



EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES

C.P. y M. C. JOSE GAXIOLA LOPEZ

El poder ha sido estudiado desde varios puntos de vista, que van desde su explicación con la estatura o color de la piel, hasta el comportamiento de las organizaciones en el contexto social; pasando por estudios explicativos de preferencias de los votantes, toma de decisiones grupales. En la mayoría de los estudios el poder es identificado como una variable independiente.

El poder es resultante de la interacción de los elementos dentro de un contexto, en donde uno o más elementos destacan por su fuerza, influencia o autoridad de los otros. Esta forma de sobresalir no siempre es buscada por los elementos; pero lo importante es que el fenómeno se da y muchas veces explica y predice el comportamiento de los elementos de un sistema.

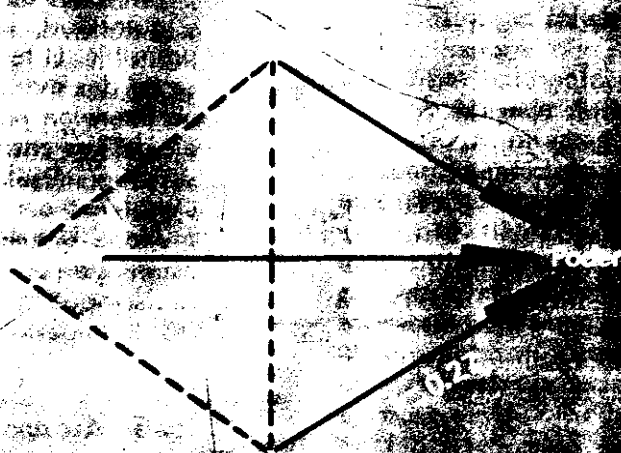
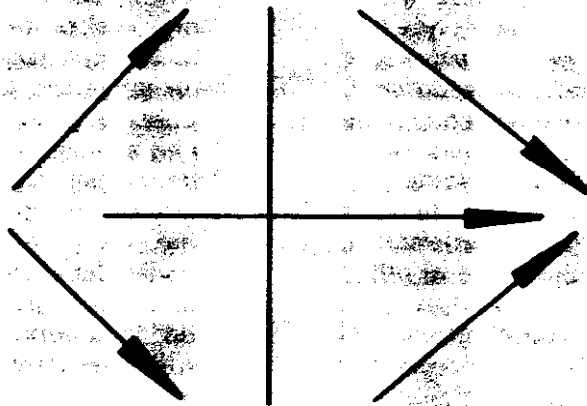
En administración comúnmente el poder y la autoridad son la resultante de la división del trabajo. Esta aseveración es cierta en lo que a autoridad formal se refiere, ya que siempre se distribuye en función de la división del trabajo. Si siguiésemos ese enfoque, fácilmente podríamos explicar el poder de las subunidades, con base a un análisis de la estructura vertical de las organizaciones, u otro tipo de estructura.

Este trabajo trata de explicar el poder como una variable dependiente. Es, decir, es una resultante de una serie de combinaciones de factores difíciles de especificar. Se supone que el poder de las unidades resulta por la combinación de las variables; adaptabilidad, centralización y reemplazo. Para poder probar esta teoría se sugirieron algunas formas de medir esas variables, tratándose de comprobar en tres organizaciones.

De esa manera este trabajo se divide en tres partes básicas, una, la teoría; donde se plantean las hipótesis de trabajo; dos, metodología; aquí se señala la muestra, variables e indicadores, métodos de análisis de datos y tres, de conclusiones, señalando al final la bibliografía que auxilia a realizar el trabajo.

I. MARCO TEORICO

Para hablar de **poder** tendremos que entender otros términos que le son afines y que en ocasiones son empleados como sinónimos de aquel, como autoridad e influencia. Estos términos no sabemos exactamente cuando empezaron a utilizarse formalmente, pero es muy probable que los Romanos, en sus tra-



tados de derecho romano; al referirse a la **auctoritas**; autoridad del estado, sean los primeros o por lo menos los que dejan huella de la utilización de estos conceptos.

La autoridad tiene tantas acepciones en terrenos éticos y filosóficos complicadísimos, tratándose muchas veces al lado del concepto, como son el de la libertad, por ejemplo. En el ámbito teológico, la autoridad se ha basado a lo largo de la historia humana, en la fe de órdenes y sanciones de origen sobrenatural.

