

PODER Y ESTRATEGIA*

RAÚL SANABRIA TIRADO**
MARÍA ANDREA TRUJILLO DÁVILA***
ALEXANDER GUZMÁN VÁSQUEZ****

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES (COLOMBIA)

(Recibido: Julio 1 de 2008- Aprobado: Octubre 2 de 2008)

Resumen

El proceso estratégico regularmente se encuentra enmarcado dentro de un enfoque racional normativo sin tomar en consideración la distribución del poder al interior de la organización. Por lo anterior, este artículo busca esclarecer cómo la distribución del poder puede afectar la efectividad de la formulación e implementación de la estrategia, identificando los diferentes actores que influyen en éstos procesos, el papel que juega el conflicto entre intereses particulares y las patologías organizacionales derivadas del abuso y mal uso del poder.

Palabras claves: Poder, estrategia, conflicto de intereses, grupos formales, grupos informales.

POWER AND STRATEGY

Abstract

As the strategic process is usually within a normative rational approach without taking into consideration the distribution of power inside the organization, this paper aims at clarifying how the distribution of power may affect strategy formulation and implementation effectiveness by identifying the different actors that may influence such processes; the role the conflict of particular interests plays; and organizational pathologies derived from power abuse and misuse.

Key words: Power, strategy, conflict of interest, formal groups, informal groups.

JEL: M 21,M 10, M51.

Sanabria, R., Trujillo, A. & Guzmán, A. (2008). Poder y Estrategia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada, (XVI)2.

* Artículo de reflexión, resultado del trabajo del Área de Estrategia de la Universidad de Los Andes de Bogotá (Colombia).

** Ph. D. en Marketing de la Universidad de Tulane, New Orleans, Estados Unidos, 2003; Máster en Management de la Universidad de Tulane, New Orleans, Estados Unidos, 1998; Magíster en administración, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, 1975; Ingeniero Industrial de la Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, 1973. Profesor asociado de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Coordinador del área de estrategia hasta su fallecimiento en 2008.

*** Estudiante Doctorado en Administración, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, 2008; Magíster en Administración de Empresas, Universidad de los Andes, 2005; Ingeniera sanitaria, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Correo: ma.trujillo53@uniandes.edu.co

**** Estudiante Doctorado en Administración, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, 2008; Magíster en Administración de Empresas, Universidad de los Andes, 2006; Especialista en Gerencia de Mercadeo, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia, 2005; Especialista en Finanzas, Universidad Externado, Bogotá, Colombia, 1999; Administrador de Empresas, Universidad Externado, 1997. Bogotá, Colombia. Correo: ale-guzm@uniandes.edu.co

1. Introducción

Los primeros enfoques relacionados con el management y la estrategia enmarcaron el proceso estratégico dentro de un enfoque racional normativo (Selznick, 1957; Chandler, 1962; Andrews, 1965, 1971, 1980, entre otros), no tomando en consideración la distribución del poder al interior de la organización. Investigaciones relacionadas con la estrategia y la teoría organizacional han mostrado un interés particular sobre cómo las estructuras de poder al interior de la organización impactan los procesos de formulación e implementación estratégica (Salancik y Pfeffer, 1974; McNeil, 1978; Pfeffer, 1992). Sin embargo, en estos estudios previos sólo se reconoce la existencia de grupos formales desconociendo explícitamente grupos informales e individuos, así como la manera en la que el poder es ejercido por éstos, afectando la definición e implementación de estrategias.

Desde una perspectiva racional, la formación de la estrategia es un proceso deliberado de pensamiento consciente, en donde la responsabilidad del control se ha delegado principalmente a los equipos de alta gerencia, conocidos como los “*top management teams*”. Estos equipos poseen las capacidades necesarias para hacer frente a los requerimientos del entorno y manejan los recursos críticos de la organización (Hurst, Rush y White, 1989; Finkelstein, 1992; Carpenter y Fredrickson, 2001), características que les otorga el estatus de coalición dominante (Cyert y March, 1963). Esta coalición posee poder legítimo para llevar a cabo los procesos de toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, es necesario considerar la participación y el uso de poder de otros actores, más allá de la coalición dominante (Pant, 2001). Bajo este argumento, se proponen entonces un conjunto de hipótesis que sostienen que el poder en la organización no es absoluto, que esta distribuido a través de diferentes grupos e individuos y que el reconocimiento de los distintos actores que también ostentan poder, permite alinear intereses particulares hacia un objetivo común, representado por las metas y políticas de la organización.

Por lo anterior, se plantea como objetivo central de este artículo comprender cómo la distribución del poder puede afectar la efectividad de la formulación

e implementación de la estrategia, identificando a los diferentes actores que influyen en éstos procesos, el papel que juega la lucha de intereses particulares, y las patologías organizacionales derivadas del abuso y mal uso del poder.

A partir de este objetivo, se propone una estructura en donde, en primer lugar, se realiza una conceptualización de los términos de poder y coalición dominante que han sido abordados por autores como Cyert y March, (1963), Weber (1977), Salancik y Pfeffer (1977), y Scott (2003), con el propósito de entender cómo se adquiere poder al interior de las organizaciones, quiénes ostentan y para qué sirve el poder, y cómo afecta los procesos de formulación e implementación estratégica. En segundo lugar, a partir de las perspectivas racional y natural para el estudio de la organización, las cuáles serán brevemente explicadas en el cuerpo del artículo, se argumentará la existencia de grupos formales e informales, y cómo el grado de poder ejercido por los mismos y por algunos individuos, tiene incidencia para la estrategia. Posteriormente, se presentará la paradoja del poder que se genera cuando los individuos que hacen parte de la coalición dominante y ejercen el poder, buscan perpetuarse en éste a lo largo del tiempo, generando procesos de inercia estructural que restringen la capacidad de la organización para responder adecuada y oportunamente a las demandas del entorno.

