

Estrategias del poder en relación con el nivel de experiencia



EDMUNDO RESEÑOS DÍAZ*

*Investigador y Profesor en la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA)
Instituto Politécnico Nacional
México, D.F.*

Resumen: Una característica observada en las tipologías del poder consiste en la diferenciabilidad de las estrategias que siguen sus usuarios. Desde el punto de vista del administrador, el conocimiento de tales estrategias permite visualizar posibilidades de manejos administrativos que fomenten o limiten el ejercicio de algunas de ellas, en función del logro de los objetivos organizacionales. Los datos considerados fueron obtenidos en el área de producción de una fábrica de envases para bebidas y alimentos, por medio de la observación directa y de entrevistas no estructuradas, con objeto de registrar actos y obtener información sugestiva de conductas. Este artículo presenta dos clases de estrategias que de manera general desarrollan dos tipos de poder. Una se refiere al poder de los expertos y la otra corresponde al poder de los inexpertos. Los resultados muestran que las del primer tipo parecen estar más enfocadas a los objetivos organizacionales, mientras que las de los ineptos parecen más enfocadas a objetivos o intereses personales.

Estrategias según el tipo de poder

Este documento tiene por objeto mostrar evidencias sobre la existencia de estrategias (cursos de acción o

conductas manifiestas de personas o grupos) que son diferenciables y que provienen de dos tipos de poder: el correspondiente a los expertos y el de los inexpertos. El trabajo se sustenta en dos tipos de resultados. Unos parciales, que provienen de una investigación que tiene como objetivo observar las estructuras de poder según los rasgos personales y características de la tarea. Los resultados parciales que aquí se utilizan corresponden a las conductas registradas de personas consideradas como expertas. Los resultados de los inexpertos provienen del estudio realizado por Goodstadt y Kipnis (1970), en el cual se pretendía examinar experimentalmente, cómo ejercían el poder los supervisores.

Con frecuencia, los administradores se enfrentan a personas o grupos formales e informales, dentro y fuera de las organizaciones, que ejercen el poder. Estos administradores en algunas ocasiones, por la dinámica de su trabajo y de las interacciones sociales, no están en posibilidad de reflexionar sobre las características o tipos de poder al que se enfrentan, ni las formas de manejo más apropiadas para cada uno de ellos, por lo cual ponen en práctica medidas, no siempre afortunadas, para eliminar o atenuar el poder de esas personas o esos grupos.

Un intento de explicación podría proporcionar cierto grado de entendimiento sobre este fenómeno, lo que quizá les ayudaría a realizar un mejor manejo de la situación. Desde luego, no se ofrece la solución ni el sistema óptimo para su manejo; más bien es una aproximación de explicación con base en observaciones.

* Becario de la Comisión de Operación y Fomento de Actividades Académicas (COFAA) del IPN.



Para los estudiosos pudiese ser de interés la relación que se pretende establecer entre ciertos tipos de poder y las estrategias que se observaron. Estas relaciones no se plantean en términos de *causalidad*, sino de la posible asociación que se vislumbra entre la conceptualización, implicada en la tipología, y los hechos cotidianos, camino que puede ser estimulante para nuevas búsquedas.

Definición de poder

El tema del poder ha sido inquietante para los estudiosos de las ciencias sociales. Sus conceptualizaciones, definiciones o teorías parecen agruparse en tres tipos: 1) como fuerza o control intencional, 2) como relación de fuerza asimétrica, y 3) como relación de intercambio social (Stoddill, 1974:275).

Por ejemplo, Buckley define el poder como el "control o influencia sobre las acciones de otros para promover sus propias metas sin su consentimiento, contra su voluntad o sin su conocimiento o entendimiento" (en Grimes, 1978:727); French y Raven definen al poder social como la habilidad potencial máxima de *O* para influir sobre *P* en algunos sistemas *a* (en Cartwright y Zander, 1980:287) o como dice Mills: "Entendemos por poderosos, naturalmente, los que pueden realizar su voluntad, aunque los otros les hagan resistencia" (1978:17) y, para Hwang (1978:947), poder significa la persuasión sociomoral o la presión de grupo que uno puede usar para cambiar la actitud, motivación o conducta de otro, conforme a los propios deseos durante el proceso de interacción social. . . el proceso de usar el poder para ejercer influencia en otra persona es básicamente un proceso de intercambio social.

Como se puede apreciar, tal vez todas las definiciones son útiles, o no lo son, según los fenómenos o sucesos de la realidad. Es por ello que algunos estudiosos prefieran definir el poder en atención a su tipo. Por ejemplo, Roberts (1985) lo define por los tipos de relación que describen; así, el poder distributivo (*distributive power*) es el que se describe por el patrón independencia-dependencia entre dos actores, o aquella relación asimétrica entre actores sociales donde uno domina y el otro está sometido. El otro tipo, denominado poder compensado (*countervailing power*), descrito por el patrón independencia-independencia es en el que se dan dos actores sociales equivalentes en fuerza en el que ninguno está sujeto al dictado del otro, son

independientes dentro de diferentes ámbitos de condiciones. El tercer tipo de poder, que se refiere al patrón dependencia-dependencia, también muestra simetría entre los actores sociales, ninguno domina al otro, ambos son mutuamente dependientes o interdependientes y es el que se denomina poder colectivo (*collective power*).

Por otro lado, Crozier (1974, cap. 6), en su estudio de la burocracia, da atención a dos manifestaciones de poder: *a*) poder entre departamentos, y *b*) poder entre superiores y subordinados. En este análisis incluye la normatividad, las estrategias de las relaciones de poder, la evolución de los sistemas de poder, y cómo las mismas contradicciones y manifestaciones irracionales del poder limitan las luchas por él. Crozier toma como punto de partida la definición de Dahl: "El poder de una persona *A* sobre una persona *B* determina que éste haga algo que no hubiera hecho sin la intervención de *A*", la cual él mismo reconoce como imperfecta pero operativamente utilizable (Crozier, 1974:30).

Sin embargo, de las definiciones apuntadas, a excepción de Grimes (1978), que considera autoridad y poder como polos extremos de un continuo, las demás no hacen distinción entre poder y autoridad, incluso algunos consideran a la autoridad como un tipo de poder. Por ejemplo, French y Raven en su tipología incluyen al poder legítimo, el que surge de los valores internalizados de poder que dictan el legítimo derecho de *O* a influir sobre *P* y la obligación de *P* de aceptar esta influencia, que en términos de la teoría de la administración se denomina autoridad: "autoridad es el carácter de una comunicación (orden) en una organización formal por virtud de la cual ésta es aceptada por un colaborador o "miembro" de la organización como gobierno de la acción en la que él contribuye, esto es que él hace o no hace de todo lo concerniente a la organización" (Barnard, 1966:163); en este contexto, las características clave de la autoridad son la legitimidad, la posición en la estructura de la organización y la creditibilidad de la relación (Kelly, 1974:490). O, bien, como Roberts, que se refiere a la "autoridad legítima de reconocer los derechos del poseedor del poder para mandar y la obligatoria de los sujetos del poder a obedecer" (1985:13).

Se considera conveniente diferenciar estos términos con objeto de buscar una mayor descontaminación del fenómeno del poder. Como paso inicial, se podría aceptar que la autoridad es un tipo de poder, como lo han propuesto diversos estudiosos, pero, si es un tipo de poder, en sí misma no lo comprende, sino que es comprendida en él.

Pero este cuestionamiento también puede conducir a otro: si la autoridad no está comprendida en el poder y, como se ha propuesto, son puntos diferentes de un continuo (Grimes, 1978; Resenos, 1982), son fenómenos independientes o, como propone Weber (1974), ambos pertenecen al fenómeno de dominación. Sin embargo, Weber parece introducirnos en una confusión. Por un lado establece diferencia entre poder y autoridad. Para él, poder es la probabilidad de imponer la propia voluntad contra toda resistencia aun sin fundamento; mientras que la dominación o autoridad es la probabilidad de encontrar obediencia pronta, simple, automática a mandatos específicos en virtud de actividades arraigadas (conscientes o inconscientes) o provenientes de la racionalidad de acuerdo con fines o valores (Weber, 1974:43, 170 y 752). Es en este punto y en la proposición de su tipología de la dominación en la que se produce la duda: ¿es lo mismo autoridad, dominación y poder?, ¿son fenómenos diferentes?, o bien, ¿uno de ellos es más general y contiene a los otros?

