

## Poder (sociología)

El término poder, como sinónimo de fuerza, capacidad, energía o dominio, puede referirse a:

- La capacidad de hacer o ser algo;
- La capacidad de ejercer un dominio hegemónico sobre uno y/o varios individuos;
- La habilidad de influir sobre uno y/o varios individuos;
- Indicar la autoridad suprema reconocida en una sociedad.

En política y sociología, el poder puede ser percibido ocasionalmente como hegemónico y autoritario, aunque el ejercicio del poder de una manera o de otra es aceptado en todas las sociedades humanas. Ha existido cierto debate sobre cómo definir exactamente poder, por lo que diversos autores han propuesto definiciones diferentes. Una definición clásica propuesta por M. Weber es la siguiente:

***Por poder se entiende cada oportunidad o posibilidad existente en una relación social que permite a un individuo cumplir su propia voluntad.*** Max Weber, Conceptos Básicos de Sociología.

### Debate en torno a la noción de poder

Sin embargo, existen muchas discrepancias sobre cómo definir poder. Gran parte del debate sociológico reciente sobre el poder gira en torno al problema de su definición, y su naturaleza como constrictiva o como permisiva. Así, el poder puede ser visto como un conjunto de formas de constreñir la acción del ser humano, pero también como lo que permite que la acción sea posible, al menos en una cierta medida. Gran parte de este debate está relacionado con los trabajos de Michel Foucault, quien, siguiendo a Maquiavelo, ve al poder como "una compleja situación estratégica en una determinada sociedad". Siendo puramente estructural, su concepto involucra tanto las características de constrictión como de facilitación. Para Max Weber la sociedad moderna está amenazada por el fenómeno creciente de la concentración del poder dentro de las organizaciones.

Es importante señalar que para Weber el concepto de poder está relacionado a lo de dominación, es decir, ejercer una autoridad sobre un grupo social determinado y encontrar un grado de obediencia.

***Un determinado mínimo de voluntad de obediencia, o sea de interés (externo o interno) en obedecer, es esencial en toda relación auténtica de autoridad.*** Max Weber, Economía y Sociedad.

Su discípulo Robert Michels advirtió que en las organizaciones modernas, tanto privadas como estatales, se tiende a quedar bajo el control de reducidos, pero poderosos grupos políticos o financieros. Aunque los líderes son elegidos democráticamente, según Michels, con la mejor intención, por las dos partes, se observa una tendencia a integrarse en élites del poder que se preocupan básicamente por la defensa de sus propios intereses y posiciones a toda costa. En otras palabras podría decirse que en la actualidad corremos el peligro de que las élites del poder, nacidas en la sociedad a través de procedimientos legítimos, entren en un proceso mediante el cual el poder aumenta y se perpetua a sí mismo retroalimentándose y produciendo, por tanto, más poder.

Los diferentes significados del Poder están analizados por Eric Wolf. El autor propone cuatro distintas dimensiones del poder: personal, relacional, organizativa y estructural. La primera dimensión de poder, la personal, es interpretada como pura y simple capacidad del individuo, sin poner énfasis en las direcciones y formas que puede asumir el poder. La segunda dimensión la relacional, es la capacidad de un individuo de imponer su voluntad a otro o grupos de personas, sin enfrentar donde estas iteraciones se mueven. La tercera organizativa, es el control de un individuo sobre una unidad organizativa determinada, que a su vez influye otro individuo. Por último Wolf individua la forma estructural, el poder que organiza y dirige una unidad y las direcciones de energías.

La imposición no requiere necesariamente de la coacción (fuerza o amenaza de fuerza). Así, el "poder" en el sentido sociológico incluye tanto al poder físico como al poder político, al igual que muchos otros de los tipos de poder existentes.

Se podría definir el "poder" como la mayor o menor capacidad unilateral (real o percibida) o potencial de producir cambios significativos, habitualmente sobre las vidas de otras personas, a través de las acciones realizadas por uno mismo o por otros. Pero por otra parte, al decir de Paulo Freire, el poder debe alojarse en la cabeza del dominado y llevarle a considerar como natural lo que desde el nacimiento se le está imponiendo.

Las leyes del poder son una interpretación de la evolución usada por individuos, con la finalidad de permitir al individuo desarrollarse al más alto nivel de confort que pueda alcanzar en su marco social.

El ejercicio del poder es endémico en los humanos, como seres sociales y gregarios que son.

Nótese que en castellano "poder", al igual que en francés, pouvoir, no solamente es un sustantivo, sino también el verbo "ser capaz de". En inglés, el nombre "poder" se traduce como power, que también significa "potencia", lo que indica una cierta capacidad virtual o potencial. En alemán, en cambio, la palabra para designar "poder" es Macht, cuya raíz etimológica es machen, que significa "hacer".

De manera bastante interesante, la palabra del mandarín que significa poder también deriva de una forma verbal con el sentido "ser capaz de", neng (能). Nengli (能力), "poder", significa literalmente "la fuerza de ser capaz de".

### **Tipos y fuentes del poder**

El poder puede ser detentado (ilegalmente) u obtenido (legalmente) gracias a:

1. La fuerza (violencia, coacción): "el origen de todo poder es la violencia". Según Max Weber, «el Estado es aquella comunidad humana que ejerce (con éxito) el monopolio de la violencia física legítima dentro de un determinado territorio»
2. La persuasión (directa, indirecta, subliminal; por persuasión moral, incluyendo a la religión).
3. Una autoridad delegada (por ejemplo, en un proceso democrático).
4. La influencia social o la tradición; la presunción de tenencia de unas determinadas habilidades o cualidades, sean éstas ciertas o no.
5. La pertenencia a una determinada clase social.
6. Un carisma personal o colectivo (estrategia que uso Hitler para obtener el poder en Alemania, y que resultó exitosa)
7. Una pericia o habilidad (un "saber-hacer"): por ejemplo, el poder del ingeniero que es capaz de diseñar una máquina.
8. El conocimiento (enseñándolo o no revelándolo, compartido o guardado en secreto). Una persona al tener conocimiento es capaz de engañar o persuadir a otras personas, para que crean que todo lo que él hace esta bien.
9. La comunicación.
10. El dinero: control a través de la propiedad de los medios de producción, poder financiero, etc.
11. En las relaciones personales: dominación/sumisión.

### **Teorías del poder**

El pensamiento de Friedrich Nietzsche se encuentra en la base de la mayoría de los análisis del poder del siglo XX. Nietzsche difundió la idea de la "voluntad del poder", lo que él vio como la dominación de otros humanos, así como el control sobre el propio entorno del grupo o persona que ejerce el poder.

Algunas escuelas de psicología, de manera señalada las asociadas con Alfred Adler, colocan las dinámicas de poder como el núcleo central de su teoría (mientras que las escuelas freudianas ortodoxas colocarían, en cambio, la sexualidad).

### **La teoría de la elección racional**

La teoría de juegos, con sus orígenes en la teoría de la elección racional, está siendo usada de manera creciente en varias disciplinas para ayudar al análisis de las relaciones de poder.

