

El ejercicio del poder en organizaciones solidarias. Un análisis desde el sector agroindustrial en Boyacá, Colombia

The exercise of power in solidar organizations. An analysis from the agroindustrial sector in Boyacá

Cindy Thatiana ARCOS Soto [1](#); Marlén SUÁREZ Pineda [2](#); Sandra Milena ZAMBRANO Vargas [3](#)

Recibido: 16/07/2017 • Aprobado: 12/08/2017

Contenido

[Introducción](#)

- [1. Referentes Teóricos](#)
- [2. Metodología](#)
- [3. Resultados y Discusión](#)
- [4. Conclusiones](#)

[Referencias](#)

RESUMEN:

El artículo hace parte de un proyecto de investigación cuyo propósito es explicar singularidades del ejercicio del poder en organizaciones de economía solidaria del sector agroindustrial. La investigación es cualitativa con pretensiones descriptivas y de carácter inductivo. Los resultados respaldan la proposición de que las condiciones de edad, escolaridad y género sugieren diferencias en las formas de concebir los roles de poder previstos en la estructura organizacional.

Palabras-Clave: Poder en la organización, organización solidaria, acción social, relaciones de poder

ABSTRACT:

This article is part of a research Project which objective is to explain singularities of the power exercise in solidary economy organizations in the agroindustrial sector. The research is qualitative with descriptive pretensions and inductive character. The results support the proposition that says that the age, scholarship and gender conditions suggest differences in the ways of conceive the power roles foreseen in the organizational structure.

Keywords: Power in the organization, solidarity organization, social action, power relationship.

Introducción

La noción del poder en el ámbito de la organización, ha sido asumida como la vía para hallar explicaciones en los campos de la estrategia, la estructura, el desempeño, la cultura organizacional y hasta la apertura al cambio. Se comprende la organización como un sistema dinámico en permanente proceso de cambio que configura un escenario para el ejercicio del poder, distribuye autoridad y configura un contexto para el desarrollo del poder, mostrando

entre otros hechos, asimetría en las relaciones, resistencias, intencionalidades, deseo de reconocimiento, representaciones simbólicas, lenguaje específico (Schvarstein, 1998).

Las organizaciones son sistemas dinámicos que interactúan con diferentes fuerzas internas y externas, en la parte interna de cada una existen conflictos, roces como respuesta a las diferentes intereses y expectativas de cada uno de los miembros que la componen, ya que cada uno ellos persigue alcanzar el poder, así como tener medios de control de las diferentes acontecimientos que se presentan en las empresas, con el propósito de exigir obediencia de los subordinados o un individuo que ocupe una posición de sumisión, a partir de una posición adquirida para ejercer el , ya sea porque existen un capital económico, intelectual, cultural o simbólico. Los sujetos deciden de manera libre si aceptan ser dominados hasta tal punto que estos también buscan posiciones de dominio dentro de la misma organización; en el ambiente externo las relaciones de fuerza o dominación se dan con respecto a otras organizaciones que implican competencia por ocupar una posición en la sociedad, ya sea en el campo de la producción o del mercado, donde las empresas generan estrategias que se concretan en acciones, estas puede jugar el papel de la empresa que domina adquiriendo un posicionamiento y un capital visible en el sector, de esta manera superar a otras organizaciones pasando estas últimas a ocupar un rol de empresas subordinadas (Álvarez, 2011).

Para comprender cómo se ejerce el poder en las organizaciones solidarias en Boyacá, se tuvieron en cuenta algunas teorías dominantes que permiten una aproximación al concepto, bajo los enfoques de la teoría de la organización. Fayol (1994) analiza la definición de autoridad, obediencia y unidad de mando a la luz de los principios de la administración; en la teoría de la burocracia Weber (2002) menciona tres elementos para legitimar el poder: de carácter carismático, de carácter racional y de carácter tradicional; en la escuela de las relaciones humanas pueden considerarse a Parker (1995), Simon (1949) y March (1994). En el enfoque neoclásico French y Raven (1959 a, 1971b), definen cinco fuentes de poder: carismático, coercitivo, experto, referente y legítimo. Morgan (1979a, 1990b) analiza los mecanismos del ejercicio del poder sobre la autoridad formal e informal; por su parte Foucault (1988), observa el poder desde la perspectiva del sujeto, sus expectativas y sus respuestas. Por último, el enfoque contemporáneo define el poder formal que proviene de la estructura organizacional y su capacidad de influir desde una posición dentro de la organización y el poder informal que refiere al entorno que rodea a los individuos y su manera de relacionarse social e interpersonalmente con otros (Meliá, Oliver y Tomás, 1993; Mintzberg,1991) en un entramado de juegos políticos , como mecanismo para afrontar el poder desde la posición del directivo y del subordinado, a la vez que Bonavía y Quintanilla (1999) explican los diferentes niveles de influencia también desde altos y bajos mandos. A partir del año 2000 hasta la actualidad ha venido abriéndose campo el paradigma social que plantea el estudio del poder con una mirada hacia la comunidad en el sentido de las relaciones sociales que abarcan el estudio de relaciones interpersonales, las motivaciones de los individuos, los sistemas simbólicos que construyen costumbres culturas hábitos, modos de vida (Perlo y López, 2011; Penaglia, 2012).

La metodología es cualitativa descriptiva, porque permite comprender el poder desde experiencias vividas, así como de las percepciones y juicios de los participantes, la muestra consultada consta de 14 directivos o miembros de consejos de administración y 51 miembros de las organizaciones solidarias, se emplearon instrumentos de recolección como entrevistas semiestructuradas a los directivos y aplicación de 51 cuestionarios de escala Likert aplicados a miembros y colaboradores de estas organizaciones.

