

**El poder en la gestión: ¿discursos de inclusión o prácticas deshumanizantes?
Una aproximación teórica.**

**Área de investigación: Administración de recursos humanos y comportamiento
organizacional**

Andrés Alberto Mariño Arévalo.
Universidad Central.
Colombia.
amarino@ucentral.edu.co

XVI
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

El poder en la gestión: ¿discursos de inclusión o prácticas deshumanizantes? Una aproximación teórica.

Resumen

Algunas de las propuestas contemporáneas en torno a la gestión, invitan a la participación de los trabajadores, en el marco de procesos de empowerment, desarrollando una 'autonomía' para la toma de decisiones, la organización de los procesos de trabajo, entre otros, sirviéndose de elementos del liderazgo y la motivación principalmente.

Sin embargo, es posible que no se trate de un cambio radical, sino de una 'mutación' teórica encaminada a evitar, en lo posible, la tradicional e histórica confrontación entre empleadores y trabajadores, valiéndose de los sentimientos y las emociones de estos últimos para ejercer un auto control, mucho más sutil que el control autoritario presente históricamente en las organizaciones tradicionales.

Se avanza entonces hacia la estructuración de un sistema hegemónico, que bajo una visión relacional del poder, propende por una organización en la que el conflicto y el disenso son minimizados, ignorando su importancia. Así, las prácticas deshumanizantes en la gestión pueden estar aún en vigor, sin el componente coercitivo que las caracterizaba anteriormente. Ahora, las prácticas organizacionales se pueden estar valiendo de la 'voluntad' de los trabajadores para mimetizar las prácticas coercitivas bajo un ejercicio de esfuerzo colectivo, en el marco de una supuesta participación.

Palabras clave: Poder, Ser Humano, Trabajo, Gestión.

Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Introducción

El poder es inherente a las prácticas organizacionales, siendo un concepto que tiene un desarrollo histórico y conceptual, de naturaleza multidisciplinar, de gran importancia para el análisis de las organizaciones, que permite conocerlas, comprenderlas, pero sobre todo transformarlas. La definición del poder en la gestión ha estado particularmente influenciada por las contribuciones que Max Weber ha hecho al respecto desde la sociología. Sin embargo con el tiempo, las contribuciones teóricas provenientes de otras disciplinas o ciencias que han estudiado detalladamente el tema de poder no han sido tenidas en cuenta.

Actualmente los conceptos de poder utilizados en la gestión parten de una definición, que podría considerarse desestructurada, al no hacer parte de una construcción colectiva e intencional en la gestión. Por el contrario, las definiciones que al respecto se dan en la gestión, suelen constituir adaptaciones de definiciones centradas en la importancia de las relaciones jerárquicas y en el marco de lo formal, dejando de lado la complejidad y multidisciplinariedad propia del concepto, lo que ocasiona diferencias profundas a la hora de analizar e intervenir una organización, a la luz del concepto de poder.

Esta problemática pone en evidencia la necesidad existente al interior de la gestión, no de construir una definición propia de poder, sino de aproximarse a aquellas definiciones provenientes de otras ciencias o disciplinas, particularmente de la ciencia política con todos los desarrollos alrededor de la teoría del poder, aprovechando el rigor con el cual ha sido construido dicho concepto, y generar procesos de integración disciplinar y que fortalezcan no sólo el discurso, sino las prácticas de gestión.

Al tomar el poder en relación directa con las relaciones jerárquicas, han hecho su aparición algunas herramientas que pretenden ofrecer una solución respecto al poder en las organizaciones, para de esta manera, apaciguar la relación históricamente conflictiva que ha existido siempre entre los empleadores y los empleados. Resulta entonces pertinente plantear algunas preguntas: ¿Estas herramientas han contribuido realmente a la estructuración de las relaciones de poder en las organizaciones desde una visión más amplia de este concepto? O por el contrario, ¿Estas herramientas son un mecanismo para que el poder opere de la manera tradicional sin lograr cambios estructurales en las relaciones interpersonales? Estas preguntas anteriores sirven como el cuadro para analizar herramientas como el empowerment y el liderazgo, a partir de un concepto de poder proveniente de las ciencias políticas.

Inicialmente, se presenta una conceptualización del poder desde la gestión y desde la perspectiva propuesta por Michel Foucault; después, se definen algunas herramientas organizacionales contemporáneas escogidas para el análisis en el texto (el empowerment y el liderazgo) y la relación que guardan con el ser humano en el entorno organizacional; la siguiente sección, presenta una aproximación al liderazgo y al empowerment desde la perspectiva del poder relacional, finalizando con la presentación de conclusiones.