En la teoría de la elección racional, los individuos o grupos pueden ser modelados como 'actores' que eligen de un 'conjunto de elecciones' de posibles acciones, con la finalidad de intentar y conseguir los resultados deseados. La 'estructura incentiva' de un actor comprende sus creencias sobre los costes asociados con las diferentes acciones de cada elección, y las probabilidades de que cada acción lleve al resultado deseado.

En esta teoría se puede diferenciar entre:

- Poder de resultado: la capacidad de un actor de conseguir o ayudar a conseguir resultados; y
- Poder social: la capacidad de un actor de cambiar las estructuras incentivas de otros actores a fin de conseguir resultados.
- El poder social, por su parte, se define como: la influencia potencial de algún agente de influencia O, sobre alguna persona P. La influencia se define como un cambio en la cognición, en la actitud, en la conducta o en la emoción de P que se puede atribuir a O. (Collins y Raven, 1969).

Este sistema puede ser usado para modelar una amplia variedad de interacciones sociales donde los actores tienen la capacidad de ejercer poder sobre otros. Por ejemplo, un actor 'poderoso' puede tomar opciones del conjunto de elecciones de otro actor; puede cambiar los costes relativos de las acciones; puede cambiar la probabilidad de que una acción dada lleve a un resultado dado; o podría simplemente cambiar las creencias del otro sobre su estructura incentiva.

Como en otros modelos de poder, esta teoría es neutral con respecto al uso de la coacción. Por ejemplo, una amenaza de violencia puede cambiar los costes y beneficios probables de diferentes acciones; así sucedería en un castigo económico de un contrato "voluntariamente acordado", o en una oferta amistosa.

### **Marxismo**

Siguiendo a la tradición marxista, Antonio Gramsci elaboró el papel de la hegemonía cultural en la ideología como un medio de reforzar el poder del capitalismo y del estado nación. Gramsci consideró el poder como algo ejercido de un modo directo y público, y el poder de la burguesía como su capacidad de mantener al proletariado en su situación socio-económica.

## **Foucault**

Uno de los análisis modernos más amplios sobre la importancia del poder en la actividad humana proviene de los trabajos del filósofo francés Michel Foucault: «El poder se encuentra en todos los sitios... porque no proviene de ningún sitio.»

El análisis del poder efectuado por Foucault se fundamenta en su concepto de "tecnologías de poder". La disciplina es un bagaje complejo de tecnologías de poder desarrolladas durante siglos, como Foucault afirmaría en *Vigilar y castigar* (1975). Para Foucault, el poder es ejercitado con una determinada intención. Pero en vez de analizar el problema del delicado asunto de quién tiene qué intenciones (honestamente), se centra en discernir cuál es la intersubjetividad aceptada sobre cómo ejercitar el poder. Para Foucault, el poder son acciones sobre otras acciones a fin de interferir con ellas. Foucault no recurre a la violencia, sino que afirma que el poder presume libertad en el sentido en que el poder no es forzar, sino formas de hacer que la gente se comporte por sí misma de modo distinto de cómo lo hubiesen hecho de otra manera. Un modo de realizar esto es mediante la amenaza con violencia. Pero tratar de convencer a alguien de lo contento que se sentirá si adquiere un determinado producto, es también una forma de ejercitar el poder, y en el marketing hay un gran conocimiento de cómo (intentar) efectuar este cambio de comportamiento.

Los trabajos de Foucault analizan la relación entre poder y conocimiento. El filósofo francés subraya las formas de poder disimulado: así, Foucault afirma que los sistemas de creencias ganan ímpetu (y por tanto poder) cuando un mayor número de gente acepta los puntos de vista asociados con el sistema de creencias como conocimiento general (hegemonía). Tales sistemas de creencias definen su autoridad, como los médicos (en el sistema de creencias de la medicina occidental) o los curas (en el sistema de creencias de la religión católica). Con tales sistemas de creencias, las ideas cristalizan como correctas o incorrectas, como normales o desviadas. En un determinado sistema de creencias, las ideas y las acciones se convierten en impensables. Estas ideas, consideradas como "verdades" irrefutables, definen una particular manera de ver el mundo, y se encuentra normalizado un particular modo de vida asociada con estas "verdades".

Esta sutil forma de poder carece de rigidez, y otros ensayos pueden contestarla. Así, al poder le falta alguna forma concreta, al ocurrir como un escenario de lucha. La resistencia, a través del desafío, define el poder y por lo tanto es sólo posible a través del poder. Sin resistencia, el poder está ausente, aunque según algunos autores recientes sería erróneo atribuir a Foucault un esquema de oposición poder-resistencia como se encuentra en otros teóricos fundacionalistas.

«Se necesita sin ninguna duda ser nominalista: el poder no es una institución, ni una estructura; tampoco es una cierta fuerza con la que estemos dotados; es el nombre que le damos a una situación estratégica compleja en una sociedad determinada.» (Foucault, 'Historia de la sexualidad')

«La dominación [no es] ese tipo de dominación sólida y global que una persona ejerce sobre otras, o un grupo sobre otro, sino las muchas formas de dominación que pueden ser ejercidas en el interior de una sociedad.» (Foucault, ídem).

Las tesis de Foucault sobre el poder, se desarrollan en tres apartados

1. El poder no es esencialmente represivo; puesto que incita, suscita, produce.
2. Se ejerce más que se posee; dado que no posee una forma definida; «el poder no es algo que se adquiera, arranque o comparta, algo que se conserve o se deje escapar; el poder se ejerce a partir de innumerables puntos, y en el juego de relaciones móviles y no igualitarias»...
3. Pasa por los dominados tanto como por los dominantes; ya que pasa por todas las fuerzas en relación. (DELEUZE, Guilles. (1987) Foucault. Ediciones Paidós. Barcelona España)

## **Las cinco bases del poder**

Las cinco bases del poder fueron propuestas por los psicólogos sociales John French y Bertram Raven, en un estudio de 1959. Desarrollaron un esquema de cinco categorías de poder que reflejarían las diferentes bases o recursos sobre las que se apoyan los que ejercitan el poder.

**Poder legítimo:** el poder legitimado se refiere al poder de un individuo o grupo gracias a la posición relativa y obligaciones del jefe dentro de una organización o sociedad. El poder legitimado confiere a quien lo ejerce una autoridad formal delegada.

**Poder de referencia:** el poder de referencia se refiere a la capacidad de ciertos individuos para persuadir o influir a otros. Está basado en el carisma y las habilidades interpersonales del que ostenta el poder. Aquí la persona sometida al poder toma como modelo al portador de poder y trata de actuar como él.

**Poder experto:** el poder experto es el que deriva de las habilidades o pericia de algunas personas y de las necesidades que la organización o la sociedad tienen de estas habilidades. Al contrario de las otras categorías, este tipo de poder es usualmente muy específico y limitado al área particular en la cual el experto está cualificado.