En el terreno administrativo, Max Weber (P.174/1974), es uno de los primeros que trata el concepto autoridad y de la que dice que existe merced de una condición **tradicional**, dentro de un plano claramente definido de funciones. En este sentido, la autoridad es consecuencia de un proceso definido de funciones dentro de un sistema social. Este autor también habla de una autoridad **carismática**, que en cierto sentido se contrapone al orden institucionalizado. El líder carismático establece su legitimación "personal" contra el orden institucional.

Por otro lado H. J. Leavitt (P.69/1964), dice que "autoridad es el poder entre dos partes relacionadas a través de la organización. Es un mecanismo institucional encaminado a definir la relación de dos miembros A y B, cual debe ser superior". Es decir, la relación de los miembros de una organización se determinan en una relación de autoridad legítima; siendo la legitimidad uno de los términos que describe los roles, relaciones y autoridad dentro de las organizaciones.

La estructura de la autoridad según Joe Kelly (P.490/1974) "es un ejercicio de geometría moral, donde vemos la autoridad a través de un prisma de posiciones formales, legitimidad, de premios y sanciones". En este contexto, coincidiendo con Leavitt, la autoridad se refiere a un mecanismo institucional basado en el estatus vertical de posiciones formales y de relaciones entre los interesados en una estructura dada. Concretamente, la autoridad es una consecuencia de la división de funciones.

Por lo que se refiere al poder, H. J. Leavitt (P.73/1964) dice al respecto que "poder es la habilidad de encauzar a otros individuos a ajustar su conducta de acuerdo a los patrones de una comunidad". Este autor se

está refiriendo al poder en un sentido amplio, como son el poder estatal, o dentro de una comunidad. Flippo y Munsinger (P.250/1975) en términos similares dicen que "poder es la capacidad de aplicar influencia o fuerza a otros". Asimismo, Ross A. Weber (P.163/... 1975) sostiene que "el poder incluye los atributos personales o posicionales que son las bases de la influencia potencial del líder influenciador. ... cuando alguien influencia a otro, inferimos que el influenciador tiene poder".

Así el poder significa la capacidad, potencia, dominación, superioridad, señorío en algo, sobre alguien o algunos. Dicho poder se va robusteciendo a medida que su radio de influencia aumenta. Es decir, que la influencia se la van dando los elementos de una estructura que deseen o deben ser mandados por alguien. Sin estos elementos no hay influencia, obediencia y por lo tanto poder. Así para que alguien pueda ejercer el poder debe dársele primero participación en una estructura de organización. Concluyendo, la autoridad se da por una división de funciones dentro de una estructura, el poder incluye lo anterior además de las características personales del individuo o grupo. La autoridad puede existir y poseerse aunque no haya con quién ejercerla; el poder sólo se da en una relación de influencia con alguien. La autoridad raramente trata de obtener la sumisión. El poder en cambio hace uso de elementos que van de la persuasión hasta la coerción para influenciar.

Después de tratar los conceptos de poder y autoridad, el término influencia es comprensible. El fenómeno influencia puede darse de dos maneras generales, según haya o no intención por parte de la persona que la ejerce. Los casos en que "A" influye a "B" sin proponérselo, hablamos de influencia ocasional (los actores, por ejemplo), cuando se propone influenciar y se logra, sobre todo, estamos en un fenómeno de poder. Esto quiere decir que la intención influenciar es un elemento importante para ejercer el poder.

"La influencia también se puede clasificar en dos tipos, que dependen de la forma en que el sujeto influenciado la percibe. Si el sujeto no tiene conciencia de que alguien tiene intención de influenciar su conducta y lo logra, estamos en un caso de poder puro, es decir en su máxima expresión. El segundo

caso, cuando el sujeto influenciado si conoce las intenciones de su influenciador. Aquí la influencia se puede dar en tres formas: a) por la fuerza A, físicamente se impone a B y lo obliga a secundar sus deseos; b) por persuasión A trata de hacer modificar la conduc-

ta de B, con argumentos que le hagan ver la conveniencia del cambio y c) por autoridad donde B acepta un mensaje de A sin detenerse a consideraciones. Puede haber muchos motivos de aceptación". (David Eastav, P. 209-219/1969).

2. ELEMENTOS DE LA TEORIA

El poder se ha usado en estudios para explicar las decisiones y conductas del voto dentro de una comunidad; también se ha usado para explicar la toma de decisiones en grandes grupos y dentro de las organizaciones para explicar el fenómeno de alineación. En estas investigaciones generalmente han tratado al poder como variable independiente.