Las implicaciones lógicas que puede generar la disputa por poder al interior de la organización, crean un espacio de discusión alrededor de los mecanismos que deben ser considerados para identificar los diferentes grupos informales, y la manera de cuantificar la magnitud del poder que poseen grupos formales, informales e individuos, y el grado de dispersión del poder en la organización. Finalmente, se concluirá alrededor del planteamiento central articulando los planteamientos e hipótesis de trabajo desarrollados.

2. Poder, coalición dominante y estrategia

Establecer la relación entre los conceptos de poder, coalición dominante y estrategia, permitirá enten-

der cómo se adquiere poder en las organizaciones, quiénes lo ostentan, para qué sirve el poder y cómo afecta los procesos de formulación e implementación estratégica.

2.1 Definición del concepto de poder en el ámbito organizacional

El concepto de poder a nivel organizacional ha sido abordado desde diferentes enfoques que han transcendido la concepción tradicional de dominación de una parte sobre la otra. Darle al poder una caracterización relacional, permite entenderlo como algo racional, situacional y recíproco que no es propio de un individuo, sino una propiedad de una relación social. Bajo esta concepción, se originan diferentes fuentes, formas y usos del poder tanto al interior de la organización, como en la relación con su entorno. En estas configuraciones participan actores, que si bien, pueden potencializar el uso del poder, al mismo tiempo, pueden ser artífices de patologías organizacionales derivadas del mal uso del mismo.

La definición de poder de Max Weber (1977), como *“la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad”* (1977:43); aunque evidencia el carácter relacional y dinámico del poder, lo caracteriza como algo que emana de quien lo ejerce. Por otro lado, el concepto de poder está asociado al grado de control y autoridad que se ejerce en busca de un propósito en particular. De acuerdo con Emerson (1962) el poder para controlar o influenciar a otros reside en el control sobre las cosas que ellos valoran (Scott, 2003:309).

El poder es entendido como autoridad cuando es reconocido como legítimo. La legitimidad es una percepción generalizada, bajo la cual las acciones de una entidad son deseables o apropiadas dentro de algún sistema de normas, valores, creencias y definiciones, socialmente construida. En este sentido, la autoridad es poder legitimado y el poder legitimado es un poder regulado normativamente. La autoridad se deriva de una posición estructural individual en la jerarquía, así, según Scott, el poder formal es vinculado a posiciones más que a personas y la au-

toridad es poder justificado por normas y creencias (Scott, 2003:317).

De lo expuesto anteriormente, se evidencia el carácter procesual y dinámico que posee el poder en la organización. El poder en su dinamismo se construye y reconstruye recurriendo a fuentes diversas y puede crecer o disminuir, según varíen las alternativas de las cuales disponen las personas involucradas en la relación de poder.

Salancik y Pfeffer (1977), presentan una definición de poder individual que es contextualizada a nivel organizacional, conciben el poder como *“la habilidad para que las cosas se hagan de la manera en que se quiere que se hagan”*. Sin embargo, al considerar el poder como facilitador en el proceso de alineación de la organización con sus realidades, afirman que el poder es compartido, porque ninguna persona controla todas las actividades deseadas en la organización. Es decir, el concepto de poder es expandido al considerar que éste facilita la adaptación de la organización a su entorno y por tanto, que el poder de un individuo o grupo nunca es absoluto, se deriva del contexto de la situación.

Así entonces, en la medida en que la organización se enfrenta y responde a las contingencias del entorno, es razonable esperar que el poder de individuos y subgrupos a nivel organizacional cambie también (Salancik y Pfeffer, 1977:16). La distribución del poder al interior de la organización debe ser analizada para comprender el efecto sobre las decisiones estratégicas y políticas de la organización.

2.2 Distribución del poder al interior de la organización y su relación con la estrategia

Presentado lo anterior, cabe cuestionarse quiénes ejercen el poder en la organización y cómo éste se distribuye en su interior para facilitar la alineación de la organización con su propia realidad. Así, la base del poder en una organización se deriva de la habilidad de una persona o grupo de personas para tomar o no acciones que son deseadas por otros. La cantidad de poder que un individuo tiene en un periodo de tiempo, no sólo depende de las actividades que controla, sino también de la existencia de

otras personas o medios que definen y determinan los fines de la organización, y que de cierta manera viabilizan o restringen las actividades necesarias para que dichos fines sean alcanzados (Salancik y Pfeffer, 1977:8).

Según Scott (2003), la organización puede ser vista como un conjunto de coaliciones, o grupo de individuos que persiguen intereses similares, cada uno de los cuales se enfoca en imponer sus preferencias u objetivos a lo largo de toda la organización. El poder es ejercido en mayor proporción por una coalición de individuos denominada coalición dominante (Cyert y March, 1963), la cual estará definida según los intereses en común entre sus miembros, el rol desempeñado por cada uno de ellos, el tamaño de la misma y los entornos institucionales que la soportan. La coalición dominante, define Scott (2003), es aquella que está en capacidad de hacer frente a los problemas e incertidumbres críticas que afronta la organización. El poder ostentado por la coalición dominante tiene impactos en la toma de decisiones de la organización y, por ende, en los procesos de formulación y la escogencia de mecanismos para la implementación estratégica. De acuerdo con Salancik y Pfeffer (1977), las decisiones tomadas y los objetivos definidos para la organización probablemente reflejarán los objetivos de aquellos que prevalecen en la lucha política, es decir, aquellos con poder en la organización.

El tamaño y composición de la coalición dominante difiere de una organización a otra, y varía debido a diferentes factores al interior de la misma y a las presiones del entorno a las que se enfrenta la organización. Los factores que pueden afectar la composición y el tamaño de la coalición dominante están representados por las acciones, intereses y poder de los grupos de interés o stakeholders. Así mismo, los distintos modos de capital financiero, social y cultural. Lo anterior evidencia la existencia de diferentes grupos de poder que se configuran al interior y exterior de la organización, afectando la coalición dominante.