Los resultados están organizados en tres categorías: experiencias generales de poder del directivo referida a capacidad para generar acuerdos, capacidad para ser obedecido, expectativas sobre otros miembros de la organización, logros y mejores momentos de la experiencia como dirigente. El segundo factor habla sobre la visión del directivo desde el discurso teniendo en cuenta el género, la escolaridad y la edad. El tercer factor analiza las diferencias en el autoconcepto del directivo, de acuerdo a la edad y el género.

1. Referentes Teóricos

1.1. Aproximación al concepto de poder

El fenómeno del poder en la realidad organizacional, muestra una serie de matices según la disciplina que se ocupe de él y según el sistema social de donde se trate. Interesa aquí hacer la revisión para el caso del sistema social comprendido como organización, de acuerdo a los diferentes enfoques de pensamiento de la administración y a los autores consultados.

Enfoque Clásico. Henry Fayol con los principios de la administración define las nociones de autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección y subordinación al interés general, cada una de ellas precisa la necesidad de sometimiento del individuo a la voluntad de otro o de otros. Henry Fayol para la segunda década del siglo XX, aporta la noción de *autoridad*, como uno de los principios clave de la administración, y la concibe como el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer. Fayol hace distinción entre la autoridad legal que es inherente a la función y la autoridad personal que está derivada de inteligencia, saber, experiencia, valor moral, aptitud de mando, entre otros. Se espera dice este autor que un buen jefe ostente los dos tipos de autoridad.

Un segundo concepto aportado por Fayol es el de la *disciplina*, que según el mismo autor, consiste en la *obediencia*. En su obra *Administración Industrial y General*, refiere:

Quando se manifiesta una falla en la disciplina o cuando el entendimiento o la armonía entre los jefes y los subordinados deja que desear, no hay que limitarse a echar negligentemente la responsabilidad de esa situación sobre el mal estado del personal; ordinariamente el mal es una consecuencia de la incapacidad de los jefes. Esto es, al menos, lo que he comprobado en diversas regiones de Francia. Siempre he observado que los obreros franceses son obedientes y aún abnegados cuando se hallan bien dirigidos. (Fayol, 1994, p. 129)

Sobre el principio de la disciplina el mismo Fayol considera que los medios más eficaces para establecer y mantener la disciplina son: buenos jefes en todos los niveles jerárquicos, convenios o estatutos tan claros y equitativos como sea posible y sanciones penales diligentemente aplicadas.

El concepto de unidad de mando se suma a los dos anteriores para complementar el paradigma de dominación en las relaciones dentro de las organizaciones, y aporta la mirada de que el hombre no soporta la dualidad de mando, refiriendo que dos jefes impartiendo órdenes en una esfera de influencia, que cada uno cree que le pertenece, da origen a la dualidad. En su explicación sobre el principio de la subordinación del interés particular al interés general Fayol expone que "la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, las debilidades y todas las pasiones humanas tienden a hacer perder de vista el interés general en provecho del interés particular" (p. 133).

La teoría de las Relaciones Humanas encuentra en la organización informal, la oportunidad de un nuevo escenario para controlar el proceso de trabajo, convirtiendo a las necesidades sociales del hombre en factor de manipulación. El poder ejercido en los grupos informales es una forma sutil de disciplina, en donde se pretende la cooperación a través de la persuasión y no de la coacción, Parker (1995) expresa que el poder se apoya de factores como: la inteligencia, el conocimiento, y el valor moral.

Por su parte Weber (2002) afirma que existen solo tres motivos de legitimidad de la dominación con una estructura sociológica, 1) dominación legal, es de carácter burocrático, donde cualquier derecho puede crearse o modificarse a través de una ordenanza, se obedece no a la persona a título personal, sino a la regla emitida por estatuto, que establece en que tiempo y en qué medida se debe obedecer, teniendo en cuenta que el funcionario elegido como superior actúa en un radio de competencia concreta, 2) dominación tradicional, se basa en los poderes señoriales que han existido siempre, es validado por un reconocimiento o sabiduría, se obedece

a la persona por su dignidad, su valía, por fidelidad, prima la lealtad personal del servidor más que el mero deber o el cumplimiento de los fines del cargo, 3) dominación carismática, basada en la fidelidad, en la confianza de la persona las personas hacia el dominador y sus facultades extraordinarias, ocies una devoción personal, las formas de dominación son el profeta, el héroe guerrero, su popularidad, su capacidad de congregar a la multitud, el que manda es el caudillo y el que obedece es el apóstol, su dominio se extiende hasta que su carisma se agote, es aceptada por una comunidad, la autoridad carismática principalmente parte de una creencia en el profeta o en el reconocimiento, la fe y el reconocimiento se consideran como deber.

Enfoque Neoclásico. French y Raven (1959, 1971) plantearon cinco bases del poder a partir del agente A y el agente B: Poder coercitivo: el agente A tiene la potestad de emplear la fuerza para que B obedezca, el agente A utiliza medios como amenazas o castigos contra B. Poder por recompensa: el agente A tiene recursos para gratificar la obediencia de B, emplea medios para premiar como incentivos, bonificaciones, ascensos etc. Poder legítimo: B obedece al agente A a causa de la posición del segundo, ya que A tienen una posición respaldada por un medio formal dentro de la organización, entonces B cree que B tiene los medios para ejercer el poder de una forma oficial. Poder referente: B reconoce el poder que tiene A partiendo que B profesa y cree en A como consecuencia de los sentimientos de confianza, lealtad, admiración y afecto hacia A. Poder experto: B observa y obedece al agente A, ya que este último posee conocimientos y habilidades técnicas o profesionales en su rol u ocupación y B reconoce esta competencia de A. Poder de información: se caracteriza por una relación de dependencia donde A controla la información que le puede suministrar y que puede ser extraordinario o importante para B.