Este trabajo trata de explicar el poder como variable dependiente, de un conjunto de interrelaciones de trabajo en una organización, tratando de comprobar unas hipótesis en sub-unidades (departamentos o áreas funcionales) de grandes organizaciones.

Laurence y Lorsch (P5/1967) definen la organización como "un sistema de gente con conductas interrelacionadas quienes ejecutan sus tareas diferenciadas entre varios subsistemas distintos". Así las subunidades de una organización están relacionadas mutuamente en actividades interdependientes de un sólo sistema social identificable.

Cyert y March (P.20-21/1963), quienes dicen que "surge una nueva tradición encaminada a concebir la organización como un sistema abierto, indeterminado y enfrentado a la incertidumbre, pero sujeto a criterios de racionalidad y de aquí la necesidad de certeza. . . nosotros sugerimos que las organizaciones cambien con la incertidumbre creando ciertas partes distribuidas, es decir con especialización que operen bajo condiciones de certeza o cerca de ésta".

Kast y Rosensweig (P.110/1974) en pala-

bras similares dicen que "la organización debe ser considerada en términos de un modelo general de sistema abierto. . . un sistema abierto está en interacción continua con su medio ambiente y dirigiéndose a un estado seguro o de equilibrio dinámico".

De esa manera la organización es concebida como un sistema interdepartamental en el cual la división del trabajo y la interrelación de sus elementos, son sus caracteres distintivos, donde la incertidumbre juega papel importante para la realización de las tareas. Pero la esencia de una organización es la limitación de la autoridad de todas sus partes o miembros, es decir, todos están sujetos al poder de otro(s). Esto quiere decir que el sólo hecho de que los miembros de una organización convivan, hace que surjan grupos privilegiados que en cierta manera están determinados por el rol asignado.

Si la dependencia de una relación social es el reverso del poder, entonces ¿cuáles son los factores que hacen que esta relación varíe? En las organizaciones ésto puede deberse a muchos factores: 1, la capacidad de realizar lo que otros subsistemas le piden, capacidad de trabajo; 2, el monopolio de esa habilidad; 3, la mayor facilidad de adaptación en casos de incertidumbre. Esto se debe a que en la actualidad la administración le da mucha importancia al ambiente cambiante donde se desarrollan las organizaciones; 4, la dificultad para que las actividades de un subsistema puedan ser substituídas, y 5, el grado en que las actividades de una subunidad estén relacionadas con otras del sistema. Es muy probable que puedan identificarse otros factores que delimiten el poder,

pero en este documento se trabajará bajo esas consideraciones.

Poder

Se había dicho en párrafos anteriores que el poder es comparado con otros conceptos, como son autoridad e influencia. Complementando un poco diremos que este concepto también se le conceptualiza como coerción. Al respecto A. Etzioni (P.60/1964), dice que "coerción es uno de los medios del poder, pero no una adecuada definición de poder". Y para Tannenbaum (P.5/1968) y Luhman (P. 1970), el "poder es definido como la determinación de la conducta de una unidad social por otra". Según estos autores el poder debe ser definido fuera de bases desequilibradas que determinan una relación de dependencia. El caso de coerción es un caso de desequilibrio.

Incertidumbre

Incertidumbre puede ser definida como la carencia de información acerca de los eventos futuros, así como la imprecisión de las alternativas y sus resultados. (Nebelcer D. P. 282/1975). Las organizaciones en cierta forma negocian con su medio ambiente para reducir la incertidumbre en la obtención de sus entradas, en sus procesos y en la disposición de sus salidas. Aquella que tenga mejores medios para negociar estas incertidumbres y conseguir su continuidad, se dice que tiene una habilidad de adaptación.

Ahora bien, el conocimiento y el manejo de la incertidumbre no necesariamente dan el poder, sino la adaptabilidad. Si la organización distribuye varios objetivos en varias áreas claves que tienen diferente incertidumbre; aquellas subunidades que se adapten más efectivamente a la mayor incertidumbre posible, debe entenderse que poseen más poder dentro de la organización, ya que puede reducir en mucho el impacto de la incertidumbre sobre otras actividades en la organización.

Esto no quiere decir que las organizaciones o sus partes deben buscar reducir al mínimo del nivel la incertidumbre, sino que deben establecer mecanismos de "feed back" con el medio ambiente para que les indique su actuación.

Reemplazo.