No se pretende analizar ahora todas las acepciones que el lenguaje común da a estos términos, sino únicamente aquéllos que tengan algún significado para las ciencias sociales; y concretamente para la ciencia de la administración. Dominar: del latín *dominare*, de *dominus*, señor, amo de la casa. Ejercer dominio (Corripio, 1973), tener dominio sobre cosas y personas. Dominación: señorío o imperio que se tiene sobre un territorio en el que se ejerce la soberanía; dominio: poder que uno tiene de usar y disponer libremente de lo suyo; tierra o Estado que un soberano o una república tienen bajo su dominación (*Diccionario de la Lengua Española*. Real Academia Española, 1970). Dominar (*dominare*): regular o controlar por un poder superior; dominio (*dominion*): regla o poder para regular, autoridad soberana, territorio o país gobernado (*Webster's New World Dictionary of the American Language*, 1966). Se puede inferir que dominación es el gobierno que se tiene sobre cosas, personas o territorios y la facultad que se tiene para usar o disponer de ellos. Esto significa que para lograr el gobierno, el uso, la disposición, el sometimiento, es necesario tener y usar el poder y la autoridad.

Con objeto de eliminar la confusión planteada al comentar las definiciones de Weber, simplemente habrá que eliminar la palabra "dominación o" para decir "autoridad es la probabilidad. . .", lo que permite establecer algunas diferencias entre los términos y los fenómenos que describen, aun cuando algunas sean sutiles

o de grado. La autoridad definida en los términos de Weber presupone la existencia de una estructura organizacional, la cual implica una estructura jerárquica y, por lo mismo, la existencia de jefes y subordinados cuyas funciones y papeles están prescritos en atención a una división del trabajo, a los objetivos organizacionales y a las políticas y valores organizacionales, porque son impersonales, lo que implica que las personas involucradas aceptan, convienen y están de acuerdo con los papeles jefe-subordinado que han de desempeñar y por lo cual tienen un mínimo de capacidad y voluntad para dar órdenes y para obedecer las órdenes o mandatos que les son dados; es decir, la autoridad se conforma en un proceso complejo y racional. De manera ideal, en el proceso de definir la autoridad pueden existir errores o completud por defecto, pero no cabe la irracionalidad. Sin embargo, el poder proviene de un deseo ferviente, de un amor excepcional, como diría Bertrand Russell (1968:11), por imponer la propia voluntad y, por lo mismo, no puede ser racional. Podemos intentar entenderlo pero el que siente el deseo o el amor de ejercer el poder, de gozar de sus resultados, no lo puede racionalizar, nada más lo vive intensamente.

Sin embargo, nuestras sociedades o grupos actuales tienen estructuras y, por lo mismo, un arreglo de papeles, funciones y jerarquías, de tal suerte que los que aman el poder buscarán los puestos y posiciones que lo confieren (Russell 1968:11). Pero lo anterior no da poder, es un derecho; se puede ejercer el poder sin estar en el cargo, si se tiene además el cargo, se tiene el poder y la autoridad, la legalidad para ejercerlo, lo que amplía y justifica el ejercicio del poder (Mills, 1978:17).

No obstante, la autoridad y el poder no dan un dominio, son medios para justificar y controlar, pero hace falta un cierto grado de sensación de propiedad. Esta sensación se logra con el grado de conocimiento que se vaya adquiriendo de los elementos y procesos sociales, de la cultura, de los sistemas de valores, de los intereses y fines de las sociedades, subunidades sociales o grupos. Esos conocimientos permitirán saber qué les es gratificante, importante, interesante y qué es aquello que temen, qué les castiga, qué les es amenazante y qué les resulta indiferente.

El manejo racional de los estímulos producen respuestas previsibles, lo que implica incrementar el grado de aceptación, de obediencia, de completud del control, de internamiento e integración jefe-subordinado, de grupo, de unidad que realiza sus fines y, por



conducto de ellos, se logran los fines deseados de cada miembro; así se incrementa el grado de dominio.

En esta conceptualización, la autoridad está comprendida en el poder y éste, a su vez, en la dominación. Sin embargo, estas proposiciones conceptuales no se pueden considerar definitivas ni totalmente elaboradas; su nivel de aceptación, generalidad y completud depende de la investigación empírica. Lo que sí permiten estas proposiciones conceptuales es el cuestionamiento de las definiciones de poder cuando se define el poder como influencia o habilidades (Cartwright y Zander, 1980; French y Raven, 1959; Lippitt, et al. 1952; Kelly, 1974; Etzioni, 1980; Grimes, 1978; Kanter 1977; Hicks y Gullett, 1976, entre otros). ¿La influencia y las habilidades no serán medios en el ejercicio del poder? La coerción y el cohecho son caminos para imponer la voluntad y romper la resistencia de la misma manera que la influencia o la persuasión y, desde luego, su empleo requiere de ciertas habilidades; sin embargo, no parecen existir definiciones que digan que el poder es la habilidad de corromper o coercionar de *O* para que *P* haga lo que desea *O*. Si bien estos elementos no han sido empleados en las definiciones, sí han sido reconocidos en la construcción de tipología del poder; por ejemplo; French y Raven, tomando como base las fuentes de poder, identifican cinco tipos en que éste se da:

- a) *Poder de recompensa*. Se basa en un sistema de premios para inducir al cumplimiento. Su aplicación puede ser muy legítima y honesta, como en el caso de los sistemas de incentivos para incrementar la productividad en las fábricas, o bien pueden ser corruptos, como en algunos casos de asignación de contratos o en la "agilización" de ciertos trámites.
- b) *Poder coercitivo*. Consiste en la amenaza y castigo, en ciertas regiones del espacio vital de una persona, para lograr romper su resistencia. En nuestras sociedades, generalmente es el último recurso para usar (Kelly, 1974:504).
- c) *Poder legítimo*. Es el que proviene de la normatividad formal de una sociedad. De acuerdo con las proposiciones aquí expuestas, se refiere a la autoridad.
- d) *Poder referente*. Está fundamentado en la identificación de una persona hacia otra que es considerada el prototipo. "Soy como *O*; por consiguiente, me conduciré como él y creeré en lo que él cree".
- e) *Poder de experto*. Se refiere al grado de conocimiento, información especial o habilidad tecnoló-

gica sobre algo que es valioso, que se reconoce que tiene un ente social (en Cartwright y Zander, 1980:289-294).

Bertrand Russell, Amitai Etzioni y Joe Kelly son otros autores que han utilizado la influencia y la coerción como criterio para elaborar una clasificación (curiosamente, coincidente) en tres tipos de poder, y que los dos primeros utilizan para diferenciar organizaciones:

- a) *El poder coercitivo* es el usado predominantemente por las organizaciones para controlar a sus miembros; por ejemplo las prisiones, el ejército, los cuerpos policíacos o los hospitales para enfermos mentales.
- b) *El poder de recompensa o utilitario* es el que caracteriza a las organizaciones económicas.
- c) *El poder de la opinión influyente* se basa en las ideas o normativo y es el que de manera general utilizan ciertas instituciones — como la escuela, la Iglesia, los partidos políticos — para controlar a sus miembros (Etzioni, 1972:106; Kelly, 1974:487-488; Russell, 1968:29).

Como puede apreciarse, definir el poder como influencia o habilidades, es definirlo parcialmente y quizás, en su intención de suavizar el término, se proyecta una idea deformada del poder. Se considera que las definiciones que se refieren al poder como la imposición de la voluntad propia con intención de romper la resistencia de otro ente social son más próximas al fenómeno que describen. Es probable que la influencia, la persuasión y la opinión sean las formas o caminos que más frecuentemente se usen para imponer la voluntad propia; después se utilizan la recompensa y la autoridad, y por último la coerción, pero ninguna de ellas de manera independiente, explica por sí misma el fenómeno del poder.