Emerson (1962) expone las relaciones de poder desde la dependencia que puede coexistir entre dos agentes, donde uno de los agentes buscara las situaciones necesarias para controlar e influenciar en sus acciones, esta relación de dependencia se caracteriza porque en algún punto una de las partes está en posición de facilitar, entorpecer, negar cooperar la retribución del otro.

Bourdieu (1970) reflexiona sobre el poder social, el cual configura la construcción de una realidad, donde los sujetos tienen la capacidad de ver, hacer y creer, de confirmar, así transforman su perspectiva del mundo y el entorno que le rodea, a este poder lo denomina poder simbólico, que se opone a la mirada del poder desde lo tradicional que emplea la fuerza o la coerción para lograr sus objetivos, en cambio este poder no se ejerce sino que es reconocido.

Burrell y Morgan (1979) realizan una comparación sobre una visión unitaria y una visión pluralista del poder, el conflicto y los intereses. En el caso del poder individual desconoce el papel del poder en la vida de la organización concepciones como autoridad, liderazgo y control; allí se describen medios de las facultades administrativas para alcanzar los objetivos organizacionales, en contraposición, el poder con una visión pluralista es una variable indispensable para entender las actividades organizacionales; el poder es el recurso por el cual se alivian y resuelven conflictos de intereses y la organización se lee como un sistema donde habitan diversidad de sujetos o fuerzas que consiguen poder por diferentes fuentes. Foucault (1988) en su discurso sobre el sujeto y el poder, invita a la reflexión acerca de cómo debería ser abordado el poder desde el sujeto y no desde el mismo fenómeno, propone estudiar las relaciones de poder a partir de un contraste de la teoría con la práctica, donde se analicen las formas de resistencia y las acciones que llevan a los hombres a distorsionar estas relaciones. En sus escritos define el sujeto de dos maneras, la primera, como ese algo o alguien que es sometido a otro, como una estrategia de control que supone dependencia, la segunda, el sujeto está ligada a su identidad personal a partir del conocimiento que tiene de sí mismo o de la conciencia.

Para Foucault (1988) las relaciones de poder se ejercen por medio de la producción e intercambio de signos que están relacionadas con actividades terminadas como técnicas de entrenamiento, procesos de dominación y los medios que permiten obtener obediencia, como también las relaciones de poder que buscan desarrollar un potencial allí está la división del trabajo y la jerarquía de tareas. Para este autor el ejercicio del poder es un conglomerado de

acciones sobre posibles acciones, es decir que actúa sobre un hecho posible o se desempeña en las formas como los sujetos actúan, lo que representa que si el poder necesita dos actores uno que ejerce poder y otro que lo recibe tiene unos efectos en los vínculos que existan entre los dominadores y dominados: incita, induce, seduce, facilita o dificulta, amplía o limita, constriñe o prohíbe. Señala que para analizar las relaciones de poder hay que tener en cuenta 5 aspectos: 1) sistema de diferenciaciones: diferencias que permiten actuar sobre la acción de otros, diferencias económicas, jurídicas o de status, diferencias lingüísticas y culturales, diferencias en competencias y habilidades, dichas diferencias establecen condiciones y efectos cómo se desarrolla el poder, 2) tipo de objetivos, propósitos que desean ser alcanzados por parte de quienes actúan sobre la acción otros: mantener privilegios, acumular ganancias, defender la autoridad dado por un estatuto, desempeñar una labor o función, 3) modalidades instrumentales, mecanismos de control para garantizar el poder, amenazas de armas, efecto de la palabra, sistemas de vigilancia, dispositivos materiales, 4) formas de institucionalización, pueden considerar disposiciones tradicionales, estructuras jurídicas, o fenómenos afectados por la moda, o puede ser un dispositivo no tradicional cerrado sobre si, el cual tiene una autonomía con sus propias estructuras y reglamentos y 5) grados de racionalización, las relaciones de poder al estar dadas por un conjunto de acciones probables, puede en ocasiones estar destinadas a la eficacia de los instrumentos empleados y de la confianza en los resultados, o también de costo económico o costo en las resistencias encontradas.

Enfoque Contemporáneo: El estudio del poder no solo debe ser planteado desde las acciones concretas del sujeto o desde un agente individual, es preciso analizarlo desde los grupos o colectivos. Crozier y Friedberg (1990) presentan a las acciones colectivas como "soluciones específicas que han creado o instituido actores relativamente autónomos, con sus recursos y capacidades particulares (constructos), a los problemas que plantea la acción colectiva, en particular el de la cooperación con miras a cumplir objetivos comunes" (p.1), que para el caso de las organizaciones como sistemas donde conviven colaboradores, directivos, clientes se configuran acciones sociales que como consecuencia llevan acciones conjuntas de sus miembros.

En la organización existen diversos mecanismos para el ejercicio del poder. Para Morgan (1990) lo son la autoridad formal, control de los recursos escasos, utilización de la estructura organizacional (leyes y reglamentos), control de los procesos de decisión, control del conocimiento y la información, control de límites, capacidad de tratar con la incertidumbre, control de la tecnología, alianzas interpersonales, comunicaciones y control de la organización informal.