En la teoría económica se dice que el poder de las organizaciones va en función de la cantidad de competencia que presenten. Es decir, la organización que tiene poca competencia con otras, y tiene más consumidores cautivos, mayor es su poder. Llevando esto a la administración, si una persona difícilmente puede ser reemplazada o sustituida, tiene más poder que una fácilmente reemplazable. Lo mismo sería para los departamentos o subunidades. Aquellas unidades que están realizando en forma capaz y efectiva, funciones vitales para el organismo, difícilmente serán reemplazables.

Centralización.

El fenómeno de centralización ha sido estudiado. Si entendemos las organizaciones como un conjunto de elementos con fines y actividades interdependientes, la centralización de una unidad o departamento se determinará por el grado de interrelación que sus actividades tengan dentro del sistema. "Así si un departamento tiene una centralización mínima, su adaptabilidad o reemplazo poco pueden afectar el poder de la organización". (Thompson). P. 23/1967).

La centralización la podemos conceptualizar; primero como que las actividades de una unidad son centrales, es decir, está conectada con muchas otras actividades en la organización. Esta conexión de flujos de trabajo pueden ser definidos como el grado en que las actividades de una unidad están conectadas con las de otras unidades. Segundo, si las actividades de una unidad son centrales, si éstas son esenciales en el sentido que su no realización pueden impedir rápida y substancialmente el flujo de trabajo de la organización. "Esta ingerencia en el flujo de trabajo es definida como la velocidad y el rigor con que las actividades de una unidad afectan las salidas finales de la organización." (Hinings et al P. 26/1974).

3. HIPOTESIS

Con base a la teoría anterior se pueden deducir combinando los conceptos manejados, una serie de hipótesis. Pero se trabajara con tres hipótesis estudiadas por Hinings et al (P. 220-222/1971).

Hipótesis 1. El grado de poder de un subsistema (departamento, área, unidad) dentro de la organización, va en función de su mayor capacidad de adaptación en un ambiente de incertidumbre.

Hipótesis 2. El grado de poder de un subsistema (unidad, departamento, área) dentro de la organización, va en función de la menor posibilidad de reemplazo de sus actividades.

Hipótesis 3. El grado de poder de un subsistema (departamento, unidad, área) dentro de la organización, va en función a su mayor ingerencia y conexión con las actividades de otros subsistemas.

4. METODOLOGIA

4.1 Variables e Indicadores.

Reemplazo. Es la habilidad de una organización para mover los elementos de sus subsistemas con el fin de conseguir la ejecución de sus actividades. Para ésto hay que aclarar que no existe el mismo grado de reemplazo en todos los niveles de la organización, es decir, desde administradores, técnicos, supervisores, staff, obreros o personal de servicio, pero en la medida que descendemos de la pirámide, este grado de reemplazo aumenta. Para medir esta variable se utilizaron preguntas referentes a: nivel de educación requerida para el trabajo; experiencia y conocimiento; dificultad de contratación de personal. También podrían usarse como indicadores; la existencia de restricciones legales que hacen que un departamento se forme (Ejem. Depto. Jurídico); utilización de asesores externos para cumplir con algunas tareas.

Centralización.

La centralización puede entenderse de dos maneras: 1) Por el grado con el que las actividades de una unidad (departamento) están relacionadas con las actividades de otra unidad; 2) Por la severidad y rapidez con la cual las actividades de una unidad afectan las salidas finales de la organización.

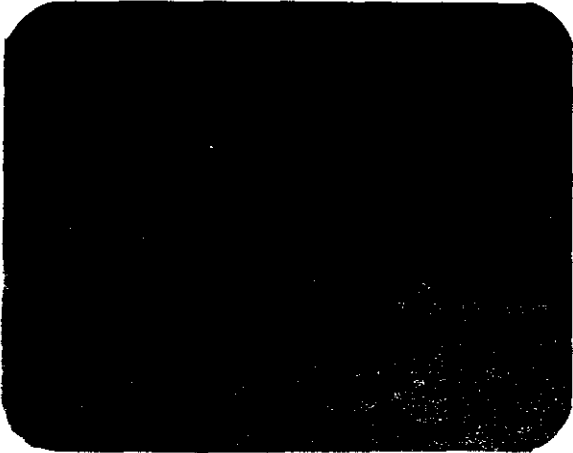
Para medir esta variable se puede utilizar una matriz de interconexiones de una unidad con otras, pero ésta sería a nivel de una organización o para fines de comprobación de los resultados de un cuestionario, o para otros de carácter práctico. También se podría hacer por medio del análisis de entradas y salidas de una unidad, a fin de observar los efec-

tos en función de tiempo del departamento con toda la organización, pero tenía las limitaciones señaladas.

