UN ABORDAJE SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LAS REDES DE PODER EN LAS ORGANIZACIONES

ARMELINI, M.V.
Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral
mvarmelini@gmail.com

Resumen: Los planteamientos sobre el estudio de la cultura organizacional datan de mediados del siglo pasado y aún no hay un criterio académico certero sobre su significado. Sin embargo, es reconocido como un elemento real dentro de toda organización, difícil de explorar y por tanto difícil de visualizar para poder describirla de forma completa.

Por otro lado, los estudios referidos al poder, las redes de poder, la autoridad, y los mecanismos a través de los cuales las organizaciones lo ejercen para guiar las acciones de sus integrantes, representan un tema apasionante ya que desde allí parten las decisiones y las acciones que impulsan la dinámica de la organización.

Este trabajo es una primera aproximación en la profundización de los conceptos de Cultura Organizacional y Poder en las organizaciones, y las posibles interacciones entre ambos.

Palabras claves: comportamiento organizacional, poder, cultura.

Abstract: This work is a first approach in deepening the concepts of Organizational Culture and Power in organizations, and the possible interactions between the two.

The approaches to the study of organizational culture date back to the middle of the last century and there is still no certain academic criterion on its meaning. However, it is recognized as a real element within any organization, difficult to explore and therefore difficult to visualize in order to describe it completely.

On the other hand, studies referring to power, power networks, authority, and the mechanisms through which organizations exercise it to guide the actions of their members, represent an exciting topic since decisions and the actions that drive the dynamics of the organization.In this way, aiming to understand organizational culture as a context in which possible power relations are enabled is the objective of this work.

Key words: organizational behavior, power, culture.

Introducción: Este trabajo se desarrolló en el marco del seminario Gobierno de las Organizaciones, del Doctorado en Administración de la UNR; y se plantea la relevancia del análisis relacional entre los conceptos Cultura Organizacional y Poder en las organizaciones.

Marco teórico/Precisiones conceptuales/ Estado del arte

Al introducirnos en el término Cultura Organizacional debemos pensar en las raíces más profundas de una organización. Shein (1988) afirma "los efectos de la cultura son profundos y están esquematizados, suponen una demanda de calidad, y nos invitan a proyectar nuestras propias presunciones si los datos no parecen claros" (p.42). El impacto del fenómeno cultural alcanza a toda la organización y a los individuos que la componen, y rige en sus acciones y creencias, en su entendimiento e interpretación de la realidad y a lo que juzgan como bueno o malo. Con el tiempo, estas creencias y conductas colectivamente aceptadas, se transforman en modelos que esquematizan un comportamiento, y por tanto generan una expectativa de que los mismos aparezcan, y no sólo de una manera determinada, si no en un momento y lugar también definidos.

La implicancia de la cultura en una organización es tan importante porque es global, la recorre entera y va hasta su esencia. Es esa parte más abstracta de la organización que no encontramos materializada en una variable determinada, sino que está incorporada en todos sus integrantes, en sus creencias más profundas sobre la misma. Varios autores han desarrollado diferentes conceptos de Cultura Organizacional:

«Llamaré cultura a un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas» (E. Shein, 1988; p. 23)

Trompenaars & Hampden-Turner (1993, p. 6) definen cultura como "la forma en la cual un grupo de personas resuelve problemas y dilemas".

Mario Krieger (2001) citando a Karl Weick establece "una organización no tiene una cultura, es una cultura. Es por eso que resulta tan terriblemente difícil cambiarla".

La cultura es una categoría compleja de análisis, ya que se basa fundamentalmente en abstracciones que le dan sentido y la definen, y sólo podemos entenderla y decodificarla (o hacer el intento) a partir de la observación y análisis de sus materializaciones en la realidad organizacional.