Aproximaciones al concepto de poder desde diferentes perspectivas

Al interior de la gestión el concepto de poder, asociado a la autoridad y la legitimidad, ha sido desarrollado, tomando como punto de partida las contribuciones teóricas que al respecto hizo el sociólogo Max Weber (1985), razón por la cual se hace necesario retomar algunas de las ideas propuestas por éste autor, para después plantear la perspectiva del poder relacional propuesta por Michel Foucault, para así evidenciar las diferencias arraigadas entre ambas perspectivas, dejando entrever la utilidad que tendría vincular el discurso y la propuesta teórica de éste último autor en la gestión, pues hasta el momento su relevancia se ha dado en el marco de otras disciplinas.

Para Max Weber hay un vínculo entre el poder, la autoridad y la legitimidad: Según Krieger (2001, p. 363) “La autoridad representa el poder institucionalizado y oficializado. La autoridad da poder, pero no siempre tener poder significa tener autoridad legítima”. Siguiendo al mismo autor, para poder hablar de poder en una organización, las personas que la constituyen deben tener legitimidad: las órdenes son obedecidas, no solamente por ser órdenes, lo son porque hay una autoridad investida de una legitimidad reconocida, lo que implica poder y dominación.

Según Weber, la dominación se apoya en tres tipos de legitimidad: tradicional, carismática y racional – legal. La legitimidad tradicional, se basa en la creencia cotidiana de las tradiciones lejanas que han existido, y son aquellas tradiciones las que determinan quién debe ejercer el poder. En cuanto a la legitimidad carismática, ésta proviene de la influencia que puede ejercer una persona, basándose en su carácter y personalidad. Finalmente, la legitimidad racional – legal se basa en las leyes y reglas instituidas, y son éstas las que determinan el funcionamiento de la organización: su manera de actuar, la elección de las directivas, etc. (Alexandre-Bailly, et al., 2006; Bertin, 2006; Weber, 1985).

Como ya se mencionó, la existencia de los tipos de legitimidad es necesaria para que las formas de dominación funcionen. En consecuencia, las visiones de poder se materializan a través de la jerarquización de las estructuras organizacionales, partiendo así de una perspectiva estructuralista del poder. Todo esto origina la concepción tradicional de poder que ha existido siempre en la gestión.

La herencia de las ideas weberianas, han permitido identificar dos dimensiones de poder en las organizaciones en el marco de la gestión (Krieger, 2006): 1) la dimensión estructural que proviene de aquello que es determinado por las reglas organizacionales, el organigrama, los objetivos, el campo de acción y competencias determinadas para cada miembro en el armazón de la organización; 2) la dimensión personal del poder, que proviene del ejercicio del rol de la persona que debe ejercer el poder; hay diversas dimensiones de las cuales, la burocrática (ejercer el poder por su lugar en la organización), la delegada (cuando el ejercicio del poder proviene de la autorización de un superior) y la autoridad (cuando alguien agrega unas competencias personales a las facultades que ya tiene para ejercer el poder). Entonces, las dimensiones descritas se aproximan hacia una concepción estructural del poder, bien sea sobre la estructura organizacional propiamente dicha, o sobre la posición que la persona ocupa y/o las funciones que ejerce en la organización.

Entonces, las teorías de gestión conciben el poder como algo tangible situado en un lugar específico de la estructura organizacional, de orden jerárquico; es decir, el poder es comprendido

como una propiedad exclusiva de los cuadros directivos, y de aquellos mandos medios decisorios. Así, el poder es visto bajo una concepción sustancialista, como una posesión que guarda relación con un control sobre la estructura, los recursos, y en un sentido más amplio, sobre las personas que conforman la organización en todos sus niveles. De acuerdo con lo manifestado por Cruz (2010) el poder, en el discurso administrativo, se asume como un ejercicio de tipo coercitivo y ligado necesariamente a la estructura formal de la organización.

Podría decirse que ha habido avances en la concepción del poder, que sin embargo, sigue basándose en gran parte en los elementos provenientes de la teoría weberiana: Zapata (2008, p. 94) reconoce que “la dinámica organizacional genera una gama de fuentes de poder que configuran la realidad organizacional”. A propósito Morgan (2006) ha identificado 14 fuentes de poder: la autoridad formal, control de los recursos, el uso de la estructura, reglas y reglamentos de la organización, control de los procesos de decisión, el control del conocimiento y de la información, control de límites y jurisdicciones, capacidad para hacer frente a la incertidumbre, control de la tecnología, alianzas interpersonales, redes y control de la organización informal, control de las “contra organizaciones”, simbolismo y dirección del pensamiento, género y dirección de las relaciones de género, factores estructurales que definen el escenario de acción, y, el poder que ya se tiene.

Estas fuentes de poder, reafirman la concepción sustancial del poder, como algo objeto de posesión, agrupada en determinadas posiciones jerárquicas y que sirve para ejercer control. Es más, las fuentes de poder mencionadas parten de la importancia de la jerarquía, y de una visión negativa del poder (coercitiva). A pesar de la contribución que estas perspectivas han hecho para la construcción de una visión de poder pertinente para la gestión, resultan aún insuficientes, y continúan dejando de lado los elementos y conceptualizaciones hechas en otros espacios. A continuación, se presentará una visión de poder desarrollada por Michel Foucault desde las ciencias políticas, y que puede aportar en el marco del poder comprendido como una relación presente a todo nivel.