**Poder de recompensa:** el poder de recompensa depende de la capacidad del líder de otorgar recompensas materiales; se refiere a cómo el individuo puede dar a otros como recompensa algún tipo de beneficios, como: tiempo libre, regalos, promociones, incrementos de sueldo o de responsabilidad.

Poder de coacción: el poder de coacción se basa en la capacidad para imponer castigos por parte de quien lo ostenta. Puede asimilarse a la capacidad de eliminar o no dar recompensas y tiene su fuente en el deseo de quien se somete a él de obtener recompensas con valor, pero bajo la forma negativa del temor a perderlas. Ese miedo es lo que, en último término, asegura la efectividad de ese tipo de poder. El poder de coacción, no obstante, tiende a ser la menos efectiva de todas las formas de poder, al generar resentimiento y resistencia.

### **La Sociología del Poder**

"La propuesta de Sociología del Poder [1] nace de la voluntad de comprender mejor la realidad social a la que nos enfrentamos. En muchas ocasiones, el análisis que se hace de ella nos dejaba preguntas por formular y respuestas insatisfactorias, por lo que creímos necesario construir nuevas herramientas teóricas que nos permitieran avanzar. Sobre todo, teniendo en cuenta que muchas de las teorías académicas dominantes han servido a las élites actuales para justificar unas decisiones claramente perjudiciales para la población, lo que se puede ver claramente por ejemplo en la hegemonía del neoliberalismo.

A lo largo de la historia, la mayoría de las sociedades ha generado modelos de organización jerarquizados en sus relaciones políticas, sociales y económicas. Una sociedad jerarquizada es un sistema social compuesto por unos actores que establecen relaciones entre sí, de acuerdo a su capacidad para disponer de determinados recursos. De este modo, para analizar la estructura del poder de una sociedad es necesario identificar la tipología de los actores y su relevancia, las dinámicas que rigen las relaciones entre estos, los recursos de poder de que disponen, así como su respectivo peso en la sociedad.

Respecto a los actores, la creación de jerarquías conlleva inevitablemente la división de los miembros de la sociedad entre gobernantes y gobernados o, como se define en nuestro marco teórico, entre élites y población. La segunda se encuentra en la base de la pirámide social y generalmente está sometida a las decisiones de las élites, excepto en momentos puntuales en los que se convierte en actor. La división entre élites y población se fundamenta en los distintos objetivos e intereses que guían a cada uno de los grupos. Por una parte, el interés de las élites debe definirse en términos de poder. Su objetivo prioritario será siempre mejorar su posición en la jerarquía compitiendo con las demás élites. La relación que se establece entre las élites es de competición circular, sin fin, pues sus aspiraciones son siempre relativas, al medirse constantemente con la posición del resto de actores. El interés de las élites es entonces lo que definimos como «acumulación diferencial de poder», es decir acumular más poder que sus competidoras. Esta competición por la acumulación de poder se produce en todos los ámbitos de la sociedad. Además, la formación de élites implica inevitablemente competencia por el control de recursos de poder, ya sean estos políticos, económicos, informativos, coactivos, ideológicos, o de cualquier otro tipo. Respondiendo a este análisis, nuestra concepción del poder está ligada al propio proceso competitivo, y entendemos que el poder acumulado es un poder efectivo en la medida en que es útil para acumular más poder.

Por otra parte, definimos como «relaciones de poder lineales» las relaciones que establece la población cuando es capaz de identificar de forma consciente sus necesidades y se moviliza para alcanzarlas. En estos casos, los objetivos del actor «población» no son relativos y, por lo tanto, cuando se consiguen la relación de poder se extingue. El carácter lineal de dichas relaciones deriva del hecho que se puede marcar un principio —el momento en el cual el proceso de toma de conciencia evoluciona en acción colectiva—, y un fin —cuando la movilización tiene éxito y se consiguen las reivindicaciones o cuando es derrotada y se abandona la acción—.

Por consiguiente, el análisis de los sistemas sociales nos obliga a identificar cuándo una relación de poder es lineal o circular. Dicho de otra forma, es necesario identificar cuándo los actores tienen objetivos e intereses concretos en términos de mejora de su condición de vida, y cuándo los actores tienen como objetivo prioritario la acumulación diferencial. De este modo descubrimos cómo en el análisis de las sociedades, si bien son las relaciones lineales las que dibujan el progreso y las transformaciones, son las relaciones circulares las que predominan, dirigidas por unas élites que se aferran a su posición de poder, contribuyendo así a largos períodos de continuidad y estancamiento en la historia.

Otro elemento fundamental de la Sociología del poder son los recursos de los que disponen los actores y su relevancia en el seno de la sociedad. Los recursos que utilizan las élites para competir por la acumulación diferencial de poder, o la población para luchar por sus objetivos, varían en función del sistema que se analice y de su estructura. Los recursos principales en la mayoría de los sistemas contemporáneos son el Estado, el capital, la ideología, la información, la coacción y la misma población. Sin embargo, eso no implica que no existan otros recursos como pueden ser los partidos o las corporaciones, que en algunos sistemas llegan a tener un papel central. El peso de cada recurso, relacionado con la coyuntura y los procesos de acumulación de cada momento, determina su posición primaria o secundaria". (Izquierdo, F. y Lampridi-Kemou, A. (2009))

## **EL ACTOR Y EL SISTEMA: Las restricciones de la acción colectiva - Michel Crozier y Erhard Friedberg**

### **I) INTRODUCCION**

La acción colectiva no es un fenómeno natural que pudiera surgir espontáneamente ni el resultado automático del desarrollo de las interacciones humanas de una manera dinámica espontánea, ni la consecuencia lógica de los problemas que deberán resolverse (la suma de las determinaciones externas). No son más que soluciones específicas que han creado o instituido actores relativamente autónomos, con sus recursos y capacidades particulares (“constructos”), a los problemas que plantea la acción colectiva, en particular el de la cooperación con miras a cumplir objetivos comunes. Estas soluciones no son las únicas ni las mejores; son indeterminadas y arbitrarias.

En tanto modelo de articulación y de integración de comportamientos divergentes y contradictorios, suponen e instituyen al mismo tiempo una estructuración humana, es decir, un mínimo de “organización” de los campos de acción social. Esta estructuración puede estar relativamente formalizada y ser consciente, o puede haber sido “naturalizada” por la historia, las costumbres, y las creencias. Nunca deja de ser, fundamentalmente, un “artefacto humano” que orienta los comportamientos de los actores y condiciona su libertad.

Ni nuestras intenciones, ni nuestras motivaciones, ni nuestros objetivos, ni nuestras relaciones trascendentales con el sentido de la historia son una garantía del éxito de nuestras empresas. El dilema se sitúa en otro nivel que es el de los medios que utilizamos (la mediación entre los fines que perseguimos y los “medios” humanos que estamos obligados a emplear para alcanzarlos). Esa mediación son precisamente los constructos de acción colectiva y la estructuración de los campos que éstos instituyen.