Tal vez se requiera alguna habilidad para manejar de manera apropiada y oportuna alguna de estas formas o caminos o sus posibles combinaciones. Sin embargo, aun cuando la habilidad pudiere considerarse como un factor altamente recomendable, sobre todo dentro de las organizaciones, tal vez no es imprescindible en el ejercicio del poder; por ejemplo, el autoritarismo, el cohecho, la amenaza, etc., no siempre son utilizados con habilidad, pero la mayor parte de las veces logran su objetivo, aun cuando generen sentimientos negativos, como el caso de presidentes o caudillos



asesinados, o de los sobornos que han empleado algunas empresas trasnacionales, o algunas dictaduras en países subdesarrollados o gobiernos de mano dura en países industrializados, por citar algunos ejemplos casi de dominio común, pero desde luego, dentro de las organizaciones se encuentran casos concretos.

El poder de los expertos

Desafortunadamente la escasa literatura disponible, relativa a este tipo de poder, es en gran medida de tipo teórico y sus descripciones comúnmente son muy generales. Por ejemplo, French y Raven, en su tipología, que curiosamente es una de las más difundidas, establecen que la fuerza del poder de los expertos varía según el grado de conocimiento o de percepción que se le atribuya a una persona dentro de una zona determinada. Así, es probable que se evalúe la experiencia en relación con el saber propio o con el estándar absoluto, por lo que el poder del experto es el resultado de una influencia primaria sobre la estructura cognocitiva de un sujeto. El consejo de un abogado en cuestiones legales es un ejemplo común de la influencia de un experto (en Cartwright y Zander, 1980:294). Carlisle, cuando comenta esta tipología, afirma que la influencia es una fuerza psicológica y asume que unos tienen más conocimiento que otros por lo que sus intenciones son deseables y estaremos inclinados a seguir esa dirección (1979:403). Sin embargo, el poder que se atribuye a los expertos depende de ciertas condiciones, por ejemplo, el provecho que se obtenga de otras personas con similar experiencia, la dificultad para reemplazarlo o la importancia del trabajo que realiza (Carzo y Yaunazas, 1967:202-203).

Por otro lado, la investigación empírica sobre el poder de los expertos parece que no ha sido prolifera; Stogdill después de revisar las investigaciones de Collaros y Anderson (1969), Evan y Zelditch (1961), Lichins y Lichins (1961), Mausner (1953 y 1954), Torrance (1955), Torrance y Aliotti (1965), Zander (1953), Zander y Cohen (1955) y Zelditch (1961), concluye que los miembros del grupo tienden a acatar el poder de los expertos y que la habilidad percibida tiende a legitimar el papel de liderazgo (1974:284-285).

De manera general, los expertos son aquellas personas que han tenido estudios y entrenamiento intensivo para obtener conocimientos y habilidades especializadas en actividades específicas, como los ingenieros, abogados y contadores, pero también es el caso, y muy

frecuente, de algunos empleados, obreros o trabajadores no profesionales, que llegan a ser expertos merced a un largo involucramiento con un trabajo o un proceso. El contacto íntimo, las experiencias repetidas, la autoeducación y un período largo de relación con el trabajo son medios por los cuales se logra la experiencia (Carzo y Yanouzas, 1967:202). En estas condiciones, los expertos llegan a ser valiosos (Kelly, 1974:504) para la organización.

Por lo que se refiere a su comportamiento en grupo, Hurwitz, Zander y Hymovitch, en un experimento en situación de campo con profesionales del área de higiene mental, encontraron que los profesionistas con grado de poder más elevado tienden a ser más apreciados por los de poder más bajo y que los de poder elevado hablaban con mayor frecuencia en las discusiones de grupo (en Cartwright y Zander, 1980, cap. 23).

En cuanto a la influencia, French y Sneider hallaron que los líderes de grupo podían ejercer mayor influencia sobre los juicios de los otros miembros cuanto más inteligentes se les considere (en Cartwright y Zander, 1980:251).

Sobre algunas características personales, Maccoby (1979:53-63) se refiere a ellos como el "artesano" y encontró que el sentido de su propia estima se basa en el conocimiento, capacitación, disciplina e independencia; que, cuando actúan en los niveles altos de la administración, su enfoque se manifiesta en el desarrollo de nuevas ideas en construir una organización. Su motivación mayor es el problema que deben resolver, el reto del trabajo mismo y su satisfacción al crear algo de calidad; gustan trabajar el producto desde su concepción hasta su acabado; no compiten con otras personas tanto como compiten con la naturaleza, con los materiales, y especialmente con sus propias normas de calidad. Las personas trabajan alrededor de estos líderes, los señalan como quienes les prestan la ayuda más valiosa en su trabajo; así como por ser quienes se preocupan por la integración y la política empresarial, por los costos y los objetivos de los proyectos, por la atmósfera de trabajo y la adaptación de los cambios estratégicos, y por el aprendizaje de nuevas técnicas.

Los expertos no siempre ocupan puestos en la cumbre de la dirección, pero su poder radica en sus capacidades y habilidades, en la dificultad de reemplazarlo, en la elevada aceptación que tienen en los grupos de trabajo, en su enfoque organizacional y en "su trabajo e inventiva, la tecnología que él ha constituido, (son) los que han utilizado los luchadores de la selva, los hombres ganadores y otros administradores"



(Maccoby, 1979:54). Desde esta perspectiva, es probable que el poder de los expertos no se manifieste en la imposición de la voluntad agresiva y violenta, sino en la persuasión sistemática a los individuos y grupos con quienes interactúa, por medio de sus opiniones y de los beneficios que su trabajo significa a la organización. También es probable que no intenten el enfrentamiento directo con otros individuos o grupos; en lugar de esto, tal vez expliquen y opinen en función de fines y beneficios organizacionales.

El método

En virtud de que al iniciar esta investigación, la literatura que se tenía era escasa y en ella no fue posible detectar un paradigma que orientara este trabajo, se tomaron algunas decisiones, si bien no muy ortodoxas, al menos que permitieran aventurarse con la expectativa de lograr un primer acercamiento al fenómeno del poder dentro de las organizaciones. Las decisiones iniciales fueron las que siguen:

- Autoridad y poder son dos fenómenos diferentes; si bien pueden darse simultáneamente en un mismo acto por el mismo ente social (Resenos, 1982), al menos es interesante intentar diferenciarlos. Como punto de partida tal vez sea posible encontrar actos más representativos de autoridad y de poder.
- Las definiciones que se consideran más operativas, o que cuando menos proporcionan un método de trabajo, son las Weber. Si bien en esta investigación no se intenta medir las probabilidades de los actos, tales definiciones sí establecen una diferencia conceptual entre autoridad —como probabilidad de encontrar obediencia en función de una estructura legal, de un sistema burocrático—, y poder —como probabilidad de imponer la propia voluntad en una relación social en contra de toda resistencia.
- La muestra o sujeto de estudio fue el área de producción de una empresa fabricante de envases para bebidas y alimentos, que produce en serie con una tecnología de hace más de 20 años. La mayoría de los trabajadores tenía una antigüedad promedio de entre 25 a 15 años; algunos tenían 33 años de antigüedad y otros menos de un año. En general, la planta se veía ordenada y limpia, los trabajadores en sus puestos, las máquinas marcaban el ritmo del trabajo; sin embargo, escuché comentarios de que era posible que un supervisor experimentado modi-

ficara el ritmo en cualquier sentido. Las piezas pasaban de un proceso a otro casi en forma automática, ya que en algunos procesos las piezas eran trasladadas por una persona en carros especiales para su transporte. La producción se realizaba durante tres turnos: matutino, vespertino y nocturno. Algunos trabajadores y supervisores generalmente trabajaban horas extras. En virtud de la antigüedad y de las largas jornadas de trabajo, obreros y supervisores conviven por muchas horas, lo que en general significa interacción frecuente e intensiva, lo que da lugar al surgimiento de lazos de simpatía y hasta amistad o, bien, a la acumulación de rencillas y envidias. Además, todo el personal comentaba la celebración de convivios en los que participaba todo el personal: obrero, supervisores, jefes y gerentes. No se tuvo oportunidad de presenciar ninguno de ellos, pero por los comentarios se percibía que la mayoría conocían a sus familias. Con todo ello, el conocimiento entre el personal es mutuo, lo que ofrece la sensación de un gran equipo de trabajo.

Sin embargo, en el interior de ese gran equipo de trabajo (aproximadamente 700 individuos), se integran grupos de menor tamaño, en función de la departamentalización y de los elementos cohesivos de las relaciones informales, como son las actividades recreativas, la ideología, las creencias, los valores, el estatus, la amistad, los intereses personales, etc. (Hicks y Guillett, 1976:151-160; Lawless, 1979:162-163; Scott y Mitchell, 1976:163-167).