Foucault (1994b) dio una importancia significativa al estudio de las raíces históricas de los eventos de toda naturaleza, bien sea políticos, económicos, culturales, o sociales, y son éstas raíces las que determinan las condiciones en las que emergen dichos eventos. Es decir, existe un tipo de configuración, una determinación histórica. En ese sentido, la construcción histórica del concepto de poder encuentra su origen en numerosos factores, destacándose por una parte el “gobierno de las almas”, proveniente de las instituciones cristianas y adoptado por el Estado occidental moderno, y por otra, la tecnología política del cuerpo, ligada a su utilización económica (Foucault, 1975, 1994a).

El mundo occidental moderno tomó los elementos de la iglesia cristiana que afirma que algunos individuos por sus características pueden actuar no como príncipes, benefactores o educadores, sino como pastores, como aquellos encargados de guiar las almas. De esta manera, el individuo que juega dicha rol, asume una manera muy particular de poder: el poder pastoral. Este presenta algunas particularidades, tal como lo señala Foucault (1994a): Es una forma de poder que tiene como objetivo la salvación individual de los sujetos, y en consecuencia, no pretende solamente actuar sobre la comunidad en general, sino además, sobre cada individuo en particular. El poder pastoral no puede ser ejercido sin tener un conocimiento del espíritu humano, sin conocer las almas. Es entonces un poder que individualiza.

Para reforzar el concepto de individualización de los sujetos, es necesario ‘construir’ personas sumisas de acuerdo con los requerimientos propios del sistema social, político y económico reinante, construcción que se materializa en escuelas, fábricas, oficinas, etc., sin quebrantar los preceptos de libertad en los cuales debe poder actuar el trabajador (Ceballos, 2000). Esto se debe, según Foucault (1975, p. 34), a que “el cuerpo está inmerso en un campo político; las relaciones de poder operan sobre él (...) lo cercan, lo marcan, lo doman, lo someten a suplicio, lo fuerzan a trabajos, lo obligan a unas ceremonias, exigen de él unos signos. Este cerco político del cuerpo va unido, de acuerdo con unas relaciones complejas y recíprocas, a la utilización económica del cuerpo”.

En este sentido, existe en la sociedad moderna un mecanismo que excluye a todo individuo que no esté en función de los parámetros preestablecidos y socialmente aceptados, permitiendo clasificar a los sujetos de acuerdo con su comportamiento, gracias al concepto de ‘pecado’: aquel que no peca y que actúa según los parámetros de vida y valores cristianos, gana el cielo, pero aquel que peca va directamente al infierno. En un contexto más moderno, las personas que incumplen con las leyes van a la prisión. Sin embargo en la prisión, la sociedad no ayuda sustancialmente a los prisioneros a buscar una nueva inclusión en el sistema social, por el contrario, aprenden oficios que son generalmente ‘inútiles’ y que les impedirán reintroducirse en la sociedad. Estos sujetos van a tener un rol muy importante: Como el pecador, los prisioneros van a ser el ejemplo para la sociedad en general, de aquello que no debe hacerse, van a ejemplificar las consecuencias de no actuar según las reglas del sistema hegemónico, sea cual sea. De ahí que la sociedad se divide en individuos normales y anormales, el proceso de subjetivación tendrá como objetivo la normalización de la sociedad, la construcción de un sistema hegemónico.

Sea bajo el poder pastoral o sobre la tecnología política del cuerpo, hay procesos de subjetivación, de (de) formación de su individualidad, siendo en un sentido mucho más amplio, el gobierno, no solamente referido éste a las estructuras y la gestión. Para Foucault (1994a, p. 314) el gobierno designa “la manera de dirigir la conducta de los individuos o los grupos. No recubre solamente unas formas instituidas y legítimas de subjetivación política o económica; sino unas formas de acción más o menos reflexionadas y calculadas, todas destinadas a actuar sobre las posibilidades de acción de otros individuos”.

Para él, lo que caracteriza al poder es el conjunto de relaciones entre los individuos o los grupos, el marco de acciones que van a inducir a otras acciones. En ese contexto, el autor define el poder como “una acción sobre las acciones de los otros”, y, “se ejerce más que se posee, no es el ‘privilegio’ adquirido o conservado de la clase dominante, sino el efecto de un conjunto de posiciones estratégicas [...] no se aplica pura y simplemente como una obligación o una prohibición, a quienes ‘no lo tienen’; los invade, pasa por ellos y a través de ellos” (Foucault, 1975, p. 35), así, el poder no es el resultado de ocupar una posición determinada en la sociedad – o en una organización determinada-. El poder atraviesa la sociedad en su totalidad, y el poder se presenta ahí donde existen relaciones sociales, “se ejercer a partir de puntos innumerables, y en el juego de relaciones desiguales y móviles” (Foucault, 1976, p. 123).