Si los resultados de la acción colectiva se contraponen a las voluntades de los actores, esto nunca se debe únicamente a las propiedades intrínsecas de problemas “objetivos”; también se debe a la estructuración social del campo de acción, es decir a las propiedades de la organización, de los sistemas de acción organizados, o de ambos; en resumen, de los constructos de acción colectiva a través de los cuales se tratan estos problemas. Para comprender los problemas y las dificultades de la acción colectiva es necesario dirigir el análisis hacia esta estructuración de los campos y preguntarse que pasa con los mecanismos mediante los cuales se opera.

Los modos de organización, en tanto soluciones construidas y, por ende, artificiales de los problemas de la acción colectiva, presentan un problema fundamental, que es el de la cooperación. Toda empresa se basa en un mínimo de integración de los comportamientos de los actores involucrados, cada uno de los cuales persigue objetivos divergentes, incluso contradictorios. Esta integración (muy esquemáticamente) se puede realizar de dos maneras: por la restricción o sumisión de las voluntades parciales (o su corolario, la manipulación afectiva o ideológica), o por la negociación y el regateo. Ambos procesos siempre implican el reconocimiento de relaciones de poder y de dependencia.

Mediante los constructos de acción colectiva se redefinen los problemas, y los campos de interacción se organizan de tal manera que los actores, en la búsqueda de sus intereses específicos, no ponen en peligro los resultados de la empresa colectiva.

Estos constructos operan indirectamente e instituyen lo que podríamos llamar “juegos estructurados”, cuyas reglas indican una serie de estrategias que pueden resultar ganadoras, entre las cuales los actores deben elegir.

En resumen, entre la estructura “objetiva” de un problema y su solución mediante la acción colectiva, se intercala una mediación autónoma que es la de los constructos de acción colectiva, que impone sus propias exigencias y su lógica propia. Como además no se percibe más que lo que se sabe resolver, la conclusión es clara: los constructos de acción colectiva, en tanto instrumentos para la solución de los problemas, son también restricciones para esas soluciones. Toda estructura de acción colectiva, por estar sostenida sobre las incertidumbres “naturales” de los problemas por resolver, se constituye como sistema de poder. Es un fenómeno, un efecto y un hecho de poder. En tanto constructo humano acondiciona, regulariza, aplaca y crea poder para permitir a los hombres cooperar en las empresas colectivas. Cualquier análisis serio de la acción colectiva debe, pues, considerar el poder como centro de sus reflexiones. Lo instituido (la familia, la escuela, la empresa, etc.) es una relación de fuerza y de dominio que no se apoya en ninguna justificación o necesidad transhistórica o metacultural.

Pero el poder del que estamos hablando no es simple reflejo y producto de una estructura de autoridad organizativa o social, ni un atributo. Es siempre el resultado contingente de la movilización por parte de los actores de las fuentes de incertidumbre que ellos controlan en la estructura de un determinado juego, por sus relaciones y transacciones con los otros participantes en ese juego. Es pues una “relación” que, en tanto mediación específica y autónoma de los objetivos divergentes de los actores, está siempre ligada a una estructura de juego. El reconocimiento explícito del fenómeno de poder como una relación, como una mediación entre los proyectos colectivos de los hombres y su realización, obliga a salirse de la lógica estricta del discurso para centrar el análisis en los procesos concretos a través de los cuales ese discurso puede encarnarse en los hechos. En resumen, partiendo del actor, trata de estudiar la estructuración de su campo de acción, y con ella la mediación, que en tanto constructo de poder con dinámica propia, se impone al discurso.

La acción y la intervención del hombre sobre el hombre, es decir el poder y su faceta vergonzosa, la manipulación y el chantaje, son consustanciales a toda empresa colectiva. En cierta forma, decir que no hay acción social sin poder no es más que otra manera de decir que no hay, y no puede haber, campo que no esté estructurado, pues si toda estructura supone, crea y reproduce poder, es decir desigualdades, relaciones de dependencia y mecanismos de control social, se puede afirmar además que tampoco puede haber

poder sin estructuras, dado que estas proporcionan las protecciones necesarias para enfrentar los fenómenos de poder, es decir, para hacer posible la cooperación.

Desde este punto de vista, el cambio no es la concepción ni la puesta en práctica de un modelo más “racional” de organización social, sino un proceso de creación colectiva a través del cual los miembros de una colectividad aprenden juntos, es decir inventan y determinan nuevas formas de jugar el juego social de la cooperación y el conflicto, y adquieren las capacidades cognitivas, de relación y organizativas correspondientes. Es en síntesis, un nuevo modo de estructuración de los campos.

## II) EL ACTOR Y SU ESTRATEGIA

En general vivimos con una imagen falsa de lo que es la acción organizada. Sobrevaloramos demasiado la racionalidad del funcionamiento de las organizaciones. Las comparaciones que nos vienen a la mente son de tipo mecánico. Organización nos evoca, ante todo, un conjunto de engranajes complicados pero bien dispuestos.

Pero esos engranajes son personas y los análisis han mostrado hasta que punto los comportamientos humanos son y seguirán siendo complejos y están lejos de una coordinación mecánica (determinismo simple).

El hombre conserva siempre un mínimo de libertad, y nunca deja de valerse de ella para “combatir el sistema”. Por eso, los estudios muestran que el condicionamiento y la manipulación no causan un verdadero efecto sino van unidos a la represión. La conducta de un individuo frente a sus superiores jerárquicos no corresponde a un simple modelo de obediencia y de conformismo, aun cuando esté moderado por una resistencia pasiva. Es el resultado de una negociación. Por supuesto, la autonomía del subordinado y las tradiciones técnicas y sociales del oficio, definen de una manera estrecha el campo de esta negociación.

Pero la conducta del subordinado también está en función de las posibilidades de agruparse con sus colegas y de su capacidad para construir relaciones, comunicarse, gestar alianzas, y soportar las tensiones psicológicas propias de cualquier conflicto. Pero la conducta depende, por último y sobre todo, de la elección que haga sobre lo que considere el “mejor partido”.

Los hombres no se adaptan pasivamente a las circunstancias, sino que son capaces de jugar con ellas. Los actores no son nunca totalmente libres, pero el sistema está igualmente influido, incluso corrompido por las presiones y las manipulaciones de los actores.

En una organización, el hombre no es solo “una mano” (taylorismo), ni “un corazón” (movimiento de las relaciones humanas), es antes que nada una libertad, o más precisamente un agente autónomo capaz de calcular y de manipular, que se adapta e inventa en función de las circunstancias y de los movimientos de los otros. Por esto, una organización no es un conjunto transparente, sino el reino de las relaciones de poder, de influencia, de regateo y de cálculo; pero tampoco es el instrumento de opresión que sus detractores pretenden.