- Para efectos de este artículo se seleccionan dos ejemplos de expertos, al menos los que se consideran más típicos. Uno de ellos trabaja en la gerencia de control de calidad; el otro, en el laboratorio. La identificación de las personas clasificadas como expertos utilizó como criterios el reconocimiento general del personal de la empresa y los rasgos que se le han asignado al poder del experto, tales como la experiencia, el conocimiento, la información especial y la habilidad tecnológica (French y Raven (1959), 1972:294-295; Kelly, 1974:504). Una de estas personas tiene más de 33 años trabajando en control de calidad y la otra 18 años en el laboratorio; ambos con amplios conocimientos sobre las características de la materia prima y los materiales secundarios, sobre los procesos necesarios para la transformación y sobre la maquinaria e instalaciones, poseen la información sobre las normas de calidad de cada etapa del proceso y manejan con habilidad sus instrumentos y aparatos.



- Con objeto de lograr una primera aproximación al fenómeno del poder dentro de las organizaciones, se optó por la entrevista no estructurada y la observación directa. La entrevista no estructurada se sometió al análisis estratégico usado por Crozier en su investigación sobre las tendencias burocráticas que se dan en las organizaciones modernas, también llamado método neorracionalista, que consiste en examinar por separado las estrategias de cada una de las categorías profesionales y lo que la estrategia significa para los individuos, así como su índole y función en el interior de un sistema (1974 (2):20, 21 y 29).

El método de observación directa se llevó a cabo en las reuniones de trabajo que realizaba el grupo gerencial de área de producción tres o cuatro veces por semana. Estas juntas se llevaban a cabo en una sala provista de cristales-espejo. No se nos permitió la presencia en ellas, por lo que las observaciones se hicieron sobre las conductas que se percibían a través de los cristales, sin escuchar los temas tratados. Los participantes en la junta ignoraban que eran observados.

En estas circunstancias se procedió a registrar el número de intervenciones de cada persona, sus expresiones y movimientos: su manera de intercambiar comentarios, reír, hacer sugerencias, etc. (Cuadro 1).

El método de observación de las juntas fue diseñado por el autor. Para su adaptación, adecuación y manejo de la información colectada, se apoyó en los criterios empleados en las investigaciones de Bales y Strodtbeck (1975, 1951:426-4136). Estos investigadores estaban preocupados por lograr una distinción entre predecir un orden empírico y prescribir un orden ideal, según los juicios de valor de las etapas o fases por las que pasan los grupos en el proceso de resolver problemas. A fin de intentar sistematizar sus observaciones, plantean una hipótesis de fase para problemas completos, en la cual suponen que “los grupos tienden a ir, en su interrelación, de un hincapié relativo en problemas de la *orientación* a problemas de *evolución* y, subsecuentemente, a problemas de *control*, y que, concurrentemente con esas transiciones, tienden a aumentar las frecuencias relativas de las *reacciones negativas* y de las *reacciones positivas*”. Definen doce actos como referentes funcionales a partir de seis funciones: solidaridad, tensión, aceptación, sugerencia, opinión y orientación. Cada función es manejada en

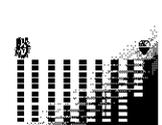
su manifestación polar; por ejemplo, en un polo “*opina*, evalúa, analiza, expresa sentimientos y desea”; en el otro polo, “*pide opinión*, evaluación, análisis y expresa sentimientos”; y así sucesivamente, para agruparlas en 4 categorías: reacciones positivas, respuestas intentadas, preguntas y reacciones negativas.

Asimismo, esos autores suponen que, en la interacción para resolver problemas, una relación capacitadora es funcionalmente un prerrequisito para su solución; creen que los intentos de cumplir la tarea tienden a producir diferenciaciones de papel en los participantes, tanto por las funciones que realizan como por el grado de participación, y consideran que en el proceso tiende a ponerse en movimiento una serie de cambios en las relaciones socioemocionales de los miembros, provenientes de las presiones de las demandas y situación externa. Es decir, la dinámica de los cambios en las relaciones socioemocionales de los miembros del grupo estará afectada tanto por las presiones de la propia tarea como por las presiones externas del ambiente del grupo.

También se registraron algunos comentarios informales que se obtenían en charlas de pasillos o en el lugar donde se acostumbraba preparar el café, ya que algunos lo tomaban en el mismo sitio y otros lo preparaban lo llevaban a su oficina o lugar de trabajo. Asimismo, se recogieron otras observaciones no sistemáticas sobre conductas, apariencias de algunas personas, etcétera. También intentamos mayor involucramiento con el personal buscando la charla, comiendo con algunos de ellos (los que lo permitían) e inclusive en algunas ocasiones se les acompañó a algunos bares.

Resultados

De las mil 38 intervenciones registradas en 10 reuniones con un promedio de nueve participantes, 152 corresponden a dos personas clasificadas como expertos: en ellas se aprecia que el 50 por ciento de las conductas observadas se encuentran en la zona de respuestas intentadas y, dentro de esta zona, el 29 por ciento corresponde a la actividad de dar explicaciones. El 30 por ciento se registró en la zona de reacciones positivas, dentro de las cuales el 19 por ciento se refiere a las actividades de intercambio de comentarios directos de persona a persona, contesta-responde preguntas, que es una de las dimensiones de lo que Bales y Strodtbeck (1980) consideran manifestación de solidaridad.



Cuadro 1. Conductas observadas en reuniones de trabajo.

GERENTE LABORATORIO	GERENTE DE CONTROL DE CALIDAD	TOTAL	REACCIONES POSITIVAS	RESPUESTAS	PREGUNTAS	REACCIONES NEGATIVAS	DESCRIPCION DE CONDUCTA	PROBLEMAS DE ORIENTACION	PROBLEMAS DE EVALUACION	PROBLEMAS DE CONTROL	PROBLEMAS DE DECISION	PROBLEMAS DE ADMINISTRACION DE TENSION	PROBLEMAS DE INTEGRACION O REINTEGRACION	GERENTE LABORATORIO	GERENTE DE CONTROL DE CALIDAD	TOTAL
														100% 10%	52% 5%	152% 15%
23	21	50					1. Manifiesta solidaridad Intercambio de comentarios, conversación. Contesta o responde preguntas. Parece dar apoyo a otra persona.							24	22	46
15	14	29					2. Manifiesta escape de tensión Bromea, ríe. Se muestra satisfecho.							4	2	6
6	2	8					3. Está de acuerdo Manifiesta conformidad. Movimientos afirmativos de cabeza.							6	0	6
-0-	3	3					4. Da sugerencias Hace sugerencias.							6	0	6
4	2	6					5. Da opiniones Da explicaciones.							6	3	9
-0-	-0-	-0-					6. Da orientación Expone puntos de vista, hace consideraciones, hace planteamientos. Da informes. Hace aclaraciones. Reseña algún hecho.							39	14	53
2	-0-	2					7. Pide orientación Hace preguntas.							21	11	32
51	25	76					8. Pide opinión Expone problemas.									
4	2	6					9. Pide sugerencias Toma notas.									
31	13	44					10. Está en desacuerdo Manifiesta desacuerdo.									
3	7	10					11. Manifiesta tensión Pide ayuda.									
5	1	6					12. Manifiesta antagonismo Hace objeciones. ¿Cómo suceden las cosas? Replica, contradice.									
6	1	7														
2	-0-	2														
2	1	3														
5	3	8														
2	-0-	2														
-0-	-0-	-0-														
1	2	3														
2	-0-	2														
-0-	1	1														
100% 10%	52% 5%	152% 15%												100% 10%	52% 5%	152% 15%

De las conductas restantes el 11 por ciento corresponde a la zona de preguntas y en nueve por ciento a reacciones negativas. En relación con la agrupación bipolar de las categorías, Bales y Stradtbeck (1980) las identifican como sigue: 6 y 7, problemas de orientación; 5 y 8, problemas de evaluación; 4 y 9 problemas de control; 3 y 10, problemas de decisión; 2 y 11, problemas de administración de la tensión, y 1 y 12, problemas de integración o reintegración. La participación de los expertos observados tiende a concentrarse en problemas de evaluación, 35 por ciento; problemas de integración o reintegración, 30 por ciento, y problemas de orientación, 21 por ciento. (Ver cuadro 1).