En las organizaciones existen variables que no pueden ser controladas y los directivos deben buscar métodos y estrategias para responder a los cambios, incluso hay escenarios llenos de incertidumbres, el medio ambiente, las políticas Estado, los mercados, Crozier y Friedberg (1990), hablan de ellas, manifiestan que las fuentes organizativas expuestas a la incertidumbre, por si solas, no cuentan datos concretos por sí solos, por tanto el actor debe dar la utilidad a las fuentes de poder gracias a su capacidad y destreza para implementarlas; proponen cuatro fuentes de poder: a). Experto, capaz de hacer las cosas, idóneo para resolver problemas complejos de la organización, los sujetos que lo ejercen pueden llegar a negociar beneficios y privilegios, como consecuencia de los conocimientos y experiencias adquiridos, para las organizaciones puede resultar difícil y costoso reemplazarlos, b). control de las relaciones de la organización y el medio, actores que pueden controlar de manera natural hasta cierto relaciones y sistemas de acción de los miembros de la organización, puede desempeñar un papel de intermediario y ser intérprete de diferentes acciones, c) forma que organiza la comunicación y los flujos de información, al ejecutar una tarea o función delegado por el puesto depende de otros para que suministren información para cumplir con la labor encomendada, d). utilización de las reglas organizativas, por lo general se asume que las reglas están a cargo de los superiores para obtener una respuesta favorable de los subordinados en el ejercicio de sus funciones, pero el efecto racional de la regla limita el abuso desmedido de autoridad hacia los

subordinados..

Mintzberg (1991) habla sobre la política en las organizaciones, teniendo en cuenta que estas operan con apoyo de diferentes sistemas de influencia: autoridad, ideología, conocimientos técnicos, política. La autoridad se puede considerar hasta cierto punto como legítima, donde se ejerce el poder legalmente; la ideología hace referencia a creencias ampliamente aceptadas, los conocimientos técnicos están avalados formalmente, caso contrario con el sistema político que en las organizaciones no está autorizado formalmente. Mintzberg (1991) ha identificado los juegos políticos, que han sido estudiados por diversos teóricos para interpretar la actividad política en las organizaciones, estos juegos los describe como juego de insurrección, contrainsurrección, patronicio, construcción de alianzas, construcción de imperio, de presupuestos, de conocimientos técnicos, de dominio y de línea staff.

Existen diversos niveles de influencia entre dominados y dominantes, Bonavía y Quintanilla (1999) los resumen así:

a. Información: el dominante comunica a sus subordinados noticias, novedades y datos, o da explicaciones que pueden ser de su interés, b. Consulta: el dominador pide a sus dominados su opinión a diversos temas, también cuando los subordinados pueden hacer sugerencias a sus superiores sin que estos últimos lo hayan solicitado, c. Cooperación directivos y subalternos llegan a acuerdos en beneficio de ambas partes, no tienen el mismo nivel de mando, aunque hayan pactado lograr una posición común, d. Delegación: cuando el dirigente traspasa o cede a sus subalternos su propia capacidad de acción hacia el poder (p. 78).

Por su parte Meliá, Oliver y Tomás (1993) exponen que "el poder se refiere a la capacidad o potencialidad para influir a otros, mientras que la influencia es la manifestación real del poder" (p.140). De acuerdo a lo expuesto por los autores, el poder se materializa cuando se moviliza a un tercero a actuar concretamente en cualquier escenario siempre y cuando sea motivado por un agente que demuestre un poder.

Entre los años 1970 y 1980 algunos teóricos construyeron cuestionarios para medir las bases del poder, de acuerdo a los lineamientos propuestos por French y Raven (1959) y Meliá et.al. (1993); los instrumentos han permitido medir seis bases de poder definidas por Raven, utilizaron un procedimiento de medición bajo la teoría del rol que comprende la descripción de todas las relaciones sociales importantes que un individuo tiene en su trabajo, donde la persona focal o sobre la que recae el poder, señala que personas o grupos influyen en cierto grado en su trabajo y luego analizaron cada una de las relaciones descritas. Los resultados estuvieron orientados a medir la percepción del individuo acerca del poder que otros tienen sobre él. En el cuestionario los resultados reforzaron la evidencia a favor de la teoría bifactorial del poder que compara dos dimensiones: poder formal e informal, las cuales contienen las bases del poder relacionadas de la siguiente manera: En la dimensión del poder formal está compuesto por el poder legítimo, de recompensa, coercitivo e informacional, la dimensión está asociada con la estructura formal de la organización, en ella se pueden observar los mecanismos para ejercer una influencia formal hacia la persona focal o dicho de otras palabras la persona que recibe el poder, el poder formal tiende a ser desigual, es decir no es recíproco, los autores encontraron que el poder formal puede llegar a representar un distanciamiento en la organización y que variables como la comunicación y el contacto tienen puntuaciones bajas, esta dimensión también puede representar en diferentes ocasiones conflictos al emplear mecanismos de sanciones o amonestaciones. En contraste la Dimensión del poder informal abarca: el poder referente y el poder experto, la dimensión está asociada con las relaciones o interacciones interpersonales positivas en la organización, su esencia es armónica, es decir recíproca, sin importar el rol que se ejerza en la organización, depende más del contacto real entre los individuos para que se manifieste, va encaminada hacia las relaciones personales, esta dimensión ha ido adquiriendo relevancia por medio de teorías sobre el liderazgo, las relaciones humanas y la organización informal.

El poder durante décadas fue catalogado como un mecanismo de dominación en el Estado, las organizaciones y diferentes estructuras sociales, por esta razón es necesario comprender en

que consiste tal concepto. La dominación se caracteriza por: tener una capacidad potencial efectiva, va dirigida a un actor individual o colectivo, cobra fuerza cuando parte de las estructuras sociales y políticas, cuando se ejerce tiene un propósito intencional orientado a la acción, puede llevar a prácticas autoritarias e injustas, puede estar enfocada en controlar el comportamiento de los agentes (Máiz, 2003).