Bajo la aproximación de Foucault, el poder funciona con tres elementos: En primer lugar, “el otro”, sobre el cual es ejercido el poder; en segundo lugar, se encuentran las respuestas, reacciones y resultados que puedan presentarse, porque una de las condiciones inseparables del

poder, es la libertad (Merlin, 2009). En el concepto foucaultiano, “la libertad debe existir para que el poder pueda ser ejercido, y a la vez ser su apoyo, ya que sin la posibilidad de resistencia, el poder podría ser equivalente a la imposición física” (Foucault, 1994a). Para Foucault (2001a), la relación entre poder y libertad es de 'provocación permanente', no de antagonismo, y la libertad implica "sujetos individuales o colectivos, enfrentados con un campo de posibilidades, donde pueden tener lugar diversas conductas, diversas reacciones y diversos comportamientos”. Si bien, como ya se mencionó, el cuerpo es objeto de una utilización económica y de una ‘construcción’ de su subjetividad, es igualmente libre ante un marco de posibilidades de acción dentro de la organización en la cual se encuentre, incluyendo la opción de abandonar dicha organización, rompiendo así la visión coercitiva del poder en el entorno organizacional.

El tercer elemento es la resistencia, pues “para que el poder esté presente, debe existir la fuerza que se le opone [...] la resistencia no es una negación de los vínculos de poder, sino que se relaciona con el deseo de reconocimiento en los vínculos interpersonales” (Etkin & Schvarstein, 2005, p. 190). Estos tres elementos ratifican que el poder, comprendido bajo esta perspectiva, es netamente relacional.

Si bien el interés es estudiar el poder, para Foucault el objetivo principal no es atacar las instituciones o los grupos de élite, sino las técnicas y formas de poder, sabiendo cómo éste es ejercido. Los efectos de dominación producto del poder, son atribuidos a “las disposiciones, las maniobras, las tácticas, las técnicas, los funcionamientos” (Foucault, 1975, p. 35). Uno de estos mecanismos es el discurso: “se debe admitir un juego complejo e inestable donde el discurso puede ser a la vez instrumento y efecto de poder [...] el discurso vehicula y produce poder; lo refuerza pero lo mina, lo expone, lo hace frágil y permite bloquearlo” (Foucault, 1976, p. 133). El discurso cumple una doble función, si bien tiene vínculos con el poder, puede ser instrumento de lucha, para y contra el poder (Foucault, 1971).

Octubre 5, 6 y 7 de 2011

Ciudad de México, D.F. **Discursos de ‘inclusión’ en la gestión: El liderazgo y el Empowerment**

México, D.F.

A partir de los años 80 con la finalización de la edad de oro del capitalismo, las organizaciones a nivel mundial han buscado mecanismos que les permitan acelerar el proceso de inserción en la globalización, dando respuesta a las necesidades del mercado, es decir, generar mecanismos organizacionales que permitan emprender cambios adaptativos, espectaculares e inmediatos, cada vez que el mercado así lo requiera (Mariño, 2010). Esta ‘modernización’ que propende por construir organizaciones flexibles, impidió al ser humano mantener las condiciones hasta ese momento existentes. La gestión se abre en ese contexto, hacía una nueva esfera de la relación empleador – empleado, proponiendo discursos de aparente inclusión. Pero, ¿se trata realmente de discursos incluyentes o de mecanismos de poder que pretenden ejercer un control más eficiente?

El desarrollo contemporáneo alrededor del concepto de liderazgo en la gestión, permite identificar diversas dimensiones, de las cuales se destacan principalmente el liderazgo transformacional, transaccional, situacional y lateral, que no deben ser comprendidos como opuestos, sino como complementarios. Es el liderazgo transaccional el que contiene todos los aspectos que caracterizan la definición más tradicional del concepto. Para Daft (2006) éste se caracteriza por buscar un funcionamiento adecuado de la organización, bajo criterios de eficiencia y el cumplimiento de reglas por parte de los trabajadores. El colaborador interactúa con

<http://congreso.unam.mx>

informacion@congreso.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

el líder únicamente por una motivación extrínseca, tomando como base los premios o los castigos, que pueda recibir en función de su rendimiento (Bass & Avolio, 1994; Cardona, 2000).

Este tipo de liderazgo establece una relación de intercambio entre los líderes y los seguidores. El líder necesita lograr los objetivos fijados por la organización, tomando provecho de algunas necesidades de los seguidores, ofreciéndoles la posibilidad de satisfacerlas, si ellos le ayudan a lograr los objetivos perseguidos. Sin embargo, “el jefe eficaz sabe influenciar tanto por la motivación extrínseca como por la motivación intrínseca, siendo la primera englobada por el liderazgo transaccional y la segunda por el liderazgo transformador” (Martin, 2008, p. 1). Entonces, no es suficiente con el establecimiento de una relación reducida a una simple transacción, pues no es posible centrarse solamente en la respuesta del colaborador, sino en el comportamiento del líder, condiciones que son ofrecidas por el liderazgo transformacional (Cardona, 2000). Según Daft (2006), este tipo de liderazgo se concentra en cualidades y valores compartidos, dejando de lado aparentemente del control directo.