De igual manera, Salancik y Pfeffer (1977), conciben la coalición dominante como un ente que en el ejercicio del poder tiende a ser el grupo más apro-

piado por su capacidad de respuesta ante los cambios demandados por el entorno organizacional. Por lo tanto, sostienen que el poder se organiza alrededor de los recursos escasos y críticos; y rara vez se encuentra organizado alrededor de recursos abundantes. El hecho de que el poder gire alrededor de los recursos críticos y escasos, hace que el control sobre los mismos se convierta en foco de poder para la asignación de éstos.

Generalmente, la literatura que aborda el poder organizacional ha identificado como tarea fundamental de la coalición dominante, la definición de las metas, políticas y estrategias de la organización. Así mismo, la literatura relacionada con management estratégico ha asociado la coalición dominante con los individuos de más alto nivel dentro de la estructura formal, generalmente representados por los equipos de alta gerencia. Estos últimos han adquirido un poder legitimado para llevar a cabo los procesos de formulación y definir los mecanismos para la implementación estratégica (Priem, 1990). Es decir, la coalición dominante utiliza el poder para la toma de decisiones de carácter estratégico en la organización. Las relaciones de poder que surgen al interior de estos equipos pueden verse reflejadas en las estrategias formuladas.

Los miembros que pertenecen a la coalición dominante perciben de manera distinta el entorno, tienen diferentes ideales de futuro y consideran diferentes medios y recursos requeridos para su implementación. De esta manera, los juegos de poder determinan los acuerdos comunes y el grado de consenso que se consigue al interior de la coalición dominante (Bourgeois, 1980; Andrews, 1971; Ansoff, 1965). Todo lo anterior permite plantear una primera hipótesis relacionada con la coalición dominante, conformada por los equipos de alta gerencia, y su influencia directa en los procesos de formulación y mecanismos para la implementación de la estrategia:

Hipótesis 1: *La coalición dominante, conformada por los equipos de alta gerencia de la organización, poseen poder legítimo para llevar a cabo los procesos de formulación y definir los mecanismos para la implementación estratégica. Por lo anterior, la estrategia formulada en la or-*

ganización es consensuada y promulgada por la coalición dominante.

Hasta el momento se ha argumentado que la coalición dominante es aquella que ejerce el poder en la organización, por lo que toma decisiones críticas para la misma. Sin embargo, es necesario considerar la incidencia que tiene la distribución de poder al interior de la organización. La coalición dominante, entendida como los equipos de alta gerencia, es el grupo formal con mayor poder, pero no lo concentra en su totalidad, situación que ha sido reconocida por algunos autores en el campo del management estratégico. Provan (1989) argumenta que el enfoque racional desconoce la valoración subjetiva del entorno organizacional realizada por la coalición dominante al momento de formular la estrategia, y no toma en cuenta la distribución del poder al interior de la organización y, por ende, la manera en que este poder afecta las escogencias estratégicas. En la propuesta desarrollada por éste autor, se asume que “debido a que los departamentos pueden controlar los recursos esenciales y el conocimiento crítico, representan la mayor fuente de poder en la organización” (Provan, 1989:22). A partir de este supuesto, Provan estudia como la distribución del poder a través de grupos formales al interior de la organización, impacta la formulación y la implementación estratégica. Lo anterior debido a que el departamento que mayor nivel de recursos críticos controle es el que ha de convertirse en coalición dominante, pero los demás departamentos ejercerán cierto grado de poder.

Fligstein (1987) sostiene que todas las grandes organizaciones contienen una lucha de poder interno en relación con los derechos de diferentes actores sobre los objetivos y recursos de la organización. Aquellos quienes controlan pueden usar los recursos disponibles en la empresa para forzar su visión de un comportamiento organizacional apropiado. Esto es congruente con el argumento central de este artículo, en donde se pretende resaltar que aunque la coalición dominante participa de manera directa en la formulación e implementación estratégica, existen otras coaliciones al interior de la organización que ostentan poder e influyen la toma de decisiones (Mintzberg, 1984).

El considerar que la cantidad de poder en términos de magnitud con la que cuenta la coalición dominante no es absoluta, pone en evidencia que el poder es compartido y distribuido con diferentes grados de dispersión al interior de la organización. Mientras que la magnitud de poder que posee un grupo o individuo al interior de la organización hace referencia a la cantidad de poder que puede ser ejercido, el grado de dispersión se refiere a la distribución del poder a través de la organización en sus diferentes grupos o individuos que la componen. Por ejemplo, consideremos tres escenarios en donde, en cada caso, la escala o magnitud total del poder organizacional para la formulación e implementación estratégica sea del 100%:

Escenario A: todo el poder es ejercido por la coalición dominante, equipos de alta gerencia.

Escenario B: la coalición dominante tiene un 60% del poder y otras coaliciones o grupos tienen el 40%, y,

Escenario C: la coalición dominante ostenta un 30% del poder y las demás coaliciones en conjunto el 70%, pero cada una de ellas con un poder relativo inferior al de la coalición dominante.

Como puede verse, el poder está más concentrado en el escenario A y menos concentrado en el escenario C. Esto ilustra cómo el grado de dispersión o concentración del poder depende, no sólo del número de coaliciones formales e informales existentes al interior de la organización, sino de la cantidad de poder que puedan ejercer dichas coaliciones. Lo anterior, lleva al planteamiento de una segunda hipótesis que reconoce la existencia de otros grupos o coaliciones al interior de la organización y que impactan de manera significativa los procesos estratégicos en la organización:

Hipótesis 2: *Existen al interior de la organización grupos o coaliciones diferentes a la coalición dominante, que configuran distintos niveles de concentración del poder que impactan los procesos de formulación e implementación estratégica. Por lo anterior, la estrategia que es formulada,*

consensuada y promulgada por la coalición dominante en la organización, está influenciada por el poder que ejercen otros grupos o coaliciones al interior de la misma.