García (2009) define el poder de la siguiente manera:

El poder es un nuevo medio de control y de dominación, ya sea por el control de lo informal o de la irracionalidad, esta última noción siempre se ha asociado a lo simbólico y a lo imaginario (...) el ejercicio del poder en las organizaciones en la práctica de la dirección empresarial se sitúa claramente en el paradigma funcionalista: el poder se concibe como una variable que cumple ciertas funciones, especialmente las de integración y motivación. Este enfoque supone que existe consenso y armonía dentro de la organización y que la resistencia (...) inherente al ejercicio del poder, no existe o debe estar permanentemente controlada (p, 18).

Si el ejercicio del poder en las organizaciones es concebido como una fuente de fuerza cuya función es lograr la cohesión de los empleados, este debe ser sentido auténtica y profundamente por la mayoría de ellos (García, 2009).

Estas nuevas nociones del poder abren un debate sobre el concepto del mismo pasando de ser un medio de control que hace parte de la estructuras de poder formal en las organizaciones, dando paso al poder de las estructuras informales que se basan en mejores relaciones humanas que avanzan hacia la consolidación de entornos saludables donde lo primordial no son solamente los objetivos de las organizaciones, sino también el desarrollo de su capital humano.

Cuando se habla de poder en cualquier estructura social, aparecen los conceptos de dominio y autoridad para indicar que existen diferentes agentes donde proviene y recae el fenómeno el poder; Álvarez (2011) sugiere que "algunos autores establecen una clara diferencia entre dominación y autoridad, al considerar que la dominación implica la coerción de la libertad, mientras que la autoridad adquiere un estatuto de legitimidad, de aceptación, en todos los órdenes del espacio social" (p 147), permitiendo diferenciar estos conceptos que apoyan la comprensión sobre el poder. El poder en la organización es un fenómeno bidireccional que parte de un sujeto (directivo o líder) y se dirige hacia otros (subordinado o colaborador) cuando se delegan funciones y se asignan responsabilidades, después de ello hay una respuesta automática al estímulo, ya sea afirmativa o negativa, al ejecutar una instrucción dada por el directivo, esta relación entre dos o más miembros de la organización (jefe-subordinado) representa un flujo bidireccional del poder, ya que hace parte de las relaciones interpersonales en el contexto diario de las organizaciones (Gibson et al.,1996) citado por García (2009).

Como se mencionó anteriormente las relaciones de poder se dan entre un agente que ejerce el poder y otro que lo percibe, aunque no necesariamente el agente que imparta el poder tiene que ser por norma un sujeto que represente cargos altos como directores, presidentes, propietarios, accionistas, una secretaria o inclusive cualquier miembro de una organización así no tenga una posición de jerarquía alto, puede ejercer un poder con sus superiores, con sus mismos compañeros de trabajo, inclusive si tiene colaboradores a cargo se puede dar este acontecimiento en las organizaciones, así que definir las relaciones de poder solo por el cargo o la legitimidad solo son una parte detrás de todas las fuerzas de poder que coexisten en las empresas (Álvarez, 2011).

Penaglia (2012) expone dos líneas analíticas sobre las dinámicas del poder desde lo que se llama "paradoja del poder" de acuerdo a dos ópticas enfrentadas en la sociedad y los diversos sistemas que existen, las asociatividades, organizaciones, redes, emprendimientos comunitarios, desde la perspectiva del poder social y el poder individual. La primera premisa del poder social señala que las organizaciones sociales poseen mayor poder como fruto de la coordinación, unión y asociación, capaz de influir en el sistema político, el poder individual

recurre a formas de coordinación de las organizaciones comunitarias y la misma sociedad civil, pero genera poder en un grupo exclusivo que de fondo emplea mecanismos de dominación, ejercicio de la superioridad y privilegios para pocos. La premisa dos ve al poder social como los individuos pueden desarrollarse a través de la unión en diversas organizaciones comunitarias donde aumentan su participación a través de dichas organizaciones, mientras que el poder individual expresa que los empoderados son los individuos que ejerce un rol de liderazgo en las organizaciones y los miembros de las asociaciones son utilizados y sometidos, los afiliados o participantes son subordinados por un interés general que no los representa.

Como lo refleja el discurso teórico, el concepto de poder organizacional ha ido evolucionado desde el mecanismo de control para ejercer dominación, donde un agente es capaz de influir sobre otro y modificar su comportamiento, hacia una visión más holística, donde el poder es observado también desde la estructura organizacional informal y sobre las condiciones que rodean a los individuos, sus paradigmas de vida, costumbres, su sistema de valores morales y éticos (Uzcategui, Maldonado y Pérez, 2008); el poder no solo utiliza mecanismos como la posición de quien emite el poder, otros elementos como la comunicación asertiva (Armenteros, Guerrero, Noyola, y Molina, 2012) a través del discurso. El poder siempre tiene relaciones bidireccionales entre los sujetos, Perlo y López (2015) construyeron una red sobre el concepto de poder en relación con el dominio desde dos categorías, la primera relacionada con el dominio personal e influencias reciprocas con otros, dentro de la categoría hay elementos como la seguridad, la posibilidad de hacer, todos tenemos el poder de elegir, incluso de no ejercerlo, todas las personas tienen una cuota, estado permanente que busca el ser humano, facultad que una persona otorga a otra, característica fundamental de todo grupo social. La segunda categoría refiere al dominio y control sobre otros, incluye conceptos claves como el liderazgo, la fuerzas de unas personas hacia otras, capacidades de mando, capacidad de dirigir, jerarquía, no todos los individuos pueden acceder al poder, manipular, superioridad, control.