Para Doucet et. al (2007), la teoría sobre el liderazgo transformacional “busca desarrollar el potencial de sus subordinados y llevarlos a sobreponer sus intereses personales para el bien de la organización” (p. 3), y según el mismo autor, existen cuatro características propias de este tipo de liderazgo: la motivación inspiracional (estimulación proveniente de un superior que comparte sus objetivos con los empleados), la influencia idealizada (el individuo que se sacrifica por el bienestar de la organización), la estimulación intelectual (se impulsa a los empleados a innovar y ser creativos), y la consideración individual, que favorece un ambiente franco y abierto para conocer las necesidades de los empleados.

Por su parte el liderazgo lateral, según Fisher et. al (1999) aporta elementos que permiten estimular a los demás para que modifiquen su conducta, y así, alcanzar los objetivos. La idea principal de éste tipo de liderazgo es permear todos los niveles de la organización para que los trabajadores actúen con parámetros homogéneos de buena conducta, seguimiento de órdenes, y todos aquellos que se enmarquen dentro del concepto de eficiencia.

Pero decirlo directamente a los empleados puede resultar contraproducente, por lo que el autor propone que “para influir la conducta de los empleados, hay que dar información de los análisis, ideas y sugerencias que provienen de un ‘igual’, no de un superior” (p.23), es decir, el liderazgo según esta perspectiva, ‘no pertenece’ a un superior, el liderazgo atraviesa todos los niveles de la organización (Farson, 2003). De esta manera, el liderazgo le permite a las organizaciones tener “técnicas para lograr que las personas modifiquen su conducta” (Fisher & Sharp, 1999, p. 39).

De esta manera, el liderazgo puede ser definido como “el proceso de inducir a los otros a emprender acciones alrededor de un objetivo común” (Locke, 1999). Según los elementos y la definición presentadas, se pueden identificar algunos elementos clave: el liderazgo es un concepto relacional (si no hay seguidores, no hay un líder); el liderazgo es un proceso que induce a los otros a actuar en diferentes vías; y, el liderazgo no está asociado a una ubicación específica de la estructura organizacional, ni a personas específicas, por el contrario, el liderazgo atraviesa todo el espesor del sistema social (la organización).

Pero el liderazgo carece de importancia, si no se acompaña de mecanismos que puedan aportar elementos que hagan de éste un ejercicio aparentemente participativo. Uno de ellos es el

empowerment, que ha cobrado importancia en la realidad y prácticas organizacionales, guardando una estrecha relación con el liderazgo (Doucet, et al., 2007, p. 12): “El *empowerment* se sitúa en el corazón del modelo del “*High involvement management*”. Representa un constructo motivacional que refleja una orientación activa del empleado sobre su trabajo. Esta idea de auto-desarrollo del empleado se asocia al liderazgo transformacional”.

Según Blanchard (2004), para implementar el *empowerment* en las organizaciones, es necesario saber que esto no implica darles poder a los empleados, sino liberar sus conocimientos, experiencia y motivación. De acuerdo con el autor, esto se materializará a través de tres claves que interactúan todo el tiempo en la organización: compartir la información con todos, generar autonomía y reemplazar los niveles jerárquicos con equipos. Estos elementos permitirán generar confianza (Lawler, 1992), generar criterios de homogeneización del sistema, a través de un sistema de reglas y valores establecidos, y finalmente, entregará las herramientas necesarias para abrirle paso al aplanamiento de las organizaciones.

Tanto el liderazgo como el *empowerment* se ofrecen como herramientas novedosas para mejorar el funcionamiento de las organizaciones bajo criterios de eficiencia y productividad, permitiendo la inclusión de los empleados en los procesos organizacionales. Esto establece, aparentemente, una diferencia con las teorías tradicionales en el seno de la gestión. Pero, ¿es realmente diferente o, por el contrario, es una ‘mutación’ de las posiciones ortodoxas?

El liderazgo y el *empowerment*, según las definiciones dadas, se tratan de relaciones, no de preferencias producto de una ubicación jerárquica en la organización. Son elementos utilizados para procurar un mejoramiento en los niveles de productividad, utilizando como medio para lograrlo las relaciones entre las personas que componen la organización, es decir, tanto el liderazgo como el *empowerment*, se tratan de conceptos netamente relacionales.

A diferencia de la concepción tradicional de liderazgo, la perspectiva relacional indica que el liderazgo atraviesa completamente la organización en todos sus niveles, tal como lo hace el poder en la concepción foucaultiana. El líder no continúa siendo concebido como el directivo referenciado por los demás miembros de la organización, sino que se asume el liderazgo como un comportamiento social que debe ser aprehendido por todos los empleados indiferentemente de su posición. Esto supone que todos los miembros de una organización deben ser líderes, en diferentes escalas. Finalmente, según los desarrollos contemporáneos del liderazgo, no hacen falta características particulares de personalidad para ser un líder, porque es posible ‘construir’ uno, simplemente siguiendo los pasos sugeridos y adoptando algunos hábitos.