Con base a lo anterior, se recurrió a una serie de preguntas que se refieren a: cómo se ve la interconexión de una unidad con las demás; el grado de ingerencia que tiene una unidad con las demás; la importancia de sus actividades con las salidas de la organización.

Poder. Poder fue definido como la determinación de la conducta de una unidad social por otra. Esta variable es la más difícil de medir de todas, ya que se puede ver desde tres dimensiones; fuerza, extensión y dominio sobre las conductas. En las investigaciones de conducta el estudio de dominio es el más fácil, entendiendo por éste el número de personas o grupos cuya conducta está determinada.

Para medir el poder no existe una escala determinante y no hay mucho de donde escoger, ya que las escalas de autoritarismo, de alineación y de estilo de liderazgo, muchas veces no se pueden usar cuando se trata de estudios no descriptivos. Algunos autores lo han medido con base al poder posicional; esto es, formal o autoridad legítima; otras con poder de participación, basada en la toma de decisiones (4 kert; no pocas sobre poder promovido, la forma en que se va escalando en la organización y otros lo miden con base al poder percibido, que se refiere a la influencia atribuida a una unidad. Tal vez esta última sea la mejor forma de medir el poder, es decir, preguntar a unidades ajenas acerca de cómo perciben la influencia de cierto departamento. Nada más que tendría la limitante que sería un estudio para fines de una sola organización, pudiendo sólo apli-



carse en el estudio de macro-organizaciones y aquí mucho tendría que ver la política y la economía entre otros factores a considerar.

Para medir la variable poder se construyeron preguntas referentes al poder de participación y al de influencia, como son: grado de participación en las decisiones que afectan a toda la organización; proveer información para la solución de problemas; grado de influencia en las actividades de otros departamentos.

Incertidumbre. Es la carencia de información acerca de eventos futuros, así como la imprecisión de las alternativas y sus resultados. Comúnmente en una organización, la incertidumbre presente es derivada de la incertidumbre experimentada en el pasado, lo que ocasiona obviamente, una incertidumbre del futuro.

Para medir la incertidumbre se han ideado escalas de seis categorías, pero no han sido demostradas suficientemente y que se refieren a la variabilidad de los eventos futuros.

Lawrence y Lorch (P.12/1967) definen como indicador de incertidumbre el "feed back", sobre la asunción "de que a menor feed back de una unidad sobre sus resultados probablemente puede seguir trabajando hacia tareas no importantes y si en un momento dado se le saca de ese desconocimiento le provoca cierto caos". Sobre este concepto se construyeron algunas preguntas para medir la incertidumbre como: grado de conocimiento de los resultados de sus actividades; capacidad para proveerse de información para prevenir y pronosticar posibles cambios futuros.

Adaptabilidad. Es definida como la forma efectiva de proceder en casos de incertidumbre. Cada unidad tiene su propia incertidumbre y provee de certeza con sus actividades a otras unidades. Para esta variable, que en la hipótesis es complementaria de incertidumbre, se utilizan las mismas preguntas. En sí, creo que ésta no es una variable independiente, sino que junto con incertidumbre, forman una sola, que puede ser "adaptabilidad con incertidumbre", donde la incertidumbre adquiere un carácter contingente o situacional.

4.2 Muestra.

Para seleccionar la muestra se tomaron tres consideraciones teóricas:

1. Que las unidades tuvieran una gran interrelación para realizar sus actividades.
2. Que se movieran en un ambiente con cierta incertidumbre.
3. Que en la empresa hubiera cierta competencia posicional.

Sobre esas bases, las empresas u organismos para-estatales reúnen las consideraciones anteriores, o la reunión a fines del sexenio pasado.

De esa manera se seleccionan tres empresas del ambiente gubernamental.

Una de tipo educativo, una de tipo financiero y una industria. La muestra es muy pequeña, pero en principio se ajusta a los propósitos de este pequeño ensayo.

4.3 Método de recolección de información.

Para probar las hipótesis planteadas en este trabajo se pueden utilizar una serie de métodos diferentes para recolectar información, que van desde la observación, y por que no, hasta el experimento.

