúa, México 1994.
- Perrow, Charles.** Sociología de las organizaciones McGraw-Hill. 1991.
- Pfeffer Jeffrey.** El poder en las organizaciones. Política e influencia en una empresa. serie McGraw-Hill de Managemente, 1992.

-
- Pietikainen, Petteri.** C.G. Jung and the psychology of symbolic forms Helsinki Finland: Barnes Noble 1999.
- Pritchard. Peter** Doctors, Patients and time London, England ud: sage publications. Inc. Xi, 173 pp.
- Reyes Ponce Agustín.** Administración de Empresas. Editorial Limusa. México, 1999.
- Robbins Stephen.** Comportamiento Organizacional. conceptos, controversias y aplicaciones. Tercera edición, Prentice-Hall, 1987.
- Robbins Stephen.** Administración. Quinta edición Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1996.
- Robbins Stephen.** Fundamentos de administración, conceptos y aplicaciones Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.
- Rosen Michael.** Dramaturgia y dominancia. Artículo Journal. Vol. II, 1985.
- Sagles Leonard.** Liderazgo, estilos y técnicas. McGraw-Hill, 1982
- Sampieri Hernández Roberto et,al** Metodología de la Investigación McGraw-Hill México 1991.
- Sexton William.** Teoría de la organización. Editorial Trillas, 1996.
- Stewar John.** Speech and Human being: A complement to semiotics Journal Article vol. 72 (1) february 1986.
- Stoner James.** Administración. Tercera edición Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1989.
- Stones James,** Administración. Sexta edición Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1996.
- Turner Barry** Organizational Symbolism. Editorial Walter New York, 1990.
- Vargas C. Martha.** Globalización, desarrollo regional y atomización del estado nación. 1999. Hipevínculo "mailto:marthaev@hotmail.com"
- Wallon Henri.** La vida mental. Editorial grijalbo. México 1991.
- Wwreham. John.** El poder de los símbolos. Signs and symbols: Business Enterprises Across the Board, Sep. 1999. Vol. 36 journal.
- Wilhelm Dilthey.** Teoría de las concepciones del mundo. Alianza editorial mexicana. México 1990.