Al igual que hemos mencionado con la cultura organizacional, en el abordaje del estudio del poder en las organizaciones diferentes autores nos brindan significados y análisis distintos. Es interesante cuando uno recorre la bibliografía cómo el mismo concepto puede ser analizado como un tipo de relación, una herramienta, o hasta como un juicio. Al decir de Petit "Toda investigación y todo tratado de ciencias humanas y sociales sobre el poder deberían concluir con un reconocimiento de la complejidad y la contingencia de los fenómenos de poder en las organizaciones y, por tanto, de la dificultad de captar, por medio de una e incluso de varias disciplinas, sus múltiples factores: psicológicos, sociológicos, psicosociológicos, económicos, políticos..." (1984; p.85).

Max Weber define el poder como la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social aún contra toda su resistencia; y lo diferencia de "autoridad" o "dominación" entendiendo a estos conceptos como el poder basado en la norma.

Crozier y Friedberg (1977, p. 59) escriben que "el poder es una relación de fuerza, de la que uno puede sacar más ventaja que el otro, pero en la que ninguno queda nunca totalmente desarmado frente al otro"; y nos introducen de esta manera a la idea de análisis estratégico del poder, a partir del cual el intercambio entre los actores se da en un contexto en el cual cada uno, dependiendo de las condiciones que se den en una situación puntual, tendrá cierto margen de libertad a partir del cual elaborará estrategias de racionalidad limitada para reducir su zona de incerteza frente al otro. En esta dinámica, cada actor utilizará los recursos con que cuenta por sí mismo y los que le brinda la organización, para implementar un plan de acción lo más ajustado posible a sus metas.

Michel Foucault (2000) plantea el poder como la acción de conducir las posibles conductas, y disponer de esta manera del campo de acción de los individuos a través de la disciplina (método que habilita el control estricto del accionar del individuo), y la vigilancia (instrumento anónimo que permite el control de las acciones de los individuos).

Objetivo: Indagar sobre la cultura organizacional como contexto en el cual se habilitan posibles relaciones de poder.

Encuadre metodológico: Análisis teórico documental sobre el abordaje de la cultura organizacional y el poder desde las perspectivas de diferentes autores

Desarrollo teórico (Resultados)

Comprendiendo que donde existe una organización existe una cultura organizacional, es válido preguntarse por qué tal concepto existe, cuál es su importancia en una organización.

Si se piensa en la cultura organizacional desde un punto de vista instrumental, como un medio para la obtención de un resultado, podríamos responderla con la mirada del autor Jeffrey Pfeffer, quien en su libro "Nuevos Rumbos en la Teoría de la Organización" (2000) propone la cultura organizacional como un *mecanismo de control* que tienen las organizaciones, puesto que es un concepto estrechamente relacionado con el control por medio del compromiso y la socialización que presupone.

Por otro lado, Shein (1988, pp. 64-93) nos proporciona dos motivos claros de porqué existe la cultura en una organización: como *mecanismo de adaptación externa*, encontrando aquí las metas de la organización, el diseño de la estrategia para alcanzarlas, los recursos a utilizar; y como *mecanismo de integración interna*, ya que los límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión de sus integrantes están definidos en la cultura. Los grupos están constituidos por las expectativas que ponen sobre sus miembros, y excluyen a todos aquellos que no las alcanzan (Bauman, 2007).

Del recorrido teórico realizado sobre el concepto de cultura organizacional encontramos un denominador común a resaltar: no hay un acuerdo entre los académicos sobre un concepto determinado que la defina completamente, ni la perspectiva que se tiene de ésta dentro de las organizaciones. De aquí decanta otro punto de discusión que tiene que ver con cómo "hacer operacional y medir el concepto" (Pfeffer, 2000, p. 165).

En este marco se ha tomado la decisión de tomar el modelo de los tres niveles de la cultura organizacional que propone Shein (1.988), con vistas a facilitar, a partir de un enfoque más concreto, la observación de la cultura en una organización.