Cuando las organizaciones cuentan con líderes en todos sus niveles –y en consecuencia de personas empoderadas-, los beneficios obtenidos son bien conocidos: Resulta más fácil reducir la estructura organizacional, ya que si los empleados son líderes y están empoderados, algunos niveles medios que cumplen con funciones de control y supervisión, podrán desaparecer. De otra parte, se cree que la tradicional lucha empleador – empleado desaparecerá, pues un trabajador empoderado deberá sentir que es parte de la organización y que es importante para esta.

Entonces, el poder va más allá de las manifestaciones coercitivas de tipo violento. Para Foucault (1975, 1994a), la violencia no constituye más que los límites del poder. Se debe recordar que si un sujeto está bajo los efectos de la coerción, su libertad va a ser igualmente reducida, y es justamente la libertad una de las condiciones que el autor manifiesta para que el poder, bajo una concepción relacional como la propuesta, exista. ¿Cómo se manifiesta entonces la libertad en el

caso estudiado? Un empleado empoderado, puede –y debe- tomar decisiones sobre su trabajo, estando así investido de libertad, o al menos, de un imaginario de libertad que permite ejercer poder sobre él.

Cuando existen parámetros de comportamiento ‘socialmente aceptados’ (por los dirigentes principalmente), resulta mucho más fácil identificar a los empleados que se comprometen con la organización de aquellos que no lo hacen. Los discursos contemporáneos de gestión recompensan socialmente¹ a los empleados que demuestran de manera clara y abierta su compromiso con la organización: “ellos no ofrecen problemas, sino soluciones” (Farson, 2003).

Pero ese tipo de compromiso, puede ser comprendido en el marco de una subjetivación de la cual habla Foucault, y que no debe ser estudiada por fuera de su relación con los mecanismos de explotación y dominación. En medio de ese ejercicio de desarrollo de autonomía ofrecida por el liderazgo y el empowerment, se encuentra un proceso de construcción de sujetos, en el sentido dado por Foucault: “Hay dos significados de la palabra sujeto; sujeto a otro por control y dependencia y sujeto como constreñido a su propia identidad, a la conciencia y a su propio autoconocimiento.” (Foucault, 1994a, p. 227).

En el caso particular del liderazgo y el empowerment, el sujeto es sometido a los deseos de la organización. El discurso le ofrece libertad, pero según Jackson (2001), puede tratarse solamente de una ilusión de libertad que busca ejercer un control y poder mucho más sutil sobre el trabajador: “Los dirigentes constatan que a través de los sentimientos y las emociones de sus empleados, son capaces de ejercer una forma más sutil y potencialmente más debilitante de control, implicando a los empleados en un sistema hegemónico que apoya la autonomía o el empowerment, pero que desalienta múltiples valores y el disentimiento activo”. (p. 17)

Desde el concepto de Foucault, es una forma de poder que construye sujetos individuales. Son contruidos por y para las organizaciones, y no pueden serlo por fuera de los lineamientos preestablecidos, porque socialmente dichos sujetos no serán aceptados, y como lo señala Jackson, ellos deben ser parte de un sistema hegemónico. De esta manera aparece otro concepto ofrecido por Foucault (1999b, 2001b): la normalización. Pero ¿cómo se observa esto en la organización?

Los discursos del liderazgo y el empowerment buscan la hegemonía en la organización. Todos deben ser líderes, pero no de forma aleatoria. Es necesario que los ejes de acción como líder sean previamente establecidos para que todos apliquen las técnicas identificadas, haciendo del proceso de ‘construcción de líderes’ un ejercicio organizacional colectivo. Por su parte, el empowerment, pretende que el empleado sienta un ‘poder real de decisión’, cuando la mayoría de veces las decisiones, o al menos las de orden estratégico ya han sido tomadas por los altos niveles de la organización. Si hay algún espacio para la toma de decisiones, la uniformidad en la acción y en la formación de los empleados, garantiza una homogeneidad que disminuye el riesgo de encontrar una decisión que se exprese por fuera de los parámetros deseados: Es la materialización de la eliminación del disentimiento activo en las organizaciones en el marco de un sistema hegemónico.

Aquellos que no están de acuerdo con los parámetros establecidos son, irónicamente, útiles para el sistema en el marco del concepto propuesto por Foucault de normalización: Ellos pueden

<http://congreso.unam.mx/informacongreso@fca.unam.mx>

Teléfonos¹ Se puede decir que se ha pasado de recompensas materiales a recompensas simbólicas.