Si admitimos que el actor individual dispone de un margen de libertad, es iluso buscar la explicación de sus comportamientos empíricamente observables, en la racionalidad de la organización, en sus objetivos, sus funciones y sus estructuras. Es tentador invertir el planteamiento, partiendo del actor para tratar de comprender la relación entre el individuo y la organización, pero nos lleva a un callejón sin salida comparable al del modelo racional (porque un actor “abstracto” y aislado de su contexto requiere acudir a algunos “postulados a priori” sobre el comportamiento humano, que implica apelar a simplificaciones). Hay dos tipos de simplificaciones que es necesario criticar:

1. Las de los primeros trabajos de -Chris Argyris, quien trató de demostrar que la negociación esencial e ineluctable (que explica todas las demás) se da entre la organización y el individuo, quien busca –en la primera- satisfacer sus necesidades psicológicas. El concepto central de tal perspectiva es el de convergencia (o “fit”) entre las estructuras organizativas y las necesidades psicológicas de los individuos, tratados, unos y otros, como variables independientes. (La crítica básica es que este modelo privilegia indebidamente la relación individual del actor con la organización, y hace de esta una entidad abstracta totalmente separada de los actores que la construyen).

2. La tendencia a estudiar el encuentro entre el individuo y la organización a partir de un esquema teórico de mercado, que postula que el individuo, de todas maneras, tratará de obtener una retribución equivalente a la contribución que presta, siendo esta la base de la negociación que mantiene con la organización. (La crítica a este modelo se basa en que las observaciones muestran que el actor no hace un balance en función de lo que ha dado y lo que ha recibido, sino en función de las oportunidades que percibe en la situación, y respecto de sus capacidades para aprovecharlas).

Estos dos modelos descuidan la represión autónoma que representa el contexto organizativo, que opone a los actores su propia opacidad, su propio peso, obligándolos a compromisos y rodeos en su acción (incluyendo hacer trampa y tergiversar).

Estos modelos no aclaran la génesis y existencia de grupos (en los cuales la afirmación de objetivos compartidos es mucho menos decisiva que la probabilidad de un espacio común que se pueda aprovechar. Para que se desarrolle un grupo son necesarias una oportunidad y una capacidad).

Aún cuando reconocen libertad en los actores, al aislarlos les imputan una libertad y una racionalidad ilimitadas, y los tratan como actores soberanos y racionales que negocian libremente entre ellos las condiciones de su cooperación.

La organización debe considerarse como un conjunto de mecanismos reductores que restringen las posibilidades de negociación de los actores, y que –de esta manera- permiten resolver los problemas de cooperación.

March y Simon ya habían señalado que resulta falso pensar que el hombre busca la mejor solución a cualquier problema. El ser humano es incapaz de optimizar porque su información y su libertad son limitadas.

En un contexto de racionalidad limitada decide manera secuencial, y cuando trata de resolver algún problema escoge la primera solución que, según él, corresponde al umbral mínimo de satisfacción.

Los actores no tienen más que una libertad restringida, y solo son capaces –correlativamente- de una racionalidad limitada. Dicho de otro modo: los actores –su libertad y su racionalidad, sus objetivos y sus necesidades, o si se quiere, su afectividad, son constructos sociales y no entidades abstractas. Partiendo de esto, el problema es descubrir las condiciones materiales, estructurales, y humanas del contexto, que limitan y definen esta libertad y esta racionalidad, y de ahí el sentido de los comportamientos empíricamente observables.

Este planteamiento puede definirse alrededor del concepto central de “estrategia”, partiendo de las siguientes observaciones empíricas:

- El actor rara vez tiene objetivos o proyectos claros, sino ambiguos y- a veces- contradictorios. Cambia sobre la marcha según las consecuencias.
- Sin embargo, su comportamiento es activo. Siendo que siempre se encuentra restringido o limitado, no está jamás directamente determinado; incluso, de alguna manera, la pasividad es el resultado de una elección.
- Su comportamiento siempre tiene sentido, y aunque no se lo pueda relacionar con objetivos claros, es racional con respecto a las oportunidades y al contexto que las define, y también en relación con el comportamiento de los otros actores, con el partido que toman, y con el juego que se estableció entre ellos.
- Es, en resumen, un comportamiento que siempre presenta dos aspectos: uno ofensivo (aprovechar las oportunidades con miras a mejorar su situación), y otro defensivo (mantener y actuar su margen de libertad y su capacidad de actuar).
- El concepto de estrategia permite un análisis capaz de descubrir regularidades (que no tendrían sentido e otro modo).

Una estrategia así no es, de ninguna manera, sinónimo de voluntad, como tampoco es necesariamente consciente.

La reflexión en términos de estrategia, obliga a buscar en el contexto organizativo la racionalidad del actor, y a comprender el constructo organizativo en las vivencias de los actores.

Para abordar desde esta perspectiva el contexto organizativo (visión pasiva), o el constructo organizativo (visión activa), es indispensable incorporar el concepto de “poder”.

### **III) EL PODER COMO FUNDAMENTO DE LA ACCION ORGANIZADA**

En tanto mecanismo fundamental de estabilización del comportamiento humano, el poder es la base del conjunto de relaciones que el conforma. El denominador común de todas las manifestaciones de poder, cualquiera sea su tipo (es decir, sus fuentes, su legitimación, sus objetivos o sus métodos de ejercicio) implica siempre la posibilidad para algunos individuos o grupos de actuar sobre otros individuos o grupos.

Lo esencial del poder es su carácter de relación, y no que es un atributo de los actores. No se trata de una relación abstracta, sino de una relación situada, y por lo tanto contingente en cuanto a los actores y a la estructura en la cual actúan. El poder es una relación de intercambio, por lo tanto de negociación.

¿Cuál es la naturaleza de esa relación?

1. Es una relación “instrumental”, es decir, se concibe con la perspectiva de un fin que motiva el ajuste de recursos de los actores (uno de los actores ajusta de antemano su comportamiento a los deseos percibidos o anticipados del otro).

No negamos la existencia de fenómenos afectivos que condicionan el desarrollo de esta relación, ni excluimos del análisis las formas de dominación y control social que interiorizadas por los actores, generan ajustes anticipados –no conscientes- por parte de los actores.

2. Es una relación “no transitiva”, es decir, es inseparable de los actores comprometidos en una relación, y del tipo específico de acciones demandadas.

3. Es una relación “recíproca pero desequilibrada”, ya que para que haya negociación ambos actores deben poseer recursos que puedan poner en juego, pero si los recursos fueran similares, no cabría la posibilidad de una relación de poder.

Así, el poder puede precisarse como una relación de intercambio y por lo tanto recíproca, pero en la que los términos del intercambio favorecen más a una de las partes involucradas. Es una relación de fuerza de la cual uno puede sacar más ventaja que el otro, pero en la que uno no está totalmente desvalido frente al otro.

¿Cuál es la fuente y cuales los fundamentos del poder?

La respuesta parece clara: los recursos, las fuerzas. Pero lo que se intercambia en una relación de poder no son tanto las fuerzas, los recursos, como las posibilidades de acción de las diferentes partes. A se compromete con B con el fin de obtener de este un comportamiento del cual depende su propia capacidad de acción. En otras palabras, B, únicamente con su comportamiento, controla de alguna manera la posibilidad de A de conseguir sus objetivos. Cuantos más recursos tenga B para mantener imprevisible su comportamiento futuro (para A), más favorable será la relación de fuerzas prevaleciente.