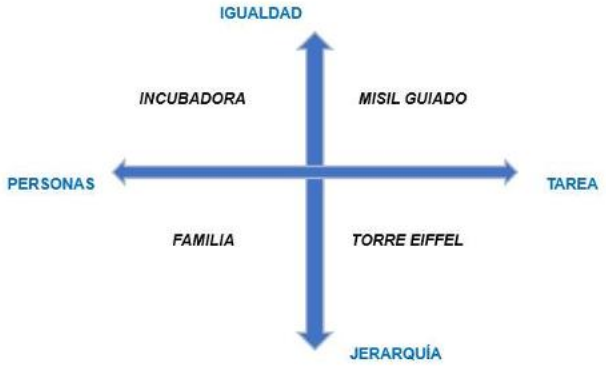
Así, sin pretender ser exhaustivos, se proponen los siguientes indicadores a observar en la organización de interés:



Fuente: elaboración propia en base al modelo de los tres niveles de la cultura de E. Shein

Tipología de Culturas Organizacionales

A los efectos de este trabajo se ha tomado el modelo propuesto por el autor Fons Trompenaars, quien en su texto "Riding the Waves of Culture" (1993) ha desarrollado la siguiente tipología. La línea horizontal indica en qué medida está dedicada esa organización hacia las personas o hacia las tareas, y la línea vertical representa su inclinación hacia la jerarquía o hacia la igualdad. Partiendo de estas categorías se obtienen cuatro tipos de culturas:



Fuente: elaboración propia en base al modelo de Trompenaars.

Cultura de la familia: Describe a un tipo de cultura que es a la vez personal, con relaciones cara a cara y fuertemente jerárquica, en el sentido en que la jerarquía se siente en una familia, con el peso de los mayores por sobre los jóvenes. El resultado de esto es una cultura orientada al poder, en la que el líder es visto como un padre protector, que sabe mejor que los subordinados qué debe hacerse y qué es lo mejor para todos. La atmósfera de trabajo recrea en muchos aspectos la atmósfera familiar.

La cultura es más intuitiva que racional, y los miembros de la familia disfrutan de las relaciones emergentes. Quién está haciendo algo es más importante que saber qué es lo que se está haciendo. Las promociones se dan principalmente por edades y la relación empleado - empresa es de largo plazo y fuerte compromiso. Las relaciones tienden a ser difusas, donde el padre o hermano mayor, tiene influencia en todas las situaciones que se presentan.

Cultura de la Torre Eiffel: Una empresa con divisiones de tareas burocráticas, con numerosas descripciones de roles y funciones, coordinadas por la jerarquía central. El responsable de cada rol tiene tareas por completar, supervisadas por un superior. A su vez, un gerente controla las tareas de los distintos supervisores y el gerente general, supervisa la actividad de los gerentes de áreas.

La Torre Eiffel con su forma simétrica, escalonada, ancha en la base y angosta en la cima, de estructura rígida y robusta simboliza la burocracia formal en que se basa este tipo de cultura. Cada nivel tiene funciones claras, y racionalmente definidas. Existe una autoridad legal, obligaciones y derechos que deben ser respetados. Si los distintos miembros no lo hacen, el sistema no funciona.

Cultura del Misil Dirigido: Difiere de las anteriores por ser más igualitaria, y tiene cierta similitud con la Torre Eiffel en su aspecto impersonal y orientado a tareas. La cultura de misil dirigido es orientada a objetivos, habitualmente a cargo de grupos de proyecto. Estos grupos tienen líderes o coordinadores, responsables del ensamble final. Pero estos son generalistas antes que especialistas, como sí lo son los miembros del grupo, a quienes tratan con gran respecto. Los grupos tienden a ser temporarios, ya que los empleados forman grupos diferentes para diferentes proyectos, incluso de manera simultánea. Los cambios se dan rápidamente en esta cultura, y la gente tiene más lealtad a los proyectos que la que tienen hacia la compañía. La motivación está intrínseca en la búsqueda del objetivo. Es una cultura que tiende a ser individualista y neutral.