Por lo que se refiere a las conductas en reuniones de trabajo, se puede inferir que los expertos generalmente cumplen la función de asesoría y consultoría al proporcionar explicaciones sobre aspectos específicos de los problemas, que interactúan más de persona a persona con quien los consulta, lo que parece congruente por su tendencia a involucrarse en *problemas de evaluación, de integración o de orientación*. Generalmente están haciendo aportaciones. Esto se confirma en los resultados que muestran sus escasas conductas en preguntas y reacciones negativas.

Las conductas de estas personas en la zona de preguntas pueden ser atribuidas a las necesidades de la función de diagnóstico que desarrollan para formular conclusiones más elaboradas, y sus escasas conductas en la zona de reacciones negativas puede asociarse con su escasa participación en problemas de control, de decisiones y de administración de la tensión. Parece que de alguna manera saben o intuyen la diferencia entre las funciones de asesoría-consultoría y las operativo-decisionarias. En otras palabras, los expertos hacen sentir de manera implícita que no es de ellos el problema de control, ni de administrar la tensión, ni es su responsabilidad de decisión; todo ello corresponde a los directivos, a los responsables de la operación.

Estrategia de los expertos

En esta investigación se entiende por estrategia la conducta programada o esperada como consecuencia de ciertos estímulos, si no exactamente iguales, sí al menos con un grado de semejanza. Se considera conducta programada o esperada aquella que constituye un curso de acción (consciente o inconsciente), que se realiza casi de manera sistemática como consecuencia de un cierto grado de condicionamiento.

Tal vez los resultados y su tratamiento nos proporcionen alguna explicación de su baja tendencia a involucrarse en compromisos personales.

Maccoby (1979:54), al analizar al hombre con rasgos de "artesano" encuentra que éste tiene "un sentido de los límites de materiales, energía, conocimiento y frenos morales que deben respetarse".

Es probable que la percepción que los expertos tienen de lo que la gente espera de ellos sea una determinante racional de su objetividad. En este sentido, la objetividad de los expertos no es una cuestión exclusivamente volitiva, aun cuando no se excluye, sino que también puede proceder de la racionalidad relativa a su función y a su papel, dentro de la organización, lo que en sí representa una fuerza y una capacidad para intentar romper resistencias o para oponer una resistencia; esto es poseer un poder específico, se use o no.

En nuestras observaciones no se detectó o no tuvimos oportunidad de ver el uso del poder por parte de estos expertos, *más bien observamos* que el resto del personal, de todas las jerarquías, los respetaban y se expresaban bien de ellos. Es probable que, además del respeto que comúnmente inspira el conocimiento, éste presente también el temor al ridículo en un enfrentamiento con el experto, si no se tiene la misma capacidad, lo que implica para el no experto la necesidad de usar otros tipos de poder, como el coercitivo o el legal, por ejemplo.

En nuestras observaciones de esas reuniones de trabajo, tenemos registradas la asistencia y la conducta del director general de la compañía: escuchaba con atención cuando el experto explicaba, conversaba con él o le respondía preguntas. La atención y el cuidado que el director general ponía a las palabras del experto, indudablemente eran percibidos por los miembros de la reunión y los demás integrantes de la organización, lo que se traduce automáticamente en un reconocimiento y coloca a este trabajador experimentado en una posición distinguida y de respetabilidad.

Estas son las conductas que comunican sin palabras una norma concreta y directa. No hay necesidad de que el director imponga una llamativa etiqueta de "experto" a una persona determinada. Sin embargo, este reconocimiento que los demás otorgan al experto pudiera ser una explicación de la no necesidad de uso del poder por parte de éste y de, como los resultados muestran, su práctica constante del papel de asesor que no interviene hasta ser consultado, la práctica de dar explicaciones, de participar preferentemente en la evaluación de resultados, en el análisis de factores o

elementos interactuantes, en el planteamiento de antecedentes y consecuencias, en la aportación de sugerencias y opiniones. No está imponiendo su voluntad, únicamente evalúa, integra y orienta. La responsabilidad la deja en el tomador de decisiones.

La conducta de los jefes y directivos hacia los expertos los hace reconocibles, aun sin etiquetas, con ropa modesta, común, con sus limpias y pequeñas oficinas de muebles rústicos y pasados de moda, llenas de muestras, con instrumentos de medición, con automóviles económicos muy cuidados. Se parecen a cualquier gente, pasan en la calle tan desapercibidos, tan incógnitos que nadie sabe quiénes son. Sin embargo, en su organización, todos saben qué representan y el peso de su importancia. En ello se apoya su conducta y opiniones, ahí radica su poder; aun cuando no lo usen abiertamente, lo proyectan a través de explicaciones y sugerencias que casi siempre son aceptadas sin cuestionamiento, a lo más se les piden aclaraciones.

La poca frecuencia de uso franco del poder por parte de los expertos se expresa en sus escasas manifestaciones de desacuerdo, de contradecir o replicar, estrategia que concuerda con los hallazgos de Maccoby (1979:56), cuando describe que no compiten con otras personas tanto como compiten con la naturaleza, con los materiales y especialmente con sus propias normas de calidad. Es decir, el experto explica, evalúa, orienta, pero no impone abiertamente; espera que el tiempo y los sucesos le den la razón; tal vez por lo mismo casi nunca pide ayuda y hace pocas preguntas y son pocas las ocasiones en que solicita otra opinión. Es, en sí, una estrategia diferente de hacer sentir su poder, sin imposición directa, sino reafirmando cada vez que tiene la razón.

Desde otra perspectiva, es probable que debido a que los expertos pocas veces manifiestan desacuerdos, réplicas y objeciones, casi no tienen enfrentamientos y, por lo mismo, no generan resentimientos; además, con su poca propensión a pedir sugerencias, opiniones y orientaciones, evitan la dependencia y los compromisos. En este marco de conducta, los enfrentamientos y la necesidad de uso del poder no es frecuente. Así, los cursos de acción de los expertos también tienen otro efecto, conducen a sus antagonistas al campo de la racionalidad, donde el ejercicio volitivo del poder queda muy limitado. En esas condiciones, el uso del poder parece tener únicamente dos fundamentos: la racionalidad de los objetivos o la irracionalidad de la propia voluntad.

Las entrevistas permitieron detectar que los exper-

tos, en general, tienden a opinar sobre problemas y no con respecto a personas. Cuando opinan sobre alguna persona, lo hacen con relación al trabajo. Por ejemplo, cuando se les pregunta sobre la importancia de las personas según la diferencia de características personales, el gerente de control de calidad respondió: "Es difícil aquí decir eso. Porque cuando se necesita una persona en un departamento, desde luego que se estudia, se hacen exámenes, hay dos o tres candidatos y se escoge al mejor. Además, se le da entrenamiento adecuado por parte de la compañía". Con respecto al gerente de la planta, opinó: "Ahorita, en esta época, una persona con una importancia significativa es el gerente de planta, que está haciendo un buen papel, que tiene la responsabilidad de las tres plantas. . . yo creo que como está hecho el organigrama, es como debe ser . . . no precisamente a la persona, sino al departamento donde está la persona, cada quien tenemos que cumplir con nuestro trabajo y ése es el orden que hay".

Por lo que se refiere a problemas del personal, la encargada del laboratorio informó: ". . .había problemas entre el personal obrero, la planta no estaba bien presentada, había desorden, . . .falta de mantenimiento, . . .no había manuales, . . .no se regían por especificaciones; sin embargo, mucha gente dice que si se hacían producciones bastante grandes a empresas de envases de alimentos, pero no estaba la parte técnica tan desarrollada como ahora".

Otra conducta detectada en los expertos es la que se refiere a su tendencia a evitar compromisos personales.