Se intentó inicialmente construir una escala tipo Guttman para medir el reemplazo y la centralidad, no pudo conseguirse debido a lo tardado y compleja su metodología de validación; se trató de adoptar una escala de autoritarismo y otra de alineación para medir el poder, pero no se apegaban al trabajo realizado, para esto último también se intentó utilizar una escala de Likert acerca del tipo de liderazgo ejercido, pero tenía las mismas limitaciones anteriores; por último se

construyeron tres pequeñas escalas tipo Likert, una para medir reemplazo y centralización, otra para adaptabilidad con incertidumbre y la última para poder.

Estas escalas quedaron englobadas en un sólo cuestionario, que esa vez iba dirigido a las cabezas de unidades o subsistemas, de alto nivel preferentemente, que son los que tienen un buen conocimiento de la organización y de sus componentes. Cada pregunta vale 5 puntos al grado más positivo y 1 punto al grado más negativo.

4.4 Métodos de Análisis Estadístico.

En esta investigación, como debe ser en las que se refiere a los de la ciencia de la conducta, es importante saber, cuando menos, si los puntajes de conjuntos diferentes están relacionados o conocer su grado de relación. Establecer el grado de correlación entre dos variables puede ser la meta mínima a exigir a los investigadores.

Este trabajo está encaminado a presentar las correlaciones de las variables del fenómeno del poder, queriendo de una manera más ambiciosa, con pruebas estadísticas, establecer la probabilidad de ocurrencia asociada con la correlación observada, según la muestra estudiada. En otras palabras, además de presentar medidas de asociación, buscar pruebas estadísticas que determinen la

"significación" de la asociación observada. El medir el grado de asociación observada. El medir el grado de asociación de alguna población. Es de mucho interés indicar el grado de asociación entre dos conjuntos de puntajes, pero quizá de mayor interés afirmar si alguna asociación observada en una muestra de puntajes indica que las variables en estudio están asociadas muy probablemente en la población de la que se tomó la muestra. Es decir, las pruebas de significación del coeficiente determinan, en un nivel de probabilidad declarado, si la asociación verdaderamente existe.

Por las características de la información aquí manejada, o sea puntajes que representan medidas dadas por una escala tipo Likert de intervalos iguales. En este caso la medida usual de correlación es el coeficiente de rango Pearson: Mismo que se utilizó como coeficiente de correlación de orden cero para hacer los cálculos de la correlación parcial. Por último, por medio del análisis de regresión y correlación múltiple determiné una ecuación donde trato de explicar el comportamiento del poder dentro de las organizaciones.

Estos cálculos se realizaron con ayuda del paquete estadístico para las ciencias sociales, (SPSS) y del centro nacional de cálculo.

TABLA 1—MATRIZ DE CORRELACION ENTRE VARIABLES

	REEMPLAZO	CENTRALIZACION	PODER	ADAPTABILIDAD
Reemplazo	1.00	.12	.30	.19
Centralización	.12	1.00	.65	.10
Poder	.30	.65	1.00	.51
Adaptabilidad	.19	.10	.51	1.00

TABLA 2—Correlación Parcial de las variables más fuertemente correlacionadas con poder.

Variable Correlacionada con poder	Corr. de orden cero	Variables Controladoras	Primer Orden	Segundo Orden
Reemplazo	.30	Centralización Adaptabilidad	.07 .10	.11
Centralización	.65	Reemplazo Adaptabilidad	.38 .18	.40
Adaptabilidad	.51	Reemplazo Centralización	.07 .20	.27

5. ANALISIS

En la tabla 1, donde se correlacionan todas las variables con ellas mismas, encontré que el poder tiene mayor relación con las variables de adaptabilidad, centralización y reemplazo, que la relación de las otras variables con ellas mismas. Lo que, en principio, indica que esas variables son las componentes del poder y que hay poca contaminación entre ellas. Por otro lado, en la tabla 2, vemos que el coeficiente de correlación entre poder y las otras variables es muy bajo. (.65 el más alto), lo que nos puede hacer dudar del resultado de la investigación.

Sacando la puntuación general de los tres organismos muestreados y proyectándolos en graficas, podemos pensar en principio que las hipótesis se comprueban, salvo la hipótesis dos. Es decir, hipótesis uno, a mayor capacidad de adaptación mayor poder; hipótesis dos, a menor reemplazo, mayor poder; hipótesis tres, a mayor centralización, mayor poder. Las hipótesis uno y tres se indican en las gráficas. Pero debido al uso de pocos puntos muestrales, pues no hay que confiarse mucho del resultado.