2. Metodología

Esta es una investigación cualitativa que pretendió una aproximación a la experiencia del individuo y a su interpretación dentro de la realidad organizacional. Es descriptiva, narra la intersubjetividad tejida en la cotidianidad de jefes y subordinados, intentando develar las percepciones de los actores y las expresiones implícitas en las formas de ejercer el poder.

La población la constituyeron las organizaciones solidarias agroindustriales de Boyacá. Se tomaron como registros oficiales la Confederación de Cooperativas de Colombia –Confecoop- e Incubar Boyacá, que en suma contienen 67 registros correspondientes a organizaciones ubicadas en los municipios de Tunja, Duitama, Sogamoso, Tuta, Oicatá, Chiquinquirá, Sáchica, San Mateo, Pachavita, Pauna, Turmequé, Sotaquirá, Chivatá, Paipa y Nuevo Colón, desarrollan su actividad económica dentro de los subsectores lácteo, frutales y hortalizas, artesanías, tejidos y apícola. Con el criterio de conveniencia para la investigación, se seleccionó una muestra de 14 miembros de los órganos de gobierno y 51 miembros en el rol de asociados, conveniencia que descansa en el criterio de contar con participantes de los distintos subsectores y directivos de diferentes niveles de escolaridad y género, además de la disposición para participar en el estudio.

Se utilizó la entrevista semiestructurada con una guía de 13 preguntas planteadas para tres categorías: a). experiencias generales de poder, b). visión del discurso del directivo a nivel personal y profesional y c). autoconcepto del directivo. Experiencias generales de poder comprende: el significado de ser directivo, capacidad para resolver conflictos, expectativas hacia los miembros de la organización, logros como directivo, capacidad para generar acuerdos, capacidad para ser obedecido. La segunda categoría estudió la diferencia de la visión del directivo desde el discurso teniendo en cuenta el género, la escolaridad y la edad, aquí se preguntaron aspectos como: principales metas como directivo y principales metas como individuo. La tercera categoría analizó diferencias en el autoconcepto del directivo, se tuvo en cuenta: capacidad para enfrentar dificultades, imagen proyectada como dirigente, aspectos

para mejorar su rol directivo tanto personal como a nivel profesional, influencias favorables del directivo hacia la organización, así como influencias desfavorables que afectan la misma. Fueron consultados 14 directivos quienes aceptaron voluntariamente participar en la entrevista, el análisis de la información se realizó con el apoyo del software Atlas TI.

Utilizando una escala Likert fueron consultados 51 miembros de las organizaciones solidarias cuyos directivos participaron en la entrevista. El cuestionario contó con 39 preguntas con las opciones de respuesta: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre. Las preguntas estaban diseñadas por dimensiones según las cinco bases de poder de French y Raven.

3. Resultados y Discusión

Los resultados presentados se muestran según las tres categorías definidas:

3.1. Experiencias generales en el ejercicio del poder

a). Al menos en el discurso los directivos manifiestan alto sentido de la democracia, todas las referencias a logros, planes, acciones en la organización, son hechas en términos de primera persona del plural.

b). Significado de ser directivo: El discurso de los directivos es fuertemente coincidente alrededor de dar sentido a su tarea por el impacto en la calidad de vida de los miembros de la organización solidaria, por medio del mejoramiento socioeconómico de las familias, además del apoyo social que por la naturaleza de la organización solidaria busca generar no solo rendimientos económicos a sus miembros, también rendimiento social, traducido en bienestar colectivo. Los colaboradores respaldan esta interpretación al admitir que del jefe provienen las decisiones de mejorar las condiciones laborales o los beneficios para los asociados.

c). Expectativas hacia los miembros de la organización: aunque los directivos utilicen en su discurso la primera persona del plural, expresan que muchas actividades de la organización las desarrollan de manera autónoma, en ocasiones asumen la responsabilidad total de la organización y lo explican por el muy poco sentido de compromiso de los asociados, señalan que éstos no participan activamente en las actividades, pero sí esperan beneficios inmediatos. Los resultados muestran un directivo que se considera indispensable, el salvador de la organización, que espera una retribución de sus colaboradores representada en trabajo equitativo y cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades de sus miembros.

Los subordinados validan esta interpretación cuando la calificación más seleccionada es de *siempre* ante el postulado "Considero adecuado seguir las indicaciones que me da el líder de la asociación o cooperativa".

d). Logros como directivo: entidades gubernamentales como no gubernamentales son reconocidas por los directivos, como un apoyo valioso, son un aliado indispensable para lograr capacitaciones en procesos de producción, apoyo en presentación de proyectos, participación en agremiaciones y federaciones de su sector económico, desarrollo de procesos de innovación, financiación, apoyo y participación con entidades internacionales, en modelos y casos de éxito. El directivo se autoevalúa considerando que sus propias habilidades de gestión le permiten la confianza de compañeros, la realización de nuevos negocios, la obtención de recursos a través de su gestión de proyectos, la conformación de comités, es decir la repartición de roles y la habilidad para compartir y transferir experiencias y conocimientos con sus allegados. Los subordinados, por su parte califican con *siempre* el postulado "admiro al líder o directivo de la cooperativa o asociación por sus conocimientos en el cargo".