Durante nuestra estancia observamos que el gerente de control de calidad no participaba con el grupo de gerentes que salía a comer con cierta frecuencia fuera de la compañía; generalmente lo hacía en el comedor de la empresa. Sin embargo, sí asistía a los desayunos que mensualmente organizaba la empresa y, por sus comentarios y la forma en que los hacía, se podía percibir que simpatizaba con ellos. Al respecto manifestó: "Se hacen con el objeto de convivir entre nosotros fuera del trabajo. . . lo importante es que todo el grupo tome parte de ello. . .". Inclusive, los fomentaba o promovía con la convicción de que esto propiciaría motivación hacia la integración de equipos de trabajo y conductas favorables en el desempeño de la tarea, pues también comentó: "aquí en nuestro departamento, mínimo hacemos una excursión al año, y tres o cuatro convivencias entre toda la gente; yo lo promoví antes, pero ahora se los dejé a ellos. . . yo he llegado a organizar varias reuniones con gentes de otros depart-

tamentos y por ello me he dado cuenta que son cosas muy buenas entre la gente que trabaja así en grupos. La cosa de convivir fuera del trabajo es muy buena, da resultados positivos dentro del trabajo". Tal parece que con la convivencia colectiva o institucional tratan de evitar la interacción particular o comprometedor. Es probable que en los desayunos o paseos colectivos encuentran un refugio que los protege del compromiso no deseado por ellos.

En las entrevistas realizadas, también se detectó que los expertos propician la participación del personal de todos los niveles en los problemas nuevos o de alto grado de dificultad, y que son lo que les interesan. Podría decirse son los que lo justifican como experto. Uno de ellos manifestó: "Me gustan los problemas difíciles, que se pueden desarrollar, que no son conocidos, que se necesitan investigar, no lo que sabe uno. . . (donde) las personas que lo rodean a uno, que pueden ayudar, dicen; ¿qué cosa?, ¿por dónde empezamos?, quién sabe". Por ejemplo, "una cosa que se solucionó, en parte, duró más de dos años y no se resolvía. Aquí, a alguien se le ocurrió poner un túnel de aire caliente. Primero se trató de poner calor a las piezas, pero no servía de nada; entonces se pensó en poner resistencias donde venía el aire. . . fueron muchas las personas las que intervinieron en ello. . .".

Los expertos generalmente se casan con el problema, dan salida a su creatividad, lo enfrentan, no lo esquivan, tratan de resolverlo, no descansan en ese afán. Uno de ellos comentaba: ". . . hace tiempo hubo un superintendente que nos decía: "Ustedes hagan algo; si no resulta, ni modo, no se fijen, no se preocupen por eso, otro intento, y si no resulta otro, y así, poco a poco, hasta que se empieza a resolver. Así es como se resuelven los problemas".

La tendencia a comprometerse en la solución de problemas parece estar asociada, o tal vez originada, a la necesidad de autorrealización de los expertos; son los problemas nuevos o complejos los que les permiten dar salida a su capacidad creativa e innovadora. Intuyen que son los intentos, la prueba y error, las acciones que les proporcionan los elementos necesarios para poner en juego su acervo de experiencias y su ingenio para hallar soluciones originales. No importa que no sean ellos mismos quienes las encuentren — lo que no se descarta —, sino el haber participado activamente en su búsqueda, estar en el equipo que realiza este trabajo. El otro aspecto de posible atractivo a los expertos es que este tipo de problemas reduce el trabajo rutinario. Otro de los expertos comentaba ". . . ya ve, tengo 18

años en la compañía y, desde mi punto de vista, yo creo que es muy variado lo que hacemos, no hay nada de rutina. . . creo que cada vez lo hago de diferente forma, los problemas técnicos que se presentan también son diferentes. . . son un reto. . .". Es decir, el enfrentar retos es lo que tiene significado para el experto; esto es lo que lo arraiga a la organización.

Los hallazgos de Maccoby (1979) relativos a los gerentes clasificados por él como "artesanos" nos ayudan a completar la visión que puede adquirirse sobre los expertos. Ahora únicamente haremos referencia a algunos de ellos. Maccoby encuentra que el carácter social del "artesano" es paternalista y responsable: no venera a la organización pero sí reconoce y se apega a la autoridad que considera legítima, se adapta con facilidad a un sistema de maestros y apéndices; el dinero no es su principal objetivo, pero desea mejorar su estatus y salario; siente satisfacción por armar algo y verlo funcionar; en general, se preocupa por ser buen padre y buen marido; tiende a ser perfeccionista y autosuficiente; desea contribuir a la felicidad de la gente, desarrollar sus capacidades y envejecer con elegancia; tiene interés en los trabajos manuales y en la calidad; generalmente realiza algunas reparaciones de sus autos y en su hogar; prefiere construir a administrar; organiza su trabajo y el de sus colaboradores.

Algunas de las opiniones que recogió Maccoby son ilustrativas: "Bill es un alma muy benévola . . . humana y técnicamente ideal para el trabajo que desempeña, pero demasiado blando y precavido para llegar hasta los más altos estratos, para correr riesgos dinámicamente. . . Cada vez que hablo con él, descubro algo nuevo. Pensativo, cuando dice algo, verdaderamente lo siente. No se exalta en ninguna circunstancia. Muy frío. Cuando ha dicho algo, mantiene su palabra; me da la impresión de algo muy estable". (1979:65).

Estrategias de los no expertos

En el experimento de Goodstadt y Kipnis (1970) se utilizaron estudiantes de una escuela técnica para que actuaran como supervisores. A pesar de que estos aparentes supervisores fueron instruidos de las actividades que se realizarían en el experimento y se les dieron a conocer los medios de poder que podrían usar sobre los



trabajadores ficticios con los que trabajarían, se puede inferir que eran personas que carecían de experiencia, al menos del tipo antes conceptualizado.

Los resultados de ese experimento sugieren la existencia de ciertos problemas; por ejemplo, la manifestación de los subordinados que fueron influidos fuertemente, parece haberse debido al uso de medios correctivos (*corrective powers*) por parte de sus líderes.

Los problemas actitudinales y disciplinarios evocan poderes coercitivos y respuestas agresivas. Los problemas de inhabilidad evocan la dependencia de los poderes del experto. Otro factor que determina el uso de medios disciplinarios es el que se refiere al número de subordinados. Los supervisores de grupos grandes tenían menos tiempo para atender personalmente a sus trabajadores, y usaban más medidas disciplinarias y amonestaciones oficiales; en contraparte, se depositaba menos confianza en ellos.

Otro factor que da lugar al uso de medios correctivos es la confianza del líder en sus propias habilidades de liderazgo. El estudio proporcionó una clasificación adicional, en la que se advierte que los bajos niveles de autoconfianza inhiben la buena voluntad de usar la persuasión, la influencia para controlar a los trabajadores-problema y un rango amplio de medios (poderes dados), por lo que los líderes con un nivel bajo de autoconfianza dependerán fundamentalmente de una rígida adherencia a las reglas y regulaciones formales cuando necesitan tomar decisiones concernientes a sus subordinados.

Uno de los hallazgos inesperados de Goodstadt y Kipnis es que los trabajadores se ven influidos por la frecuencia de los premios recibidos. Recibieron más aumentos de sueldo en una actitud pobre, casi de ineptos. Goodstadt y Kipnis ven como posible explicación que el supervisor se haya sentido amenazado e inquieto por las actitudes hostiles del trabajador; o bien que el supervisor pudo haber sido relacionado con esas actitudes pobres por el resto de los trabajadores y entonces usó los incrementos salariales para intentar ganarse su afecto y alianza. Eso implicaría que los supervisores usaron ilícitamente, como bribones, los medios de control para ganarse el favor de sus subordinados. Por "ilícito" Goodstadt y Kipnis entienden el uso de los poderes delegados para maximizar sus propias metas, más que las de la organización. Otra explicación que proporcionan estos autores al pago de incrementos salariales por parte de los supervisores que tuvieron un desempeño pobre, casi en condiciones de ineptos, se refiere a que la última condición del pago de aumen-

tos de salario puede considerarse como un premio al mejor trabajo.