El poder reside pues en el margen de libertad de que disponga cada uno, esto es, en rehusar lo que el otro le pida. Y la fuerza, la riqueza, el prestigio y la autoridad, es decir, los recursos que poseen unos y otros, no intervienen sino en la medida en que estos les proporcionen una libertad de acción mas grande.

A veces un comportamiento completamente previsible, tiene un significado y conlleva consecuencias que sobrepasan el juego en sí, que cambian la naturaleza de lo que está en juego y de las zonas de incertidumbre. Entonces la estrategia de cada actor intentará modificar a su favor las condiciones estructurales y las reglas que rigen su interacción con el prójimo, para conservar lo más abierto posible el abanico de sus comportamientos potenciales, y restringir el de su adversario.

Así pues, analizar una relación de poder exige responder a dos series de preguntas:

- 1) ¿Cuáles son los recursos de que dispone cada parte, que le permiten ampliar su margen de libertad?
- 2) ¿Cuáles son los criterios que definen la pertinencia de esos recursos y su carácter más o menos movibles (limitaciones estructurales en que se inscribe la relación)?

La primera pregunta nos remite a los recursos de todas las clases (individuales, culturales, económicos, sociales, etc.) de los que puede disponer un actor por su situación social global, y que definen el marco temporal, espacial, y social en el cual deberá circunscribir, en todo momento, su estrategia. Este inventario hará posible introducir en el análisis las desigualdades entre actores lo que permite vislumbrar las posibilidades de cada quien de diversificar sus juegos, ya que la multiplicidad de los compromisos de un actor lo protegen contra los riesgos de pérdida inherentes, repartiendo sus posturas en el juego.

Además, si un actor juega con varias relaciones de poder, podrá acumular los recursos que provengan de otros compromisos e invertirlos masivamente en una situación específica para reforzar su relación dentro de esta. La situación social de los actores permite también comprender la forma en que cada uno de ellos puede percibir y utilizar el factor tiempo en las relaciones de poder. Un actor puede aceptar perder en el corto plazo si proyecta que ganará después, pero además, quien puede fijarse un horizonte temporal más lejano, en una relación de poder, tiene ventajas.

Así, si situamos a los actores en un campo social estructurado y mostramos en que forma están delimitadas las capacidades estratégicas por la posición que conserva este campo, podremos reformular de una manera mucho más operante nociones tales como "poder social" o "influencia social". Estas se definen ahora, como la mayor capacidad de un jugador de extender el campo de ejercicio de una relación de poder y elevarla a un terreno donde la relación lo favorecerá.

Sin embargo existen limitaciones estructurales que pueden atenuar e incluso anular las desigualdades, y es que no basta con entender los recursos de que disponen los actores, es necesario que sean movilizables en la relación específica, y que sean pertinentes en relación con los objetivos del otro.

Para responder a la segunda pregunta es necesario pasar de la relación de poder, desde el punto de vista de los actores, a la perspectiva que se pregunta sobre las limitaciones estructurales que caracterizan una situación determinada de negociación. En este nivel intervienen las características estructurales de una organización (las restricciones que se imponen a todos los participantes).

Poder y organización están ligados entre sí de manera indisoluble, Los actores no pueden alcanzar sus propios objetivos más que por el ejercicio de relaciones de poder, pero al mismo tiempo, no pueden ejercer poder entre sí, más que cuando se persiguen objetivos colectivos cuyas propias restricciones condicionan en forma directa sus negociaciones. Posteriormente, las estructuras y las reglas que rigen el funcionamiento oficial de una organización, son las que determinan los lugares donde podrán desarrollarse esas relaciones de poder. Al tiempo que definen los sectores en que la acción es más previsible, y que organizan procedimientos más o menos fáciles de controlar, crean y circunscriben zonas organizativas de incertidumbre que los individuos o los grupos tratarán de controlar para utilizarlas en la consecución de sus propias estrategias, y alrededor de las cuales se crearán, por ende, relaciones de poder.

El poder, a su vez, junto con las capacidades de acción de los individuos o de los grupos dentro de una organización, depende del control que puedan ejercer sobre una fuente de incertidumbre que afecte la capacidad de la organización para alcanzar sus propios objetivos. Así, cuanto más crucial para la organización, sea la zona de incertidumbre controlada por el individuo o grupo, mayor será su poder.



Por último, la organización regulariza las relaciones de poder. Dado su organigrama y sus reglamentos internos, restringe la libertad de acción de los individuos y los grupos, con lo cual condiciona profundamente la orientación y el contenido de sus estrategias. Más tarde, la organización establece los canales de comunicación entre sus miembros y define las posibilidades de acceso de unos y otros a la información que necesitan para sus respectivas estrategias. Por último, la organización concede a algunos de sus miembros una autoridad sobre otros, es decir, les otorga poderes específicos de sanción o de recompensa.

### **Tipos de poder emanados de la organización**

Las relaciones concretas de poder que se entrelazan en una organización no son pues, nunca, un calco puro y simple de las relaciones de fuerza y de los modos de dominación inherentes a la estructura social, a las relaciones de producción, y a la división técnica y social del trabajo que surge de ahí.

Esto no quiere decir que se ignoren las desigualdades estructurales representativas de las posibilidades de acción de los “diferentes jugadores de la organización”. Por supuesto que las negociaciones entre estos estarán determinadas por esas desigualdades.

Pero aún cuando existe una racionalidad asociada a un modo de producción y de intercambio dominante, observamos que en las organizaciones esa lógica se acomoda según la situación y se entremezcla en políticas diferentes.

Esta diversidad puede ser comprendida si se compara el desenvolvimiento de las relaciones de poder dentro de la organización con las limitaciones estructurales en torno al organigrama y a las reglas oficiales (donde la organización genera sus propias fuentes de poder).

Se pueden distinguir cuatro fuentes de poder, correspondientes a los diferentes tipos de fuentes de incertidumbre especialmente pertinentes para una organización:

- a) Las que provienen del control de una competencia particular, y de la especialización funcional.
- b) Las que están ligadas a las relaciones entre una organización y sus entornos.
- c) Las que nacen del control de la comunicación y de la información.
- d) Las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales.

Antes de desarrollar estos puntos es preciso decir que no existe otra meta que no sea determinar las ideas, pues las fuentes de incertidumbre organizativa no cuentan con datos “objetivos” y “unívocos”. Así pues, la existencia “objetiva” de una fuente de incertidumbre, no nos dice nada sobre la voluntad o capacidad de los actores de tomar y utilizar verdaderamente la oportunidad que esta constituye.

Veamos ahora las cuatro fuentes de poder:

a) El experto es el único que sabe hacer las cosas, lo cual le permite resolver algunos problemas cruciales para la organización. Su intervención es negociada contra beneficios y privilegios.