Al reconocerse la existencia de otros grupos o coaliciones que en la organización ostentan poder, se hace necesario determinar cuáles son esos grupos y cuándo pueden llegar a utilizar su poder para influenciar los procesos estratégicos en la organización. Reconocer estos grupos permitirá a la coalición dominante lograr una formulación estratégica acorde con los intereses de la organización y de sus integrantes, y reducir el riesgo de oposición a los procesos de implementación. De acuerdo con Selznick (1957), la definición de los objetivos de la organización debe tener en cuenta las presiones o compromisos internos y las expectativas externas, lo cual determina qué debe realizarse por la institución para lograr sobrevivir. “La necesidad de definir objetivos teniendo en cuenta las capacidades de la organización y las demandas de fuerzas internas, es un problema para el liderazgo de cualquier sistema de gobierno” (Selznick, 1957:68).

Para determinar los diferentes grupos que pueden existir al interior de las organizaciones y ostentar algún grado relativo de poder, se hará una revisión a los aportes teóricos útiles para tal fin en el siguiente aparte.

3. Grupos formales e informales, poder y estrategia

En la teoría organizacional, las organizaciones han sido abordadas desde diferentes perspectivas, dentro de las cuales se encuentran aquellas que asumen la organización como un sistema racional y como un sistema natural, éstas se trabajarán a continuación.

Desde la perspectiva de sistema racional, “las organizaciones son colectividades orientadas a la persecución de objetivos relativamente específicos, exponiendo estructuras sociales altamente especificadas” (Scott, 2003:27). Como puede observarse en ésta definición, las dos características principales de la organización como un sistema racional, son la espe-

cificidad de objetivos y la formalización. La especificidad de objetivos es trascendental por representar concepciones de los fines deseados y determinar la manera como ha de diseñarse la estructura de la organización. La incidencia de los mismos se hace más clara si se tiene en cuenta que los objetivos determinan las tareas a realizarse, las necesidades de recursos y el personal a ser contratado, por lo que entre más difusos y generales sean los objetivos, más complejo resulta diseñar una estructura para alcanzarlos (Scott, 2003:34).

Por otra parte, la formalización en la organización pretende estandarizar y regular la conducta de los individuos, haciéndola más predecible. Por lo tanto, la formalización se desarrolla en una organización a través de la promulgación de normas que regulan el comportamiento de los individuos y las relaciones entre los mismos, restando importancia a los atributos individuales y resaltando el papel de los cargos y la estructura en general. De esta manera, se pueden generar predicciones estables sobre el comportamiento de cada uno de los individuos de un grupo bajo condiciones específicas. Este tipo de predicciones estables son una condición previa para una consideración racional de la acción de diferentes individuos en un grupo formal (Simon, 1997:100).

La formalización también puede ser vista como el intento para hacer más explícita y visible la estructura de relaciones entre un conjunto de roles y de principios que gobiernan el comportamiento en el sistema (Scott, 2003:35). La formalización en las organizaciones permite definir áreas jurisdiccionales de manera clara al crear grupos formales al interior de la organización, distribuir actividades y deberes oficiales a cada una de estas áreas, determinar los flujos de trabajo e información, y establecer una jerarquía entre los diferentes departamentos delimitando el campo de acción de superiores y subordinados (Weber, 1946, 1970, 1977).

Estos grupos formales son responsables de toma de decisiones en la organización. El departamento de finanzas define las condiciones para el recaudo de cartera, otorgamiento de descuentos y evalúa el impacto financiero de las decisiones tomadas en diferentes áreas. El departamento de mercadeo estable-

ce acciones para penetración de nuevos mercados, mantenimiento de clientes, introducción de nuevos productos, apertura de nuevos puntos de venta u oficinas de representación, entre otros. El departamento de producción incide en las condiciones de calidad, compra de suministros, inversión en nueva tecnología y especificaciones de los productos. Esta capacidad de tomar decisiones, definida por los roles que deben desempeñar los diferentes departamentos, representa el poder legítimo o autoridad de los diferentes departamentos. La cantidad, el monto y la relevancia de los recursos involucrados en la toma de decisiones realizada por cada departamento, determina su poder en la organización.

Como se argumentó anteriormente, la capacidad de respuesta que tiene cada uno de estos departamentos o grupos formales ante las exigencias del entorno, determina las decisiones que toma y, por ende, el poder que ostenta al interior de la organización. Debido a que cada grupo formal tiene cierta incidencia respecto a la capacidad de respuesta de la organización al entorno, cada uno tiene cierto grado de poder, y lo utilizará para defender los intereses propios del grupo formal, antes que defender los intereses de la organización. De esta manera, cada grupo buscará influenciar las decisiones de la coalición dominante para favorecer sus propios intereses. Adicionalmente, si la formulación estratégica establecida por la coalición dominante afecta los intereses del grupo formal, éste utilizará su poder para entorpecer la implementación de la estrategia.

Dado lo anterior, la coalición dominante debe considerar que si la formulación estratégica no tiene en cuenta los intereses de aquellos grupos formales que, aunque ostentan un menor grado de poder al de dicha coalición, son relativamente poderosos, la implementación estratégica tendrá una baja probabilidad de llevarse a cabo con éxito. Lo anterior permite plantear las siguientes hipótesis:

Hipótesis 3A: *Los grupos formales relativamente más poderosos al interior de la organización, buscarán que la formulación estratégica realizada por la coalición dominante este a favor de sus intereses.*

Hipótesis 3B: *A mayor concordancia entre los intereses de los grupos formales relativamente más poderosos al interior de la organización y la formulación estratégica realizada por la coalición dominante, mayor será la probabilidad de llevar a cabo una exitosa implementación estratégica.*

Ante los argumentos anteriormente expuestos, no se puede dejar de lado que la formalización pretende estandarizar y regular la conducta de los individuos, y que aquellos grupos formales que se opongan a las directrices establecidas por la coalición dominante, pueden verse afectados por el ejercicio de las normas establecidas para castigar este tipo de conductas de oposición. En cierta medida, la oposición de los grupos formales a la estrategia establecida por la coalición dominante, puede ser parcialmente diluida por las ventajas que conlleva la formalización. En este contexto, los grupos formales buscarán ejercer su poder sobretodo en el proceso de formulación de la estrategia. De esta manera, la estrategia deliberada contemplará sus intereses, aunque ello implique una desalineación estratégica explícita, lo cual implica que los grupos formales tiene el poder de desalinear estratégicamente la organización.