Por los planteamientos y conclusiones a que llegan Goodstadt y Kipnis es posible inferir que no advirtieron las consecuencias reales de su experimento ni lo que significaban sus hallazgos. No se trata de "supervisores" (verdaderos) que se comportaron como ineptos, sino de verdaderos ineptos que fueron designados como supervisores, ya que se trataba de 48 estudiantes de primer año de una escuela técnica. Ninguno tenía experiencia, por lo tanto tampoco es posible suponer que estos estudiantes tuviesen la malicia inquietante del estudiante para aprovechar el experimento para hacer su propio experimento por medio de la manipulación de su propia conducta. Así, lo que Goodstadt y Kipnis encontraron son las actitudes naturales, inconscientes, las estrategias más obvias y comunes que llevan a cabo los improvisados; esto es, el uso de los medios correctivos, la coerción, el soborno disfrazado, en su intento de lograr la obediencia de los subordinados, no influencia, lograr su afecto y no persuasión, no convencimiento, menos involucramiento, ni siquiera autoridad, ya que su preocupación primaria era la de tratar de demostrar y justificar que eran buenos supervisores, y no la de tratar de lograr las metas de la organización. No querían perder el estatus que les fue dado improvisadamente, ni las ventajas que representa ser jefe y tener bajo su discreción el uso de recursos de la organización. Desde ese momento ya no trabajaban para la organización, sino para su beneficio personal. Ya no se renuncia tan fácilmente a las sensaciones que produce el uso del poder, más bien se lucha por conservarlo y se hace cualquier cosa por ese fin. La organización y su administración pasan a segundo término, y se usarán como medios para camuflar los objetivos personales, que son los importantes, en una situación como la descrita. En la medida que se dejen absorber por el deleite de las sensaciones que da el uso del poder, las decisiones se matizarán de emotividad e irán perdiendo racionalidad; así, las decisiones se tomarán más por los sentimientos que produce el uso del poder que por atender la racionalidad de la administración.

Conclusiones

Los resultados de estas investigaciones sugieren que el nivel de experiencia de los miembros de una organización da lugar a conductas diferenciadas que pueden



incidir en el grado de racionalidad con que se tomen decisiones y se administren o manejen los recursos de las organizaciones; parece que los expertos se dirigen más hacia los objetivos organizacionales y los inexpertos hacia sus propios objetivos, lo que implica que puedan llegar a causar algún perjuicio o demérito a la propia organización. Esto sugiere la posibilidad de mayor estudio de los efectos de ciertas conductas en ciertas decisiones y en el uso de ciertos recursos organizacionales, lo cual evidencia la necesidad que tienen los administradores de usar sistemáticamente parámetros que permitan llevar a cabo algunas evaluaciones de la función administrativa sobre el aprovechamiento de los activos, de los recursos financieros, de los recursos humanos, del prestigio de la organización, de la infraestructura propia de la organización y de la que aporte el Estado, como lo sugiere Kastens (1980, cap. 12), que aún siendo algunas sencillas y subjetivas, y otras más sofisticadas y objetivas, permiten a los directivos tener algunas herramientas y elementos de juicio para evaluar el desempeño administrativo y promover o remover al responsable de una unidad de organización, pero desde luego parece que el grado de experiencia puede indicarnos la propensión a determinadas conductas del responsable evaluado. Desde esta perspectiva, el conocimiento de ciertas conductas esperadas también puede servir al administrador en la selección de medios de control más idóneos y a los investigadores, plantearse hipótesis, como, por ejemplo, sobre la naturaleza y características de la relación entre el aprovechamiento de los activos y el grado de experiencia del responsable.

Otro de los hallazgos de la conducta de los expertos sugiere, por un lado, que ésta sea consecuencia del conocimiento del papel de la tarea. El tipo de actividades que realizan constantemente los gerentes de control de calidad y del laboratorio que observamos no permiten un manejo volitivo de los resultados de su trabajo, ni un encubrimiento o enmascaramiento de ellos. Las especificaciones son precisas, y los instrumentos de medición y el manejo de ellos para realizar su trabajo son exactos y específicos; es decir, no pueden manipularse ni interpretarse de acuerdo con la voluntad del hombre, sino únicamente en función de su diseño, son altamente objetivos. Así, la práctica constante de la objetividad puede, tal vez, conformar ciertas características de las personas, que las diferencian de otras. Dicho de otra forma, el trabajo puede ser un condicionador de la conducta. Esta evidencia empírica, tal vez muy débil, puede ser sugestiva a la

luz de las teorías del condicionamiento y del refuerzo para una cierta explicación y el desarrollo de cierta tecnología del aprendizaje (Dentch y Krauss, 1976, cap. 4), y de la proposición de Engels sobre el papel que ha tenido el trabajo en la evolución del hombre, en el condicionamiento de su conducta y como determinante en sus manifestaciones más complejas como la política, el derecho y la religión (Marx y Engels, 1971:74-87).

Esta conducta de los expertos, cuya fuente es el conocimiento adquirido, retroalimentado y reforzado cotidianamente, constituye una evidencia para aquéllos que ven el poder como una relación de intercambio social, en la cual el conocimiento — producto de la sociedad — y el trabajo — considerado como actividad social —, se conjugan en un ente social, proporcionándole la experiencia que lo hace distinguible de otros entes y sobre los cuales él ejerce cierto poder que se impone por sí mismo, sin mucho esfuerzo y quizá sin intención de su poseedor, pero al que se someten también sin mucha resistencia.

En el lenguaje común es frecuente escuchar referencia a los expertos como "autoridad en la materia" y el seguimiento, obediencia o sometimiento son identificados como relación de autoridad. Sin embargo, de acuerdo con la teoría expuesta, ya que no provienen de una relación predeterminada sino de un reconocimiento otorgado al experto, se puede considerar que es una evidencia de la escuela de pensamiento o teoría que Stogdill (1974:275-276) denomina como relaciones del intercambio social, y que Roberts (1985:6-7) identifica como poder distributivo, en virtud de que es una relación asimétrica, es decir, de independencia-dependencia, ya que el poder de los expertos domina sobre los no expertos, pero únicamente en el uso de esa fuente y sin importar la jerarquía.

En el caso de los no expertos, quienes no han adquirido características particulares merced a una práctica constante, se les encuentra inseguros y realizando actos ilícitos para intentar lograr reconocimiento a su persona, ya que su desempeño es pobre. Sus esfuerzos se centran en encubrir este desempeño pobre y, así, son fácil presa de la tentación de actos ilícitos. A los expertos los encontramos seguros, casi no buscan reconocimiento, ya lo tienen, ya tienen un tipo de poder, ya no luchan por él; ahora usan el poder en forma discreta más que en forma de autoridad en la materia, dan opiniones, explican, responden a preguntas, intercambian comentarios, pero no discuten ni manifiestan antagonismos, y ya evalúan, ya integran, ya orien-

tan, es decir, conocen bien los alcances y limitaciones de su papel, de su función en la toma de decisiones. Hasta en eso ponen cuidado de no equivocarse. Pareciera que en todos sus actos aplican la precisión, la objetividad.

Aun cuando la discusión que hacen Goodstadt y Kipnis (1970) de los resultados de su investigación no muestra que usaron la autoridad que les fue inferida para legalizar actos de poder, no tanto porque usaron el poder coercitivo, sino porque usaron la autoridad para lograr sus propios fines, no los institucionalizados, que finalmente eran proteger su personalidad que sentían amenazada, al menos sí es evidente que la falta de conocimiento y experiencia en actividades administrativas fue sustituido por el ejercicio del poder.

Los hallazgos del poder de los no expertos parecen ser la evidencia empírica de la teoría del poder que Stogdill (1974) denomina como "fuerza intencional o control", la cual considera que el poder es habilidad para usar la fuerza o el éxito que se tenga en el control, lo que está implicando la posibilidad de que el otro ente social haga uso de su propia fuerza. Dentro del esquema de Roberts (1985), podría quedar comprendido en lo que ella denomina poder colectivo y, queda descrito por el patrón de relaciones dependencia-dependencia, en virtud de que las imágenes y logros del supervisor y el trabajador dependen mutuamente del grado y orientación que tenga la colusión entre ellos.

Por otro lado, respecto de la experiencia. Miller (1975:369) encontró que algunas variables "como rango profesional, experiencia y autoridad, podían afectar la libertad de interacción con aquéllos a quienes están definidos formalmente como importantes, consistente con las prescripciones formales de una organización específica y con el principio general burocrático de impersonalidad". Sin embargo, en el caso de los expertos, parece que los conceptos de "rango profesional" y "autoridad" adquieren una dimensión adicional, además de la estrictamente relativa al papel burocrático. Esto es, la connotación de "rango profesional" y "autoridad" pudiera ser que estuviera más asociada con el grado de experiencia; es decir, un elevado grado de experiencia involucra un sentido de respetabilidad, de poder al "rango profesional" y a la autoridad", esto es, a la dimensión de la función burocrática se agrega y combina la respetabilidad proveniente del nivel de experiencia, lo que enriquece e incrementa el poder del experto en la relación social. La mezcla y combinación de estas dimensiones y los

cambios de conducta que se observan en los que interactúan con los expertos, tal vez, como afirma Mowday (1978:141), dan lugar a la autopercepción del poder.