e). Capacidad para ser obedecido: el consenso en la toma de decisiones y la búsqueda de incentivos externos, más que ser un mecanismo para lograr obediencia de los agremiados, es un instrumento para persuadir a los colaboradores, específicamente para lograr que los asociados experimenten que son importantes para la organización, que son tenidos en cuenta en los procesos, por medio de la comunicación personalizada, el derecho al voto en la toma

decisiones. La dimensión humana es un elemento con un papel relevante en esta parte. Con los incentivos externos el directivo busca generar condiciones favorables para todos los miembros, para que estos no abandonen su organización y puedan percibir resultados, tales incentivos están representados en la negociación con medianas y grandes empresas para mejorar la comercialización y la obtención de insumos y maquinarias a través de la participación de proyectos. Los colaboradores ratifican que sus directivos los involucran en los procesos de la organización, expresando que el líder tiene en cuenta su opinión cuando se va tomar alguna decisión importante.

f). Capacidad para generar acuerdos: el directivo cree que esta capacidad está asociada a la resolución de problemas tanto organizacionales como personales. Cuando el directivo motiva a sus colaboradores con beneficios y crecimiento de su economía familiar, a través del pago de mano de obra, capacitaciones y la incursión en nuevos mercados, los colaboradores están más dispuestos a lograr acuerdos y acompañar a los directivos.

g). Capacidad para resolución de conflictos: los directivos etiquetan el diálogo como la manera ideal de resolver los conflictos, perciben que por motivos culturales las personas no expresan abiertamente sus ideas, por lo que se debe ser estrategia en la comunicación y antes de cualquier decisión sancionatoria debe haberse dialogado suficiente con las partes involucradas. Los colaboradores calificaron con *nunca* el postulado "el líder suele imponer sanciones ante cualquier falta que cometa el colaborador".

3.2. La visión del directivo

Los directivos hombres tienen unos propósitos de corte racional en el marco del desarrollo y el crecimiento de la organización, del equipo le interesan las capacidades técnicas y profesionales antes que las humanas; a su turno los directivos mujeres están preocupados por el desarrollo familiar y personal de los asociados, y sus propósitos con la organización se ubican en el plano de los beneficios sociales, interesándole del equipo la empatía y afiliación.

Desde el factor de escolaridad se encuentra que los directivos con formación de bachilleres tienen objetivos trazados para el corto plazo, persiguiendo particularmente el bienestar de la comunidad, mientras que aquellos con formación técnica y tecnológica definen objetivos a mediano y largo plazo y con enfoque en los aspectos económicos, como desarrollo de nuevos productos o búsqueda de nuevos mercados. Los directivos con formación profesional tienden a preocuparse más por el largo plazo, pretendiendo aspectos como la participación en redes, en federaciones y las alianzas con organismos que allanen el camino para la consolidación de la estrategia diferenciadora de la organización, estos directivos tienen una imagen concreta de lo que será la organización para dentro de 10 años.

Se encontró que el factor edad también define un perfil a la hora de pensar en el futuro de la organización, cuanto más jóvenes se evidencia un mayor compromiso con el territorio de influencia de la organización y una mayor necesidad de logro en el plano de cambiar radicalmente el impacto que la organización tiene sobre el entorno. A su turno, se hizo evidente que la edad directivo es proporcional a su preocupación por mantener tradiciones en la organización, en la medida que el directivo es de mayor edad confiere más valor a los conceptos, cultura y diseños organizacionales alcanzados y desea que se mantengan.

3.3. El autoconcepto del directivo

El directivo hombre centra su buena imagen en el cumplimiento, es decir se ve como un dirigente que presenta resultados a sus colaboradores, esto significa que es un líder que se ha ganado la confianza de sus compañeros porque ha cumplido con los objetivos trazados por la organización al desarrollar proyectos que benefician a su comunidad, como consecuencia los colaboradores le reconocen autoridad y se sienten bien representados. Uno de los directivos señala: "pienso que las personas si creen en mi gestión, creen en las ideas que doy; pero si

pienso que eso hay que preguntárselos a ellos mismos, no me atrevo a pensar por los demás; yo creo que uno cree en la gestión cuando da resultados y cuando las ideas que se traen a la mesa son compartidas” Entrevista D3. Por su parte la consulta a los colaboradores demuestra que el 45% de los consultados expresan sentirse identificados con el líder de la organización por los mejoramientos que ha gestionado de carácter laboral y para la comunidad.

Para cumplir mejor su papel de directivo cree que debe prepararse a nivel profesional para contar con las herramientas de gestión. El factor clave de sus desafíos es concretar resultados económicos que se traduzcan en bienestar para los asociados.

El directivo mujer se define con una imagen favorable, se describe con adjetivos de soñadora, trabajadora, persistente; percibe que inspira confianza. Resalta sus habilidades para interactuar con instituciones externas gubernamentales y no gubernamentales. Una respuesta típica ante la pregunta cómo cree que la perciben sus colaboradores es: “Yo creo que dirían que soy una persona trabajadora, soñadora, que les hablo muchísimo. Vivo vendiéndoles ideas intangibles, todo intangible, solo prometiéndoles un mejor futuro. Haciéndoles enamorarse de su campo... Hemos hecho salidas a otras cooperativas donde, por ejemplo una cooperativa que se llama Colega, eso fue de las primeras cosas que hicimos antes de empezar como cooperativa. Camine y conoce, camine y mira lo que es un caso de éxito. Entonces fuimos con el apoyo de Fedegan y nos llevamos a toda nuestra gente, todo el que pudo fue” Entrevista D4.

Para cumplir mejor su papel directivo las mujeres creen que deben ser más tolerantes, más accesibles, tener más serenidad y empoderar a sus colaboradores. En sus respuestas señalan gran importancia por la interacción, sus retos tienen como componente clave el mejoramiento del trato entre los asociados.