Hasta este momento se ha realizado un análisis de la incidencia de los grupos formales y el poder que ostentan los mismos para la formulación e implementación estratégica. Sin embargo, en la organización existen grupos formales e informales. La perspectiva del sistema natural ha resaltado la existencia de grupos informales al interior de la organización, y en este artículo se argumenta que éstos pueden incidir en la distribución del poder, y en la formulación e implementación estratégica.

Bajo la perspectiva de sistema natural, las organizaciones son definidas como "...colectividades cuyos participantes persiguen múltiples objetivos, dispares y comunes, pero que reconocen el valor de perpetuar la organización como un recurso importante. La estructura informal de las relaciones desarrolladas entre los participantes es más influyente guiando el comportamiento que las estructuras formales" (Scott, 2003; 28). El punto de vista de la perspectiva natural es que todas las organizaciones deben perseguir, respaldar o mantener objetivos en

adición a los propios, puesto que los objetivos de la organización no son los únicos que gobiernan el comportamiento de las personas al interior de la misma. Esta perspectiva reconoce explícitamente la existencia de diferentes objetivos que conviven en la organización, restando la importancia asignada bajo la perspectiva racional a la especificidad de objetivos.

Además de reconocer la existencia de objetivos dispares y comunes en las organizaciones, la perspectiva de sistema natural otorga amplia importancia a las estructuras informales y su coexistencia con las estructuras formales (Kadushin, 1968). Ni los fines de las organizaciones, ni las estructuras existentes para alcanzarlos son puros, simples y específicos en el análisis como sistema natural. Como lo plantea Scott *“Los teóricos del sistema natural no niegan la existencia de estructuras altamente formalizadas al interior de las organizaciones, pero cuestiona su importancia, en particular, su impacto en el comportamiento humano. Las estructuras formales diseñadas para regular el comportamiento al servicio de objetivos específicos están altamente afectadas –reemplazadas, erosionadas, transformadas– por la emergencia de las estructuras informales”* (Scott, 2003:59).

Mientras que las estructuras formales pretenden separar las actividades que se desarrollan de las características de los individuos, las estructuras informales hacen referencia a las relaciones que se establecen al interior de la organización, no reguladas por la formalización, en las que las características de los individuos son fundamentales.

Las personas ingresan a las organizaciones acompañadas de sus pensamientos, sentimientos, ideas, expectativas, intereses, habilidades, paradigmas, y valores, entre otras características. Estos factores expresados a través de la interacción crean una estructura informal razonablemente estable, con normas y patrones de comportamiento, sistemas de poder, redes de comunicaciones, y acuerdos de trabajo, entre otros (Scott, 2003:59). Estas estructuras informales no se perciben fácilmente, son menos estructuradas, no tienen una subdivisión establecida, crean costumbres, instituciones, normas sociales, ideales, sistemas de valores, y están inmersas en las organizaciones

formales. *“Las organizaciones formales surgen de y son necesarias para las organizaciones informales; pero cuando las organizaciones formales entran en operación, crean y requieren de organizaciones informales”* (Barnard, 1938:120).

La importancia de la organización informal también es resaltada por Selznick, para quien *“una organización es un grupo de seres humanos vivientes. La estructura formal o el diseño oficial nunca dan cuenta completamente de qué hacen los participantes. Esto siempre es complementado por lo que es llamado la estructura informal, la cual surge de cómo los individuos incluyen dentro del juego su propia personalidad, sus problemas especiales e intereses”* (Selznick, 1957:8).

Para Selznick, los objetivos de la organización deben ser definidos teniendo en cuenta los intereses de los grupos internos, formales e informales, y el liderazgo institucional debe ocuparse del ordenamiento del conflicto interno, ocasionado por la lucha de intereses opuestos de los grupos, puesto que la dirección de la empresa como un todo se ve seriamente influenciada por cambios en el balance interno del poder.

Los grupos informales tienen alto impacto en la formulación e implementación de la estrategia organizacional debido a que definen patrones de comportamiento, establecen sistemas de valores, condicionan el actuar de los individuos, y defienden sus propios intereses. Es indispensable tratar de establecer qué grupos informales existen en la organización, qué fines persiguen, qué intereses defienden, y qué grado de poder ostentan, para anticipar cómo éstos pueden afectar la implementación de la estrategia y qué tan importante es tenerlos en cuenta en la formulación de la misma.