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

WANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

manifestar su inconformidad, pero al mismo tiempo, es la razón por la cual ellos serán el equivalente del pecador o el prisionero, siendo ejemplo para el resto de la organización de la falta de compromiso con ésta, como parte de un castigo social. Serán utilizados en un sentido que resulta positivo para los dirigentes, ya que serán el ejemplo que no deberán seguir los demás trabajadores para no ser marginados en la organización.

Para Foucault (1994a), el poder existe en la acción, razón por la cual es importante no solamente identificar cómo el poder es ejercido, sino los medios utilizados y la intencionalidad para hacerlo. Los elementos acá presentados nos llevan a considerar el liderazgo y el empoderamiento como mecanismos de poder en las organizaciones, que sirven para gobernar a los empleados, para llevarlos a conseguir un aumento en la productividad y en la eficiencia en la organización, sin importar que esto conlleve la cosificación de los empleados.

El liderazgo y el empowerment, en el sentido acá expuesto, son modos de acción sobre la acción de los otros, configurando el ejercicio del poder dentro de una connotación negativa, es decir, el gobierno en términos de sujeción social, política y económica, porque “es, por una buena parte, como fuerza de producción que el cuerpo es investido de poder y dominación; pero, de otra parte, su constitución como fuerza de trabajo no es posible más que si es tomado en un sistema de subjetivación; el cuerpo no es fuerza útil más que si es al a vez cuerpo productivo y cuerpo sujeto” (Foucault, 1975, p. 34).

Conclusiones

Los mecanismos de poder como el liderazgo y el empoderamiento, son herramientas muy utilizadas por los dirigentes actuales, por su efectividad a la hora de modificar el comportamiento de los empleados en el seno de las organizaciones. La inclusión de este tipo de mecanismos en propuestas como la reingeniería, el downsizing, el resizing, etc., al tiempo que afectan la estabilidad de los sujetos en las organizaciones, producen la cosificación del trabajador, al pretender homogeneizarlo.

Entonces, las teorías presentadas constituyen mecanismos de poder, dentro de su connotación negativa. Pueden ser considerados como una estrategia de poder para el logro de objetivos económicos dejando de lado el rol de la organización, como eje de desarrollo social contribuyendo en la construcción de subjetividad de los individuos, centrándose únicamente en el desarrollo comprendido desde una perspectiva financiera.

En lugar de comprender al hombre como un fin en sí mismo, las herramientas abordadas en éste trabajo cambian las prioridades: ahora el hombre es considerado como un medio para el logro de los objetivos financieros. Herramientas como el liderazgo o el empowerment, generan dinámicas diferentes en el lugar de trabajo, que además de moldear su comportamiento, terminan individualizando al trabajador, disminuyendo su relación con los demás, aislándolo del proceso de construcción individual, a través de su interrelación con los otros.

Los aspectos mostrados tanto del liderazgo como del empowerment, el poder adopta formas que conllevan a la construcción intencionada de una determinada subjetividad, determinando el comportamiento de los trabajadores en su espacio de trabajo, siendo posible que lentamente, dichos comportamientos atravesasen todos sus espacios (como el familiar, por ejemplo). De esta

manera dichos elementos se convierten no sólo en mecanismos de poder, sino yendo más allá, en mecanismos de gobierno que permiten designar y delinear el comportamiento de sujetos y grupos. Si bien el discurso evidencia los beneficios que la implementación de estas herramientas tiene para los empleados: desarrollo profesional e individual, o autonomía en el lugar de trabajo, es perentorio ir más allá, y analizar la forma en la cual se ponen en práctica estas herramientas y sus consecuencias en el trabajador, pues el peligro no está en aquello que el discurso evidencia, reside en aquello que esconde (Foucault, 1999a, 2005a, 2005b).

El poder atraviesa toda la sociedad, a través de diversos mecanismos, que se presentan en las instituciones sociales. En una lógica social construida en el marco de un sistema económico determinado, todos los mecanismos y técnicas de poder tienen una estrecha relación con el nivel micro, es de hecho allí donde se materializan, son las microfísicas del poder. El liderazgo o el empowerment no podrían funcionar en una organización –en el nivel micro–, más que sirviéndose del apoyo proveniente de las directrices que a nivel macro, gracias a las orientaciones económicas, políticas y legales orientadas por el Estado. Como ejemplo de esto, se pueden observar las reformas laborales que se han dado en diversos países, y que propenden por nuevas formas de trabajo y contratos de trabajo con criterios de flexibilidad, que generan inestabilidad laboral, así como salarios cada vez más bajos, gracias a los nuevos criterios de compensación salarial.