Cultura de la Incubadora: Se basa en la idea de que las organizaciones existen, en parte, para el desarrollo de los individuos. La organización es una especie de incubadora para la autoexpresión y el autodesarrollo. El propósito es desplazar al individuo de las tareas rutinarias a las más creativas, donde la estructura, y en particular las jerarquías se han reducido al mínimo indispensable. En consecuencia, el rol de las personas resulta crucial.

El compromiso emocional y la motivación son intensos, ya que existe un alto grado de involucramiento personal en la tarea.

Dinámica del poder en la organización

Como se muestra en las definiciones citadas, si bien los abordajes sobre el tema son diferentes entre los autores que lo han trabajado, hay algunos puntos en común que uno podría destacar cuando analizamos la idea de poder:

Se da (¿o es?) en el marco de una relación.

Implica la existencia de dos o más actores.

Los actores que intervienen no están todos en igualdad de condiciones; hay un desequilibrio en algún punto entre ellos que da lugar al ejercicio de poder.

Cada actor tiene objetivos que guían su conducta.

Cuando hablamos del sistema real de poder en una organización debemos pensar en elementos interrelacionados que difícilmente pueden visualizarse de manera individual, pero que a los efectos del análisis podemos categorizarlos en:

Bases o fuentes de poder: Petit (1984) en su texto Psicosociología de las Organizaciones cita a French y Raven (1959) quienes establecieron en su estudio del poder cinco bases que se dan entre los actores:

El poder de recompensa: aquel que se da cuando un actor reconoce que otro puede recompensarlo por una acción determinada.

El poder de coacción: igual que en el anterior, debe haber un reconocimiento explícito del poder, pero este caso de la capacidad de castigo o sanción en caso de que una conducta no se adecúe a la expectativa de quien detenta esta base de poder.

El poder Legítimo: en este caso se reconoce un derecho de ejercer el poder, que está avalado por una norma que puede ser escrita y formal o de tipo informal, tradicional.

El poder de referencia: hay una identificación con un actor por desear "ser como", implica un sentimiento de admiración hacia el sujeto y por tanto la probabilidad cierta de dirigir las acciones en la dirección que él señala.

El poder de competencia: en este tipo de poder la pericia o el expertise en alguna disciplina determinada es la que brinda la autoridad necesaria para guiar la conducta de otro/s.

El puesto de trabajo: las metas de las organizaciones exigen para su concreción una estructura interna en la cual están distribuidas todas las funciones, las actividades, y procedimientos a llevarse a cabo día a día. La unidad más pequeña en la estructura de la organización la encontramos en el "puesto de trabajo", que desde el enfoque del poder lo identificamos como una pequeña parcela, dotado de un status determinado

La división del trabajo que vemos materializada a través de los puestos de trabajo, generan dentro de la organización el conjunto de relaciones formales e informales entre todos los actores que la integran.

Formalidad o Informalidad: la formalidad va estar definida a partir de todas las normas, regulaciones y preceptos que la organización pueda desarrollar y dejar por escrito para guiar la conducta de sus integrantes y ajustar los esfuerzos en la dirección que a ésta le convenga. A través de esos elementos la organización se asegura un margen de previsibilidad.

Todas las conductas que se desarrollan fueran de lo expresamente delimitado por la organización configuran la red informal de interacciones, y es allí donde tienen lugar relaciones de poder que no se rigen por la legitimidad de la norma, sino que toman protagonismo reconocimientos de base más subjetiva dependiendo de los actores que intervengan.

Como se mencionó más arriba, Crozier y Friedberg desarrollaron la idea de uso estratégico del poder entendiendo que las organizaciones son espacios sociales en los cuales conviven individuos que tienen intereses diferentes, y en ese contexto cada uno utilizará los recursos con que cuente para lograr sus objetivos. Pffefer (1.997, p. 199) desarrolla un análisis del poder desde la perspectiva de los recursos y propone las siguientes tácticas para el uso del poder:

Las que tienen que ver con la oportunidad, incluidas las demoras, la espera y actuar antes que nadie.