En síntesis, identificar los grupos informales y sus intereses en la organización es crítico para el éxito de la estrategia. *“Administrar una organización social de acuerdo a un criterio puramente técnico de racionalidad es irracional, porque ignora los aspectos notorios de la conducta social”* (Blau, 1956, citado por Scott, 2003:56). Lo anterior permite plantear las siguientes hipótesis:

Hipótesis 4A: *Los grupos informales relativamente más poderosos al interior de la organización, buscarán que la formulación estratégica realizada por la coalición dominante este a favor de sus intereses.*

Hipótesis 4B: *A mayor concordancia entre los intereses de los grupos informales relativamente más poderosos al interior de la organización y la formulación estratégica realizada por la coalición dominante, mayor será la probabilidad de llevar a cabo una exitosa implementación estratégica.*

Resumiendo se puede decir que la oposición ejercida por grupos formales a la implementación estratégica podía ser penalizada por la coalición dominante a través de la utilización de normas establecidas por la formalización para regular la conducta. Sin embargo, cuando los grupos informales ejercen oposición a la implementación de la estrategia, las normas establecidas gracias al proceso de formalización pueden ser difícilmente utilizadas para diluir el efecto de dicha oposición, puesto que este tipo de conducta no es previsto ni anticipado en la formalización. La estructura formal y las normas establecidas por la misma, tienden a desconocer la existencia de los grupos informales, por lo que la oposición de los mismos no puede ser fácilmente controlada. Se puede esperar entonces, que el poder de los grupos informales sea ejercido sobretodo en los procesos de implementación de la estrategia, causando una des-alineación estratégica implícita para la organización. Lo anterior permite plantear la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5: *La oposición ejercida por los grupos informales tiene mayor probabilidad de afectar la implementación estratégica que la ejercida por los grupos formales. La oposición de los grupos formales puede ser mejor controlada a través de las normas que emergen de la formalización en la organización.*

Para la estrategia organizacional, no sólo el poder que ostentan los grupos formales e informales tiene implicaciones relevantes, es igualmente importante tener en cuenta el poder ejercido por los individuos (Coob, 1984). Este tipo de poder puede generar serios impedimentos para los intereses de la coalición dominan-

te. Las fuentes de este poder son diversas. De acuerdo con la teoría del intercambio social, “una persona que toma decisiones sobre los servicios que otras necesitan, y que es independiente de cualquier servicio que ellos ofrezcan, ejerce poder sobre los otros haciendo la satisfacción de sus necesidades contingente a su obediencia” (Blau, 1964:22).

El poder formal o autoridad otorgada por la jerarquía a cargos específicos desempeñados por los individuos, el conocimiento, los cargos desempeñados en el pasado, las relaciones interpersonales al interior de la organización, la relación con los propietarios u otros grupos de interés externos, la participación en la constitución de la organización, la permanencia en la misma, entre otros, son fuentes de poder para los individuos, lo que les permite tener injerencia en la toma de decisiones organizacionales. Este poder ejercido por un individuo específico al interior de la organización, puede ser más representativo que el ejercido por coaliciones formales, es más disperso y difícil de identificar. Además, no depende del nivel jerárquico del cargo que desempeña el individuo, puesto que aquellos ubicados en los niveles más bajos de la estructura organizacional ejercen igualmente cierto grado de poder (Mechanic, 1962).

En el primer aparte de este artículo se argumentó que el poder es una propiedad de una relación social, es decir, el poder de un individuo sólo puede ser entendido a través de las relaciones que establece con otros. Algunos individuos son más poderosos que otros en una organización por la importancia de los mismos para la satisfacción de las necesidades y deseos de los demás integrantes. Y de acuerdo con la definición de poder del individuo de Blau (1964) presentada en el párrafo anterior, a través de este poder es posible obtener obediencia. Esta obediencia será utilizada por el individuo a favor de sus intereses personales antes que de los intereses organizacionales. Por lo anterior, los individuos más poderosos influenciarán la coalición dominante buscando que la formulación estratégica este a favor de sus intereses personales.

Los conflictos de intereses entre individuos y grupos en la organización han sido ampliamente estudiados en la literatura económica y financiera desde el siglo XVIII. Adam Smith (1776) afirmó que un adminis-

trador siempre trabajará con algo de negligencia al administrar los bienes que son de propiedad de otros. A principios del siglo XX, Berle y Means (1932) mencionaron que la propiedad dispersa en una corporación puede llevar a que los gerentes actúen a favor de sus intereses, ignorando los de los accionistas y asumiendo un comportamiento oportunista. A pesar de estos aportes pioneros, la literatura moderna relacionada con este aspecto tiene sus orígenes en el trabajo seminal de Jensen y Meckling (1976) quienes a su vez partieron del trabajo de Coase (1937), el cual desarrolló la teoría de los derechos de propiedad. Finalmente Alchiam y Demsetz (1972) abordaron la firma como un nexus de contratos, pero desde el modelo económico clásico.

El aporte fundamental de la teoría de los costos de agencia de la firma, desarrollada por Jensen y Meckling (1976) fue incorporar la naturaleza humana dentro de un modelo cohesivo de comportamiento corporativo. Para estos autores, la firma es simplemente una ficción legal que sirve como un nexus de contratos de acuerdos entre gerentes, accionistas, proveedores, clientes y otras partes. En el modelo de Jensen y Meckling (1976) todas las partes actúan a favor de sus propios intereses y esperan que las demás hagan exactamente lo mismo. Por lo tanto, este modelo está basado en el comportamiento racional de agentes económicos autointeresados que entienden los intereses de las contrapartes, toman acciones para protegerse de la explotación por parte de dichas contrapartes y persiguen sus propios intereses. Estos planteamientos teóricos han sido apoyados y complementados por Fama y Jensen (1983), DeAngelo y DeAngelo (1985), Jensen (1986), y recientemente en el contexto de empresas familiares Burkart, Panunzi y Shleifer (2003) y Pérez-González (2006).

Estos argumentos nos permiten proponer que cuando la estrategia promulgada atenta contra los objetivos planteados por aquellos individuos relativamente más poderosos en la organización, éstos utilizarán su poder para impedir que tal estrategia sea llevada a cabo. A partir de estos planteamientos es posible establecer las siguientes hipótesis:

Hipótesis 6A: *Los individuos relativamente más poderosos al interior de la organización, sean o*

no integrantes de la coalición dominante, buscarán que la formulación estratégica realizada este a favor de sus intereses personales.