Analizando los resultados por medio de la correlación parcial, (tabla 2) en donde primero se controló por una y por dos variables bajo este análisis la correlación entre variables no correlacionadas con poder desaparece, y la correlación de las variables centralización y adaptabilidad siguen apareciendo

pero con una correlación más baja. Lo interesante es que la variable se comporta de manera negativa, es decir a menor reemplazo mayor poder, pero con una correlación muy baja, lo que puede ser causa de una relación espuria ya que la correlación se redujo drásticamente.

Para el análisis de regresión, utilicé los coeficientes de correlación de todas las variables consideradas en el fenómeno del poder, su puntuación media, el error típico de la estima y el número de la muestra. De este análisis de regresión trato de estimar el valor de la variable dependiente, poder, a partir de las variables independientes relacionadas, adaptabilidad, centralización y reemplazo.

Al obtener la ecuación de regresión se trata de predecir el poder de una subunidad dentro de la organización, conociendo su grado de reemplazo, centralización y adaptabilidad.

La ecuación de regresión de X_1 (poder) sobre X_2 (Reemplazo) X_3 (centralización), X_4 (adaptabilidad).

$$X_1 = 1/2 X_2 + 6/5 X_3 + 3/4 X_4 + 19$$

O sea, el poder va en función de las variables independientes, de esta manera; 1/2 de reemplazo más 6/5 de centralización, más 3/4 de adaptabilidad. Donde el poder varía

parcialmente a causa de las variables de X_2 , X_3 y X_4 .

Por ejemplo, partiendo de la ecuación tratamos de evaluar el poder de una de las subunidades investigadas que tuvo las siguientes calificaciones: reemplazo 10, centralización 12 y adaptabilidad 20.

6. RESUMEN Y CONCLUSIONES.

Cualquier teoría considero que debe tener un número finito de variables, para que pueda explicarse en función de éstas, pero no necesariamente debe presumir de un desarrollo completo, sino que éste debe ser continuo por alteración o adición de nuevas variables. Sobre esas bases, aquí la teoría se desarrolló sólo en función de aquellas variables consideradas determinantes y sobre las cuales se hipotetizó, es decir, la relación que ciertas variables independientes tienen sobre el poder. Es indudable que puedan existir otras explicaciones posibles del poder, que no fueron consideradas, ya que se podría caer en el error de buscar una alta seguridad de predicción en el modelo y sería algo difícil de cumplir en un tiempo razonable.

Es importante aclarar que esta teoría no necesariamente debe permanecer estática, ya que los elementos que afectan a las variables independientes como son los objetivos, productividad, tecnología, mercado, estructuras, etc. cambian en función del tiempo, circunstancias o cambios organizacionales, afectarán obviamente los patrones o indicadores del poder. Entonces, dentro de las mismas variables aquí estudiadas es posible que alguna adquiera más valor que otra, o que surjan nuevas variables que expliquen más correctamente el fenómeno.

Hay un problema de tipo teórico dentro de este trabajo que no me fue posible resolver. La teoría, implícitamente asume que cada unidad tiene un perfecto conocimiento de la organización y de su rol dentro de ésta, así como de las actividades de otras unidades y su interrelación con ellas. Lo que es cierto a altos niveles, pero a niveles operacionales, hay que dejar claro que se investiga el poder dentro de un subsistema de la organización. Por otro lado, si deseamos investigar el poder de las organizaciones dentro del contexto social a nivel regional o nacional, partimos de la base que las organizaciones saben el rol que juegan en la sociedad y en su economía,

$$X_1 = 1/2 (10) + 6/5 (12) + 3/4 (20) + 19$$

$$X_1 = 5 + 14 + 15 + 19.$$

$$X_1 = 53$$

donde el poder es igual a 53. Ahora bien, para saber si ese dato es alto o bajo, tiene que sacarse el poder de todas las subunidades al mismo nivel y compararlo con la realidad de la organización que se trate.

lo que también puede ser cierto en grandes organizaciones.

Los resultados de este estudio, de tipo empírico, digamos, de acuerdo con sus limitaciones, intenta dar una explicación del poder de las unidades dentro de la organización. Explicación que puede ser muy cuestionada, debido primeramente a las limitaciones que presenta el diseño de la muestra comparativamente con la cantidad de datos existentes en el ambiente. No obstante, se procuró estructurar la muestra bajo consideraciones comunes, ya que las organizaciones son de tamaño e importancia considerables; pertenecen al ámbito gubernamental; tienen cierta incertidumbre hacia los cambios gubernamentales. Otra limitación es el no tener elementos probados de recolección de datos para las variables manejadas, por lo cual se construyen escalas partiendo de la base teórica.