Las estrategias de influencia interpersonal, como la simpatía, reciprocidad, compromiso.

La presentación estratégica de la información y el uso selectivo de datos para respaldar el caso.

La reorganización para consolidar el poder o quebrantar al adversario.

El uso de lenguaje generador de emociones, para movilizar a las personas.

El uso de grupos de trabajo.

Estos recursos son utilizados en forma reiterada, continua y simultánea por los actores de las organizaciones, de acuerdo a las urgencias y a las limitaciones que tengan del contexto; limitaciones que son tanto del individuo, como impuestas por la misma organización.

Hacia una aproximación en la relación entre Cultura y Poder en la Organización

Tomando la tipología de Trompenaars podemos identificar que en el caso de organizaciones con culturas del tipo Familia, las estructuras de poder dadas por la interacción de las personas y sus relaciones con los "caciques" va a ser superior a cualquier norma o posición jerárquica que pueda detentar un puesto.

Los procedimientos, los tiempos, los recursos asignados son definidos por el jefe de familia y de allí surgen las decisiones hacia toda la organización, sin una normalización específica. Se establecen relaciones de poder legitimadas por la autoridad del jefe de familia, quien detenta el máximo poder y lo distribuye entre quienes él determine. Esa misma informalidad se observará también en los puestos de trabajo y sus atribuciones de funciones, recursos materiales, económicos y financieros, y en la participación en la toma de decisiones que va a sobrepasar al puesto, y se definirá en función del "quién", quién ocupa ese puesto de trabajo va a ser determinante.

Desde el punto de vista de la formalidad, y en el otro extremo del modelo, una organización con una cultura de tipo Torre Eiffel va a dar seguridad en el ejercicio del poder a los individuos, a partir de la dotación de recursos y la autoridad formal que detentan en función de los puestos de trabajo a través de la normalización de todo lo que sea necesario, dando de esta manera mayor margen de libertad a quienes tienen el poder de decidir.

En relación al peso de la autoridad y la jerarquía en la organización, tanto la cultura de Incubadora como la del Misil Guiado tienen en común que para estas organizaciones no es un elemento de importancia, sino que la igualdad entre los actores es lo que prima. En este tipo de organizaciones, el logro de objetivos es un elemento primordial de cohesión del grupo. También la informalidad en las interacciones es una característica que las define, ya que su interés no está supeditado a algo escrito, sino que se sostienen en lo nuevo por hacer, en el desafío que deben resolver. En este marco, las relaciones son flexibles y se adaptan según sea lo que requiera el proyecto en marcha.

Entre la cultura de la Incubadora y del Misil Guiado, encontramos la diferencia en el enfoque que hacen respecto a la tarea y a las personas. Dado que en las culturas de tipo incubadora tienen como eje el desarrollo personal, el poder de referencia será de gran peso en el grupo, siendo los actores que lo detenten una guía para aquellos que se sientan identificados con él

En el caso del Misil Guiado, el objetivo está centrado en la tarea por hacer que contribuye al éxito del proyecto, y en este sentido el expertise en el área será determinante como base de poder. Prevalecen las relaciones de poder dadas por la estructura que tenga la organización para el proyecto que se está llevando a cabo en un momento dado.