Hipótesis 6B: *A mayor concordancia entre los intereses de los individuos relativamente más poderosos al interior de la organización y la formulación estratégica realizada por la coalición dominante, mayor será la probabilidad de llevar a cabo una exitosa implementación estratégica.*

Las hipótesis planteadas en el presente aparte pretenden resaltar, que además de los grupos formales, los grupos informales y los individuos pueden incidir en la formulación de la estrategia, y facilitar o entorpecer la implementación de la misma, dependiendo si la estrategia formulada favorece o afecta sus intereses. Daily y Schwenk (1996) resaltan los conflictos que se pueden presentar entre los gerentes, los equipos de alta gerencia y la junta directiva, y la necesidad de diseñar las estructuras de gobierno adecuadas para balancear y prever estos conflictos de acuerdo con la realidad de la organización.

La oposición de los grupos formales a la implementación estratégica puede ser relativamente controlada, puesto que las normas definidas por la formalización y la asignación de roles específicos a los grupos formales, permite reprimir y castigar conductas que se desvíen de las directrices planteadas por la coalición dominante. Sin embargo, la dificultad de identificar grupos informales en la organización, diluye la posibilidad de hacer frente por parte de la coalición dominante a la oposición de los mismos. Adicionalmente, individuos que ostenten poder en la organización buscarán proteger sus intereses afectando la formulación de la estrategia, y entorpeciendo o apoyando su implementación.

La lucha de intereses particulares al interior de las organizaciones, el uso del poder a favor de éstos intereses y las ventajas derivadas para los subgrupos y los individuos que tienen éxito en esta lucha, se convierten en los principales motivadores para buscar perpetuar el poder, situación que será abordada en el siguiente aparte.

4. Perpetuación en el poder y estrategia

Las contingencias a las que se enfrenta la organización en el entorno cambian con el paso del tiempo. Algunos entornos son más estables que otros, pero en términos generales, las condiciones en las que se encuentra inmersa la organización tienden a modificarse. Cuando esto sucede, tal como se argumentó, es razonable esperar cambios en la distribución del poder entre individuos y grupos al interior de la organización. Por ende, ante cambios en la configuración del entorno se espera que la coalición dominante se modifique buscando un ajuste con las demandas del mismo. Lo anterior es ejemplificado por Salancik y Pfeffer (1977), al indicar que antes de la década de los años cincuenta en el siglo pasado, era común encontrar ingenieros dirigiendo empresas, por la importancia que se daba a los procesos de producción en la época. Cuando la producción fue relegada por el mercadeo, las coaliciones dominantes fueron reconfiguradas y era común encontrar ejecutivos de mercadeo en las juntas directivas, como en la alta dirección de las empresas.

A pesar de lo señalado, se presenta una contradicción o paradoja del poder. *“Por una parte se ha dicho que el poder se deriva de las contingencias que una organización afronta, y que cuando ellas cambian, también lo hacen las bases del poder. Por otra parte se asegura que las subunidades tenderán a usar su poder para influenciar las decisiones organizacionales a su favor, particularmente cuando su propia supervivencia es amenazada”* (Salancik y Pfeffer, 1977:17). Lo anterior implica que los grupos adquieren poder inicialmente porque permiten que la organización se ajuste a las demandas del entorno, pero paradójicamente, una vez en el poder, el grupo o coalición dominante no abandonará la posición que ostenta fácilmente y utilizará su capacidad para tomar decisiones a favor de sus propios intereses y de la posibilidad de perpetuarse en el uso del poder (Williamson, 1975; Klein, Crawford, y Alchian 1978; Grossman y Hart 1986; Vredenburg y Brender, 1998). Esto causa inercia estructural y genera una desalineación explícita de la estrategia de la organización frente a las exigencias del entorno.

De acuerdo con Hannan y Freeman (1977), las organizaciones afrontan procesos de inercia estructural; esto es, una serie de procesos que generan limitaciones en la habilidad de adaptarse de las organizaciones. Entre más fuertes las presiones inerciales ejercidas por estos procesos, menor flexibilidad adaptativa poseen las organizaciones a los cambios en la configuración del entorno. De tal manera que *“Las presiones inerciales emergen de los acuerdos estructurales internos y las restricciones medioambientales”* (Hannan y Freeman, 1977:931).

Las restricciones medioambientales que causan inercia estructural, como las barreras fiscales y legales para entrar y salir de los mercados, las restricciones en la información proveniente del entorno, y la necesidad de conservar legitimidad y satisfacer demandas externas, son difícilmente controlables e influenciados por la coalición dominante en su búsqueda de un beneficio propio. No sucede lo mismo con los acuerdos estructurales internos, los cuales pueden ser influenciados por la toma de decisiones al interior de la organización. Algunos ejemplos de este tipo de acuerdos lo constituyen las inversiones realizadas en activos productivos o personal especializado, la restricción de información, y la propia historia de la organización.

Las inversiones realizadas por la organización en activos productivos, instalaciones o personal especializado representan costos hundidos que restringen las opciones estratégicas y la capacidad de adaptación de las empresas. La coalición dominante a través de las decisiones que toma, puede llevar a que la organización realice inversiones que faciliten su permanencia en el poder (Shleifer y Vishny, 1989).

Otras presiones inerciales provienen de las restricciones en la información al interior de la organización. Es bien sabido que los flujos de información se diseñan para facilitar herramientas y conocimiento a aquellos que toman las decisiones, es decir, a la coalición dominante. Dicha coalición puede afectar los flujos de información para conservar el mayor nivel de conocimiento sobre las actividades desarrolladas por los diferentes departamentos y subunidades, adquiriendo mayor poder relativo frente a los demás grupos.

Otra fuente interna de presiones de inercia estructural está representada por la propia historia de la organización. Como plantean los autores “Una vez que los estándares de procedimiento, y la asignación de tareas y autoridad se convierten en acuerdos normativos, el costo de cambiarlos es muy elevado. Los acuerdos normativos restringen la adaptación en por lo menos dos formas. Primero, provee una justificación y un principio organizativo para aquellos elementos que desean resistirse a la reorganización. Segundo, los acuerdos normativos excluyen la consideración seria de respuestas alternativas” (Hannan y Freeman, 1977:931). Entre más tiempo la coalición dominante permanezca en el poder, mas presión inercial ejerce este precedente histórico para la conservación de su posición.