En una sociedad compleja, existen pocas “pericias” únicas pero existen personas que tienen un monopolio de hecho porque es muy difícil o muy costoso reemplazarlas, dado que han logrado mantener esotéricos e inaccesibles los conocimientos y las experiencias particulares que poseen.

b) El control de las relaciones de la organización y el medio tampoco es, simplemente, una forma de pericia. Los ambientes pertinentes de una organización, es decir, los segmentos de la sociedad con los que se relaciona, constituyen siempre una fuente de perturbación potencial de su funcionamiento interno, y por lo tanto, una zona de gran incertidumbre.

Entonces, los individuos y los grupos que por sus múltiples dependencias, o por su capital de relaciones, puedan controlar, en parte, esta zona de incertidumbre y amoldarla en beneficio de la organización, dispondrán – en forma natural- de un considerable poder dentro de esta.

Es el poder de un actor que participa en varios sistemas de acción relacionados entre sí, y que puede por eso, representar el papel indispensable de intermediario y de interprete entre lógicas de acción diferentes e incluso contradictorias.

c) La forma en que se organiza la comunicación y los flujos de información, crean poder. Quien para poder cumplir con la tarea o función asignadas a su puesto, necesita información de los otros, está en una posición en la que tal otro tiene poder sobre él.

d) La utilización de las reglas organizativas es la cuarta fuente de poder, y se puede comprender como una respuesta de la dirección al problema que plantea la existencia de las otras tres fuentes de poder.

Las reglas, que paradójicamente están destinadas a suprimir las fuentes de incertidumbre, no solo no las eliminan completamente, sino que crean otras.

Generalmente se admite que la regla es un medio que está en manos del superior para obtener un comportamiento de conformidad con sus subordinados. Pero el efecto racionalizador de la regla también restringe el margen de arbitrariedad del superior.

#### IV) EL JUEGO COMO INSTRUMENTO DE LA ACCION ORGANIZADA

a) La organización como problema Una situación organizativa nunca limita totalmente al actor. Este conserva siempre un margen de libertad y de negociación (que implica una fuente de incertidumbre para los otros) gracias al cual dispone de poder sobre los otros actores, el que será mas grande cuanto más pertinente sea para aquellos la fuente de incertidumbre que este controla; es decir que los afectará de una manera más sustancial en sus propias capacidades para jugar y perseguir estrategias.

Su comportamiento se puede y se debe analizar como la expresión de una estrategia racional que tiende a utilizar su poder lo mejor posible para aumentar sus “ganancias” a través de su participación en la organización. En otras palabras, tratará de aprovechar su margen de libertad para negociar su participación, cuidando de manipular a los otros y a la organización en su conjunto, para que esta participación le “reditúe”.

La organización, a fin de cuentas, no es más que un universo de conflicto, y su funcionamiento el resultado del enfrentamiento entre las racionalidades contingentes (1), múltiples y divergentes de actores relativamente libres, que utilizan las fuentes de poder de que disponen.

Los conflictos de interés, las incoherencias, los lastres estructurales que de ahí resultan, son el tributo que una organización debe pagar para existir, y la condición misma de su capacidad para movilizar las contribuciones de sus miembros y para obtener de ellos su “buena voluntad”. Esto nos lleva a cuestionarnos acerca de la noción de “objetivos comunes”. Puede haber objetivos compartidos pero no unicidad de objetivos, por dos razones:

- La división del trabajo y la posición en el organigrama, hacen que cada miembro de la organización tenga una visión particular deformada de los objetivos de esta. (Les conviene considerar el objetivo que se les asigna como el objetivo principal)
- Dado que los recursos y beneficios son escasos, los individuos y los grupos están en competencia entre sí, por su distribución.

Así, pues, no se puede hablar de los objetivos o la racionalidad de una organización como si existieran de por sí, fuera o por encima de los individuos o los grupos (y sus estrategias).

(1) Los actores tienen una libertad restringida y son capaces –correlativamente– de una racionalidad limitada. La libertad y racionalidad de los actores, sus objetivos, sus necesidades, y su afectividad, son constructos sociales; por eso, es necesario descubrir las condiciones materiales, estructurales, y humanas del contexto que limitan y definen su libertad y esta racionalidad, y de ahí el sentido de los comportamientos empíricamente observables. (Este planteamiento vincula el concepto de racionalidad con el de estrategia).

Si la organización es, en efecto, ese lugar de enfrentamiento y de conflicto, entonces, en cuanto lugar de acción colectiva, es precaria y problemática, pues contrariamente a lo que suponen algunos de los que defienden el análisis “sistémico”, y los que asimilan a las organizaciones con los sistemas orgánicos o cibernéticos autorregulados, ni la integración ni la cohesión de una organización son circunstancias naturales y automáticas.

Por el contrario, están constantemente amenazadas por las tendencias centrífugas introducidas por la acción motivada de sus miembros quienes, simplemente, tratan de proteger e incluso ampliar su propia zona de libertad, reduciendo su dependencia respecto a los otros (es decir, reduciendo la interdependencia).

El hecho organizativo es un “problema” que consiste en integrar todas las actividades indispensables para perseguir un resultado, pero también las relaciones de poder y las estrategias de los actores que aseguran la ejecución de estas actividades.

Esta formulación está en contraposición con el modelo racional clásico que cree que todas las racionalidades se pueden jerarquizar e integrar en una sola, y que piensa que la organización puede perfectamente definirse por sus objetivos y por las circunstancias tecnológicas, económicas, y ecológicas que se le imponen, así como por otras tantas limitaciones. Las circunstancias humanas no serían más que otra limitación. El modelo racional clásico pretende tratar esta restricción mediante la idea de “contrato”.

Pero no existe dicotomía entre la organización (encarnación de la racionalidad) y el actor individual. El análisis de las relaciones de poder y de su complejidad, muestra que el orden relativo impuesto por los dirigentes a ese complejo de interacciones no es jamás un orden reestablecido: está influido por las presiones de cada quien, y siempre está en reconsideración.

El problema en que consiste el hecho organizativo también es eludido por las corrientes interaccionistas, goffmanianas, y etnometodológicas, que se han concentrado en las estrategias interpersonales de los actores, olvidando completamente a las organizaciones; encerrándose en una visión fenomenológica que no considera la cuestión de los mecanismos reguladores que aseguran la integración del comportamiento de los actores. De esta manera dan paso a dos tipos de explicación:

- La que corresponde a buena parte de los análisis goffmanianos, que basa la integración en el ajuste mutuo entre actores, en una especie de mercado de las interacciones y de las significaciones.
- La de la dominación universal y omnipresente, que basa la integración en las relaciones de poder más amplias de la sociedad y de la cultura, reproducidas tal cual en las situaciones de interacción en la organización.

Existe un cierto paralelismo entre las dos posiciones: la organización no representa un problema: en un caso porque es demasiado perfecta; en el otro, porque es transparente.