No obstante, aparentemente, el examen de las combinaciones de correlación obtenidas (que fueron moderadas) soportan en cierto grado las hipótesis expresadas. Esto implica dos cosas cuando menos, una, que el diseño de la investigación tuvo algunas fallas o que la relación es baja debido a que realmente el fenómeno así se presenta o es producto de otras variables. Esto podría comprobarse con una investigación de más alcance.

Parece ser que la variable que más predice el poder, el análisis de correlación, es la centralización, ya que las otras dos, adaptabilidad y reemplazo, tiene una correlación más baja. El resultado de la correlación de adaptabilidad va de acuerdo con la teoría de sistemas de la organización como un sistema abierto desarrolla su sentido de supervivencia procurando adaptarse a los cambios ambientales, pudiendo aquí hacer la siguiente interpretación: que el grado de adaptabilidad con incertumbre es lo más importante en el poder.

Por otro lado, en la ecuación de regresión, observamos que la variable que tiene más alto coeficiente es centralización; lo que va de acuerdo con la práctica de la administración en México cuando menos y con lo que algunos autores sostienen, el poder de aquella unidad es mayor cuando en ella se centralizan la mayoría de las actividades claves de la organización.

Un refinamiento de la teoría puede ser hecho por un examen de más variables determinando la contribución que cada una de ella aporta para explicar el poder. En este trabajo la teoría es soportada en forma moderada por la correlación de todas las variables postuladas.

En investigaciones futuras, partiendo de esta investigación, podemos intentar explicar

cómo se comporta el poder y porque es diferente en las unidades dentro de las organizaciones. Por ejemplo, una marcada resistencia al cambio puede ser derivada de una percepción intuitiva del impacto que puede tener en la reducción o aumento sobre el poder. Otro ejemplo que se me ocurre, es que la práctica del poder dominante debe tener más centralización y menos posibilidad de reemplazo, pero probablemente tenga poca capacidad de adaptación; entonces un poder de este tipo puede ser eliminado inyectándole incertidumbre.

También sería interesante investigar el poder de las organizaciones dentro del contexto social en México, qué tipo de instituciones tienen más poder y de qué tipo. Esto sería algo complejo de investigar, pero no imposible.



CAAAREM

CONFEDERACION DE ASOCIACIONES DE AGENTES ADUANALES DE LA REPUBLICA MEXICANA

CON ASOCIACIONES DE AGENTES ADUANALES EN:

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| 1.—Acapulco, Gro. | 13.—México, D. F. |
| 2.—Ciudad Acuña, Coah. | (Aduana del Aeropuerto Internacional) |
| 3.—Ciudad Hidalgo, Chis. | 14.—Nogales, Son. |
| 4.—Ciudad Juárez, Chih. | 15.—Nuevo Laredo, Tamps. |
| 5.—Ciudad Miguel Alemán, Tamps. | 16.—Ojinaga, Chih. |
| 6.—Coatzacoalcas, Ver. | 17.—Piedras Negras, Coah. |
| 7.—Guadalajara, Jal. | 18.—Progreso, Yuc. |
| 8.—Guaymas, Son. | 19.—Reynosa, Tamps. |
| 9.—Manzanillo, Col. | 20.—Tampico, Tamps. |
| 10.—Matamoros, Tamps. | 21.—Tijuana, B. C. |
| 11.—Mexicali, B. C. | 22.—Veracruz, Ver. |
| 12.—México, D. F. (Aduana Interior) | |

CON SOCIOS INCORPORADOS EN:

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| 23.—Agua Prieta, Son. | 29.—Naco, Son. |
| 24.—Ciudad del Carmen, Camp. | 30.—Salina Cruz, Oax. |
| 25.—Chetumal, Q. R. | 31.—San Luis R. C., Son. |
| 26.—Ensenada, B. C. | 32.—Torreón, Coah. |
| 27.—La Paz, B. C. | 33.—Tuxpan, Ver. |
| 28.—Mazatlán, Sin. | |

EXPORTE. NOSOTROS LE AYUDAMOS.

CONSULTE A SU AGENTE ADUANAL.

HAMBURGO 225

TELS. 533-00-75 AL 77

REG. FED. DE CAUSANTES CAA-400522