Síntesis de las relaciones realizadas entre modelos vistos:

	Bases del Poder	Puesto de trabajo	Formalidad/ Informalidad
Familia	Poder Legítimo dado por la tradición familiar. Poder de recompensa y poder de coacción	El puesto de trabajo se adapta a la persona que lo ocupa. Los recursos de los que disponen van variando según quién esté. La injerencia en la toma de decisiones también está supeditada a quién ocupe el puesto	Alta informalidad
Torre Eiffel	Poder legítimo dado por la norma	El puesto de trabajo trasciende a las personas. Los recursos y las tareas están prescriptos y son fijos.	Alta formalidad
Misil Dirigido	Poder de competencia y poder de referencia	Los puestos de trabajo van a rotar entre los integrantes de la organización en función de las necesidades que plantea el objetivo a alcanzar	La informalidad se compensa con un alto grado de compromiso y responsabilidad con el objetivo
Incubadora	Poder legítimo dado por un proceso de decisión o por elección, que se basa en el desempeño de los actores	Si bien cada integrante tiene un puesto de trabajo definido, lo que lo define no es la norma sino el deseo de autorrealización y el compromiso de los actores.	Informalidad

Fuente: elaboración propia

Por último, es importante señalar que en cada organización los actores irán utilizando diferentes tácticas de poder según el contexto en que deban ejercerlo.

Conclusiones

En este recorrido se han abordado los conceptos de Cultura Organizacional y de Poder en las Organizaciones, con el objetivo de indagar acerca de las posibles relaciones de poder que podrían habilitarse en diferentes culturas de acuerdo a las características de cada tipo. Si bien el tema es profundamente basto, se han podido esbozar algunas relaciones entre las diferentes categorías que se formularon para el análisis.

El poder se concibe como un espacio de relaciones entre distintos actores, que se va transformando según sea el contexto. En esas relaciones los sujetos aplicarán diferentes tácticas de poder, haciendo uso de las bases de poder con que cuenten, y de los márgenes de libertad que sus propias estrategias le provean, y que la propia organización les habilite.

Por otro lado, se analizó la Cultura Organizacional como elemento central a partir del cual ese contexto (donde se ejerce el poder) toma tales o cuales características.

A partir de esta idea, identificamos en primer lugar la importancia de entender el concepto de cultura organizacional, y sus implicancias en la dinámica de las organizaciones. El modelo de culturas organizacionales de Trompenaars que se ha utilizado, propone cuatro tipos bien diferenciados de culturas que propiciaron identificar prácticas de poder factibles en cada una de ellas.

Del recorrido teórico realizado, se puede concluir que las relaciones de poder en las organizaciones son relaciones complejas, ya que no sólo tienen la natural dificultad de análisis que implica la relación entre seres humanos, sino que se dan en el marco de una cultura organizacional dentro la cual se establecen formas de entender y percibir la realidad que moldean las acciones de esos sujetos. El desafío que implica el análisis profundo de ambos conceptos, está directamente relacionado con la basta bibliografía que encontramos al estudiarlos.

Referencias bibliográficas:

Bauman Zygmunt & May Tim. "Pensando Sociológicamente". 2da edición Ediciones Nueva Visión Buenos Aires, 2007.

Crozier y Friedberg. "El Actor y el Sistema". Alianza. México. 1977.

Krieger, Mario. "Sociología de las Organizaciones. Una introducción al comportamiento organizacional". Ed. Prentice Hall. Buenos Aires, 2001.

Petit, Francois. "Psicología de las organizaciones". Editorial Herder. Barcelona. 1984.

Pfeffer, Jeffrey. "Nuevos Rumbos en la Teoría de la Organización". Oxford University Press, 2000.

Senge, Peter. "La Quinta Disciplina". Ed. Granica. Buenos Aires, 1.992

Shein, Edgar. "La Cultura Empresarial y el Liderazgo: una visión dinámica" Plaza & Janes Editores S.A. 1988

Trompenaars, Fons & Hampden, Charles. "Riding theWaves of Culture". British Library Cataloguing in Publication Data. 1993

Weber, Max; Economía y Sociedad (1922-1923), Ed. FCE, México, 1993. p. 43

Yela Gómez Jeysson , "El Poder en Foucault: bases analíticas para el estudio de las organizaciones". Artículo académico. Cuadernos de Administración – Universidad del Valle N° 44 (pp. 57 – 70). 2010