Es probable, desde otro punto de vista, que la propia función de los puestos o de las tareas, y su estructura normativa, sea de alguna manera condicionante de la conducta de los expertos (Kochan, 1975:449). Sin embargo, parece que de momento es conveniente considerar que existen ciertas características personales que pueden ser innatas y otras adquiridas por el condicionamiento de un trabajo y su reforzamiento; y ciertas características estructurales de la tarea, las que en una conjugación matizan las relaciones sociales y los procesos de la práctica administrativa.

Aun cuando las evidencias obtenidas no muestran muy claramente los estilos de liderazgo que adoptan los expertos y los no expertos, sí se aprecian ciertos indicios que hacen pensar que los expertos tienden a un estilo de liderazgo participativo, ya que, ante un problema difícil, buscan la participación y aportaciones de todos los involucrados, mientras que los no expertos tienden a un estilo autocrático, por su tendencia a usar métodos de control coercitivo. Esto significa que, tal vez, es necesaria más investigación que proporcione tipologías más refinadas que sirvan de apoyo a la investigación de los procesos, como las estrategias de acción.

Desde otro enfoque, tampoco se tienen evidencias claras de las respuestas de los grupos guiados por los expertos y los no expertos; sin embargo, sí se puede inferir que los grupos de los expertos aportan soluciones, mientras que la productividad de los grupos de los no expertos no era deseada. Esto concuerda con los hallazgos de Ouchi (1978:189), quien, al investigar los problemas de control a través de las jerarquías, encontró que el nivel de ejecución de los departamentos y los ejecutantes de las tareas está influido por la experiencia de los gerentes. Es decir, parece ser que los grupos de trabajo dirigidos por los expertos son más productivos, en términos de objetivos organizacionales, que los grupos conducidos por no expertos.

Estos resultados hacen evidente la necesidad de mayor investigación acerca de conductas diferenciales y del papel de los expertos en la administración de las organizaciones, debido a la importancia que tiene su competencia técnica, el conocimiento y habilidades ganadas por la experiencia, lo que parece que ha sido ignorado por los estudiosos (Fiedler, 1985:11) y practicantes de la administración. Se advierte una creencia,

no demostrada por investigación empírica, en que con frecuencia la asignación de cargos de responsabilidad administrativa en organizaciones públicas o privadas se lleva a cabo atendiendo a argumentaciones de orden político, la familiaridad, el amiguismo o compadrazgo, y menos en atención a la congruencia del perfil del puesto y la experiencia requerida para lograr los resultados esperados.

Reconocimientos

Esta investigación, registrada en la Dirección de Estudios de Postgrado e Investigación del Instituto Politécnico Nacional con el número 83254, se inició en la Escuela Superior de Comercio y Administración, y continúa ahora en la Escuela Superior de Turismo. El autor agradece a los doctores José Gaxiola López y Fernando Ibarra Aispuro la revisión del primer manuscrito, así como sus comentarios y sugerencias.

Bibliografía

- Bales, Robert F. y Fred L. Strodbeck:** "Fase en la solución de problemas de grupo". En Cartwright, Dorwin y Alvin Zanders, *Dinámica de Grupos, Investigación y teoría*. Editorial Trillas, México, D.F., 1980, pp. 426-436.
- Barnard, Chester:** *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, 17th Printing (1938), 1966.
- Carlisle, Howard M.:** *Management Essentials: Concepts and Applications*, Science Research Associates, Inc., Chicago, 1979.
- Carter, Launor, William Haythorn, Beatrice Shriver y John Lanzeta:** "Conducta de los líderes y otros miembros del grupo". En Cartwright, Dorwin y Alvin Zander, *Dinámica de Grupos. Investigación y teoría*. Editorial Trillas, México, D.F., 1980, pp. 418-425.
- Carzo, Rocco (Jr.) y John N. Yanouzas:** *Formal Organization. A Systems Approach*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood III., 1967.
- Corripio, Fernando:** *Diccionario etimológico general de la lengua castellana*, Editorial Bruguera, S.A., 1973.
- Crozier, Michel:** *El fenómeno burocrático (2)*, Amorrortu Editores, Buenos Aires (1963), 1974.
- Deutsch, Morton y Robert M. Krauss:** *Teorías en psicología social*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1976.
- Diccionario de la Lengua Española*, Real Academia Española, Madrid, 19a. ed., 1970.
- Etzioni, Amitai:** *Organizaciones modernas*, Unión Tipográfica. Editorial Hispano Americana, primera reimpresión, México, 1972.
- Fiedler, Fred E.:** "The Contribution of Cognitive Resources and Leader Behavior to Organizational Performance". Ponencia presentada en el Congreso de la Academia de Administración de EUA, San Diego, Agosto de 1985.
- French, John R.P. (Jr.) y Bertran Raven:** "Bases del poder social". En Cartwright, Dorwin y Alvin Zander, *Dinámica de Grupos. Investigación y teoría*, Editorial Trillas, México, D.F., 1980, pp. 282-297.
- Goodstadt, Barry y David Kipnis:** "Situational Influence on the Use of Power". *Journal of Applied Psychology*, 54 (3), 1970, pp. 201-207.
- Grimes, A. J.:** "Authority, Power, influence and Social Control: A Theoretical Synthesis". *Academy of Management Review*, V 3 (4), 1978, pp. 724-735.
- Hicks, Herbert G. y C. Ray Guillet:** *The Management of Organizations*, McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., Tokyo, third ed. (1967), 1976.
- Hwang, Kwang-Kuo:** "Face and Favor: The Chinese Power Game". *American Journal of Sociology*, V 92 (40), 1987, pp. 94-974.
- Kastens, Merritt, L.:** *Redefining the Manager's Job. The Proactive Manager in a Reactive World*, Amacom, Nueva York, 1980.
- Kelly, Joe:** *Organizational Behaviour, an Existential-Systems Approach*, Richard F. Irwin, Inc., Homewood, III, revised edition, 1974.
- Kochan, Thomas A.:** "Determinants of the Power of Boundary Units in an Interorganizational Bargaining Relations". *Administrative Science Quarterly*, 20 (37), 1975, pp. 434-452.
- Lawless, David J.:** *Organizational Behavior. The Psychology of Effective Management*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J., segunda edición, 1979.
- Maccoby, Michael:** *El ganador. El nuevo tipo de líder en los negocios*, Lasser Press Mexicana, S.A., México, D.F., 3a. ed., 1979.
- Marx, Carlos y Federico Engels:** *Obras escogidas en dos tomos*, Tomo II, Editorial Progreso, Moscú, 1971.
- Miller, John:** "Isolation in Organizations: Alienation

- from Authority, Control, and Expressive Relations". *Administrative Science Quarterly*, 20 (2) 1975, pp. 260-271.
- Mills, C. Wright:** *La élite del poder*, Fondo de Cultura Económica, séptima reimpresión, México, D.F., 1978.
- Mowday, Richard T.:** "The Exercise of Upward Influence in Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 23 (1), 1978, pp. 137-156.
- Ouchi, William G.:** "The Transmission of Control Through Organizational Hierarchy". *Academy of Management Journal*, V. 21 (2), 1978, pp. 173-192.
- Resenos, Edmundo:** "Autoridad y poder: una proposición teórica". *Dirección y Control*, núm. 234, 1982, pp. 25-31.
- Roberts, Nancy:** "A New Typology of power. Distributive Intercursive and Collective Power". Ponencia presentada en el Congreso de la Academia de Administración de EU, San Diego, agosto de 1985.
- Russel, Bertrand:** *El poder en los hombres y en los pueblos*, Editorial Losada, S.A., Buenos Aires, 5a. ed. (1938), 1968.
- Scott, William G. y Terence R. Mitchell,** *Organization Theory. A Structural and Behavioral Analysis:* Richard D. Irwin, Inc. Homewood, III, tercera edición, 1976.
- Stogdill, Ralph M.:** *Handbook of Leadership. A Survey of Theories and Research.* The-Free Press, New York. 1974.
- Weber, Max:** *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, D.F., 1974.
- Webster's New World Dictionary of the American Language*, College Edition, The World Publishing Co., Cleveland & New York, 1966.