Los autores anglo-sajones también han eludido el problema tratando de constituir una teoría de las organizaciones a partir de un planteamiento estructural-funcionalista (Parsons, Merton, Gouldner). Sus dos nociones clásicas son la integración normativa de la acción, y el concepto de funciones. Con una perspectiva estrecha de socialización, se puede percibir claramente que los individuos pueden ser moldeados por las normas de sus funciones, que a su vez están reforzadas por las expectativas de los otros, y apoyadas en las existencia de valores integradores; pero con la perspectiva más compleja que resulta de hacer evidentes las relaciones de poder, este aparato conceptual es insuficiente para explicar algunas estrategias de actores capaces de libertad. La teoría estructural-funcionalista se topa con una concepción demasiado racional de funciones articuladas unas sobre otras.

Además, los análisis contradicen la teoría de que los que ocupan una función se conforman naturalmente con las expectativas de su función.

Al contrario, todo el mundo parece ser capaz de representar su papel aprovechando las ambigüedades, incoherencias y contradicciones que encubre. Es en el hecho de poder escapar siempre del marco de las funciones donde el actor busca y encuentra la ocasión de ejercer su libertad.

Niklas Luhmann intenta salir del dilema mediante una radicalización y una fenomenología de la teoría estructural-funcionalista. Se hace dos preguntas:

- ¿Cuál es la génesis de las estructuras de función? La respuesta que ofrece es: Los sistemas sociales, sus estructuras y procesos, se deben comprender a partir de su función, que implica reducir la complejidad del mundo mediante estrategias de fijación y de selección de sentido, sin las cuales nada sería posible.
- ¿Cuál es la capacidad del sistema que motiva a sus miembros, aunque sus orientaciones sean divergentes, y que hacen ilusorio todo postulado sobre una integración normativa total? Contesta: Los sistemas legitimados por su función, que de alguna manera los liga al problema del orden del mundo, son capaces de motivar a sus miembros mediante la creación de “funciones de miembro” cuyo contenido –aceptado libremente- asegura por lo menos la integración de los actores necesarios para su supervivencia. (Al entrar libremente a esa función de miembro, el individuo no solo acepta las expectativas formalizadas que van asociadas a ella, sino también los cambios futuros que afectarán esas esferas según los procedimientos previstos para ese efecto).

A pesar de los aportes y de los análisis fenomenológicos, el hecho organizativo se visualiza como un hecho natural y no como un constructo humano contingente.

El carácter libre e inventivo del comportamiento humano, por otro lado, desaparece completamente, puesto que se sobreentiende que el actor acepta de una vez por todas las restricciones cibernéticas de funcionamiento del sistema, en el momento en que entra a desempeñar su función de miembro.

b) La función de las estructuras y las reglas Las “reglas de juego” organizativas se vuelven restrictivas para todos los participantes, puesto que se basan en una fuente de incertidumbre que se impone a todos, a saber, la posibilidad de supervivencia de la organización, y con ella, incluso, sus capacidades de jugar.

Vistas así, las estructuras y las reglas tienen dos aspectos contradictorios. Por un lado son limitaciones que en un determinado momento se imponen a todos los miembros de una organización, incluyendo a los dirigentes que las han creado; pero por otro no son en sí más que el producto de relaciones de fuerza y de regateos anteriores. De alguna manera constituyen la institucionalización provisional y siempre contingente de la solución que algunos actores, relativamente libres, han encontrado al problema de su cooperación. Estas soluciones no son neutras ni indiscutibles.

Desde esta perspectiva la estructura formal de la organización no cuenta ni con existencia, ni con racionalidad propia; mantiene su posición y su sentido únicamente en relación con la estructura de poder y con las reglas de juego organizativas.

De ello se deduce que el estudio del funcionamiento de las organizaciones no puede abordarse en lo abstracto, ni a partir de alguna racionalidad a priori, aunque sea sistémica. Tiene que pasar por la observación y la medida de las actitudes, los comportamientos y las estrategias de los miembros, por la evaluación de sus fuentes específicas, y por las restricciones de toda clase que limitan su margen de maniobra y que pesan sobre sus estrategias.

Este enfoque que explica el funcionamiento de las organizaciones a partir de las estrategias de sus miembros, es decir, mediante el análisis de las organizaciones como sistemas de acción, que se construyen y mantienen por la acción motivada de los individuos o de los grupos que forman parte de ellas, no se refiere a una sociología de las organizaciones, sino a una sociología de la acción organizada.

c) El juego como instrumento de la acción organizada Los análisis precedentes dejan de lado el conjunto de los fenómenos de socialización, los “pesos estructurales” que en períodos de rutina ocupan un lugar muy importante tanto en las organizaciones como en toda la vida social. Las organizaciones no siempre están en crisis, y los individuos no cuestionan las reglas a diario.

Pero la restricción (las reglas) existe. Sin ella no podría funcionar ninguna estructura de acción colectiva. El problema es comprender como opera esta restricción y como integrarla al análisis. Una manera de zanjar esta cuestión es cambiar el concepto de función por el concepto de juego.

¿Qué se entiende cuando se dice que la función de un actor es que haga tal cosa? Se hace referencia a la adaptación. Es decir, que el actor está obligado a reducir su comportamiento a las expectativas de su función, Su conducta solo puede ser adaptativa y pasiva.

Los individuos son soporte de estructuras y están condicionados por su función. Utilizar, en cambio, el concepto de juego, implica un cambio de lógica.

En lugar de centrarnos en conceptos perfectamente delimitados (como estructura, función, persona) que no nos permiten aprehender los fenómenos de relaciones, de negociaciones, de poder, y de interdependencia, nos centramos en los mecanismos de integración de estos fenómenos entre sí. El juego es un mecanismo concreto mediante el cual los hombres estructuran sus relaciones de poder y las regulan.

El juego es el instrumento que elaboran los hombres para reglamentar su cooperación; es el instrumento esencial de la acción organizada.

Concilia la libertad con la restricción El jugador es libre, pero si quiere ganar, debe adoptar una estrategia racional en función de la naturaleza del juego, y respetar las reglas de este. Si se trata de un juego de cooperación, que siempre es el caso tratándose de una organización, el producto del juego será el resultado común que busca la organización. La estructura, de hecho, no es más que un conjunto de juegos; la estrategia de cada participante no es más que el partido que adopta en el juego, y la naturaleza del juego es la que le da su racionalidad.

Una vez conceptualizada la organización como un conjunto de juegos articulados entre sí, el fenómeno propiamente sociológico de la integración de las conductas de los actores, ya no se interpreta como la consecuencia directa del aprendizaje de un conjunto de comportamientos interdependientes, con sus correspondientes normas y valores. Se analiza como la consecuencia indirecta de la restricción fundamental que obliga a cada participante (si quiere seguir jugando y asegurar que su compromiso con el conjunto sea "redituable" para él) a no perder de vista las exigencias y las reglas que prevalecen en los juegos que se juegan en la organización.

Las ventajas esenciales de un análisis en términos de "estrategias" y de "juegos", provienen de que permite abrir una perspectiva de investigación que puede revelar el carácter restrictivo y preestructurado de la acción colectiva, al mismo tiempo que tratar el comportamiento humano como lo que es: la afirmación de una elección en un conjunto de posibles.