Estas medidas que favorecen las finanzas de las organizaciones, articulándose con los intereses que existen a nivel macro; es decir, existen directrices a nivel macro que se pueden materializar gracias a diversos mecanismos que se presentan en los niveles micro, y que sin pensar necesariamente que estén diseñadas para ir en contra de los trabajadores, no suelen favorecerlos. Discursos como el liderazgo y el empowerment, y las prácticas de cosificación que conllevan implícitamente, funcionan bajo una lógica recursiva, haciendo una interpretación de éste concepto dado por Morin (2006): Los discursos producen prácticas deshumanizantes, que impiden la libre construcción de subjetividad, y al mismo tiempo, estas prácticas ayudan a reproducir discursos que actúan en la práctica con mayor sutileza, y con aparentes criterios de inclusión, pretendiendo eliminar cualquier viso de coerción.

Siguiendo a Foucault, el poder no va a desaparecer, precisamente porque se trata de una relación, y por lo tanto, es inherente a cualquier sistema social. Pero el mismo autor señala que es necesario estudiarlo ahí en donde se presenta de la forma más escondida, más sutil, pero a la vez más evidente, para conocerlo y comprender sus lógicas de funcionamiento, sus intencionalidades y su impacto. Solamente a partir de su conocimiento, se podrán plantear alternativas que propongan la construcción conjunta de nuevos mecanismos, incluyendo todas las partes afectadas, con criterios de justicia e inclusión, que sin olvidar los objetivos financieros de las organizaciones, contribuya en la construcción de organizaciones y sociedades diferentes.



Bibliografía

- Alexandre-Bailly, F., Bourgeois, D., Gruère, J. P., Raulet-Croset, N., & Roland-Lévy, C. (2006). *Comportements humains et management*. Paris: Pearson.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Oaks: Sage.
- Berten, A. (2006). Légitimité, Légitimation et Normativité. . *Recherches en Communication. Université Catholique de Lovain.* , No. 25. , p. 77 – 90.
- Blanchard, K. (2004). *Empowerment: 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Bogotá: Casa Editorial Norma.
- Cardona, P. (2000). Liderazgo relacional. *Documento de Investigación No. 412. Universidad de Navarra*, 12 pp.
- Ceballos, H. (2000). *Foucault y el Poder*. México: Ediciones Coyoacán.
- Cruz, L. (2010). El concepto de autoridad en el pensamiento de Aristóteles y su relación con el concepto de autoridad en el comportamiento administrativo. *Contaduría y Administración. UNAM.*, No. 231, Pp. 53 - 78.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Thomson.
- Doucet, O., Simard, G., & Tremblay, M. (2007). *Les pratiques de GRH comme modérateurs dans la relation entre le leadership, l'empowerment et l'engagement des employés*. Paper presented at the Congrès annuel de l'Association des sciences administratives du Canada.
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (2005). *Identidad de las organizaciones: invarianza y cambio*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Farson, R. (2003). *Management of the Absurd*. United States of America: Simon & Schuster.
- Fisher, R., & Sharp, A. (1999). *El liderazgo lateral*. Bogotá: Editorial Norma.
- Foucault, M. (1971). *L'ordre du discours*. Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (1976). *Histoire de la sexualité. Vol 1. La volonté de savoir*. Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (1994a). Le sujet et le pouvoir *Dits et écrits* (Vol. IV, pp. 306). Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (1994b). ¿Qu'est-ce que les lumières?. *Dits et écrits* (Vol. IV). Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (1999a). *Estrategias de Poder*. Madrid: Editorial Paidós.
- Foucault, M. (1999b). *Les anormaux. Cours au Collège de France, 1974 - 1975*. Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (2001a). El sujeto y el poder. *Arte después de la modernidad*. Madrid: Ediciones Akal.
- Foucault, M. (2001b). *Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Foucault, M. (2005a). *El Orden del discurso*. Madrid: Tusquets Editores.
- Foucault, M. (2005b). *La palabra y las cosas*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Jackson, B. (2001). *Management Gurus and Management Fashions*. London: Routledge.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las Organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Lawler, E. (1992). *The ultimate advantage: creating the high-involvement organization*. San Francisco Jossey-Bass.
- Locke, E. (1999). *The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully*. United States of America: Lexington Books.

<http://congreso.informacongreso@fca.unam.mx>

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

 ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

Mariño, A. (2010). *Modas Administrativas: ¿Hacia un vacío sociológico en la Teoría de la Administración?. El caso de la Reingeniería*. Unpublished Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

Martin, R. (2008). Qu'est-ce que le leadership transformateur? Retrieved Le 11 Mars, 2011, from <http://www.alcera.ca/french/content/articles/Quest-ce-que-le-leadership-transformateur.pdf>

Merlin, M. (2009). Foucault, le pouvoir et le problème du corps social. *Idées*, No. 155, 51 - 59.

Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. United States of America: SAGE Publications.

Morin, E. (2006). *El Método I: La naturaleza de la naturaleza*. Madrid: Ediciones Cátedra.

Weber, M. (1985). *Économie et société: L'organisation et les puissances de la société dans leur rapport avec l'économie*. Paris: Agora.

Zapata, A. (2008). *Análisis y Diseño Organizacional*. Cali: Universidad del Valle.

CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA



Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Copyright © 2011. Todos los derechos reservados. Fotografía: Andrés López Ochoa