Por último, desde las orientaciones de French y Raven se encuentra que el directivo hombre es percibido por sus colaboradores como el líder que merece ser seguido y obedecido por razón de los conocimientos y la experiencia que evidencia en su gestión, se identifica aquí un poder del tipo experto. Entre tanto, los colaboradores del directivo mujer reconocen que respaldan y acatan sus orientaciones por lo que ella representan en términos de valores como transparencia, confianza y solidaridad.

4. Conclusiones

El desarrollo teórico organizacional da cuenta de que las relaciones de poder en la organización, son preocupación constante, se reconoce aunque no de manera explícita que en la medida que sean precisas y normalizadas las competencias de unos para imponer su voluntad sobre otros o para exigirles obediencia, se tiene mayor confianza de los resultados.

De acuerdo con Weber se puede afirmar que las organizaciones solidarias en Boyacá llevan relaciones de poder de empatía e inspiración, que reconoce en el líder o cabeza de organización una persona que trabaja por un bien común, merecedor de confianza por parte de los asociados; dadas las características de las organizaciones solidarias, el trabajo y las relaciones que se manifiestan en ella parten de un esfuerzo de voluntades colectivas que buscan un bien y objetivo común.

Una inferencia que emerge de este trabajo es que la condición de género más que la de edad y escolaridad, sugieren profundas diferencias en la manera de influir sobre los demás dentro de las organizaciones solidarias, reflejadas en las visiones de futuro que promueven y el autoconcepto que manifiestan.

Los hallazgos señalan diferencias en el discurso de los directivos de acuerdo con la condición de género, el rol de la mujer interpreta la realidad de la organización solidaria desde las formas de institucionalización, particularmente la familia, ejerciendo ante los colaboradores un poder de corte carismático, mientras que el hombre es más racionalista interpreta su organización de una forma más instrumental hacia la consecución de objetivos, el poder es de corte experto como aquel que tiene experiencia en el sector o tiene un status social o cultural.

La actuación de la mujer en su tarea directiva se enfoca a promover beneficios sociales para sus colaboradores generando empatía, a su turno el hombre da importancia a sus capacidades técnicas y profesionales y va tras los resultados de orden económico.

Una hipótesis que merece intereses investigativos es si en ausencia de fuerzas de dominación diseñadas formalmente, la vida de las organizaciones no es viable; o si las fuerzas de dominación que emergen de la espontaneidad en la interacción son aseguradoras o amenazadoras de la supervivencia del sistema social "organización".

Referencias

- Álvarez, Y. (2011). El poder y las relaciones de poder en las organizaciones. Algunas aproximaciones teóricas desde las perspectivas de Michel Foucault, Pierre Bourdieu y Max Weber. *Gestión & Sociedad*, 4(1), 145-161.
- Armenteros, M. Guerrero, L. Noyola, F. y Molina, V. (2012). Cultura Organizacional Y Organización Que Aprende Un Análisis Desde La Perspectiva De La Innovación Organizational (Culture and the Learning Organization: An Analysis from Innovation Perspective).
- Bonavía, T y Quintanilla, I. (1999). Reflexiones en torno al constructo de la participación en las organizaciones. *Anuario de psicología/The UB Journal of psychology*, 30(1), 65-84.
- Bourdieu, P. (1979). Symbolic power. *Critique of anthropology*, 4(13-14), 77-85.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). Social paradigms and organizational analysis. *Aldershop, Gower*.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva: Alianza política*.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American sociological review*, 31-41.
- Fayol, H. (1994). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: El Ateneo.
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of organization theory*, 311-320.
- Foucault, M. (1988). El sujeto y el poder. *Revista mexicana de sociología*, 50(3), 3-20.
- García, H. (2009). El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 63-83.
- Máiz, R. (2003). Poder, legitimidad y dominación. A. Arteta, E. García & R. Suárez (Coords). *Teoría política: poder, moral, democracia*, 64-95.
- Mariño, A. (2014). Las relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones: una fuente de cambio. *AD-minister*, (24), 119-141.
- Meliá, J. Oliver, A. y Tomás, J. (1993). El poder en las organizaciones y su medición. El cuestionario del poder formal e informal. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 25(2), 139-155.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Ra-ma.
- Parker, M. (1995). *Precursora de la administración*. México D.F. McGraw Hill.
- Penaglia, F (2012). La paradoja del poder: ¿elitización o empoderamiento colectivo?. *Polis (Santiago)*, 11(32), 105-118.
- Perlo, C. y López, M. (2015). Aprendizaje colectivo y concepciones del poder: entre la opresión y la potencia para producir cambios organizativos. *Hallazgos*, 8(16), 133-151.
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Paidós
- Uzcategui, B. De Maldonado, I. Pérez, M. (2008). El poder y la gerencia en las organizaciones "un análisis crítico sobre la diversidad de su concepción". *Revista Venezolana de*

Gerencia, 13(42), 237-287.

Weber. M. (2002). *Gestión y Sociedad*, 4(1), 145-161.

1. Administradora de Empresas, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Joven Investigador Grupo de Investigación IDEAS, Universidad Pedagógica y tecnológica de Colombia. Email: Cindy.arcos@uptc.edu.co
 2. Doctorando en Administración, Universidad Autónoma de Querétaro. Profesora de planta, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Directora Grupo de investigación IDEAS, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Email: Marlen.suarez@uptc.edu.co
 3. Doctorando en Administración, Universidad Autónoma de Querétaro. Profesora de planta, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Investigadora Grupo de investigación IDEAS, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Email: sandra.zambrano01@uptc.edu.co
-

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 57) Año 2017

[Index]

[En caso de encontrar un error en esta página notificar a [webmaster](#)]

©2017. revistaESPACIOS.com • ®Derechos Reservados