Carroll y Hannan (1995), también han definido fuentes de inercia estructural para las organizaciones. Para ellos, las características nucleares –core– representan fuentes de inercia estructural¹. Carroll y Hannan plantean cuatro características nucleares –core– en las organizaciones: la misión, la autoridad o poder formal, la tecnología utilizada y la estrategia de mercadeo; estas son

1. **La misión:** define el objetivo público básico de la organización y es una fuente de inercia estructural. Si una organización es constituida para llevar a cabo la producción de aviones, será realmente complejo cambiar su objetivo público básico para dedicarse a la prestación de servicios de telefonía móvil.
2. **La autoridad o poder legítimo:** el que sustentado en un detallado conjunto de normas explícitas que se convierten en parte de la cultura de la organización, genera presiones hacia la inercia estructural.
3. **La tecnología básica:** utilizada para el desarrollo de las actividades condiciona las opciones de cambio y adaptación de la organización.

Un ejemplo de lo anterior lo constituye la plataforma sobre la cual funcionan los sistemas de información. El cambio tecnológico en ocasiones genera tal grado de traumatismo que la organización prefiere conservar su plataforma tecnológica, antes que asumir los problemas inherentes al cambio.

4. **La estrategia de mercadeo:** esta determina a qué segmento de mercado debe dirigirse la organización, cómo se posicionan los productos de la empresa, y qué acciones se realizan para la distribución y venta de los mismos. En este orden de ideas, los compromisos estratégicos asumidos a través de la estrategia de mercadeo se constituyen en otro tipo de fuente de inercia estructural, a partir de las características core de la organización.

Carroll y Hannan anotan que “*de acuerdo con la teoría de inercia estructural, las organizaciones en algunas ocasiones tratan de cambiar sus características core, pero rara vez tienen éxito. Además, la teoría también sostiene que la transformación en el core incrementa la probabilidad de falla en una organización, erosionando la mayor parte de las ventajas competitivas acumuladas*” (1995:28). Por lo tanto, la coalición dominante que desea permanecer en el poder, puede reforzar y acentuar las características core de tal manera que el cambio organizacional implique un costo tan alto, que la organización en si misma se entregue a su inercia estructural y evite el cambio, conservando intactas las fuentes del poder al interior de la organización y perpetuando la coalición dominante en el mismo.

Los argumentos erigidos hasta este momento permiten obtener algunas conclusiones parciales. La coalición dominante adquiere su poder de manera legítima por permitirle a la organización responder eficientemente a los desafíos y demandas impuestos por el entorno. Sin embargo, al alcanzar la posición

¹ “La lógica de identificar [características] core [nucleares], depende primero de un entendimiento de las interrelaciones de elementos de la estructura. Entre más alcance tengan otros ajustes que sean requeridos en la organización para reformar un elemento particular, más core parece ser este elemento” (Carroll y Hannan, 1995:27). Es decir, modificar una característica core de la organización representa realizar cambios representativos en toda la estructura para llevar a cabo esta modificación.

de poder legítimo más representativa en la organización, la coalición dominante buscará perpetuarse en el poder para favorecerse a sí misma, sin importar las consecuencias para la organización y su potencial desajuste frente a las exigencias cambiantes en el entorno. Por lo tanto, la formulación estratégica promulgada por una coalición dominante que busca perpetuarse en el poder genera inercia estructural y una desalineación estratégica explícita de la organización. Se puede expresar la siguiente hipótesis:

Hipótesis 7: *Cuando una coalición dominante decide tomar acciones para perpetuarse en el poder, busca que el cambio organizacional sea costoso, se imponga la inercia estructural, y se evite modificar posturas competitivas, características core, y acuerdos estructurales internos. La formulación estratégica consensuada y promulgada por la coalición dominante, causará una desalineación explícita entre la estrategia y las demandas del entorno.*

Ahora bien, el desajuste entre la estrategia y las exigencias del entorno no puede ser permanente. Una organización que se desajusta estratégicamente no genera los resultados esperados por los diferentes grupos de interés. El desajuste estratégico causará un deterioro progresivo en los resultados obtenidos los cuales, en algunos casos son más perceptibles que en otros. En la medida en que la falta de alineación entre la estrategia y las condiciones del entorno se acentúe, más evidente se hará la necesidad de buscar nuevamente el ajuste o alineación estratégica. Esto se debe al deterioro en los resultados y la consecuente pérdida de idoneidad o capacidad de supervivencia por parte de la organización. Pues tal como lo plantea Hannan y Freeman “*La idoneidad puede ser definida como la probabilidad de que una forma dada de organización pueda persistir en cierto entorno*” (1977:937). Las organizaciones deben adaptarse a las exigencias y presiones externas, puesto que aquellas que no lo hacen, dejan de ser idóneas y están destinadas a desaparecer.

Por lo tanto, cuando la coalición dominante ha buscado perpetuarse en el poder y ha tomado decisiones para favorecer sus propios intereses generando una desalineación estratégica, los bajos resultados

obtenidos por la organización debido a esta situación, erosionan la posibilidad de conservar el poder de manera indefinida por parte de la coalición dominante. Cuando los resultados no son los esperados, diferentes presiones debilitan las posiciones de poder vigentes en la organización. Los anteriores argumentos conducen a la siguiente hipótesis:

Hipótesis 8: *Cuando la organización se desajusta estratégicamente a causa de la perpetuación en el poder de la coalición dominante, los bajos resultados obtenidos debido a esta situación, erosionan la posibilidad de conservar el poder de manera indefinida por parte de ésta coalición dominante. Una nueva coalición dominante y un nuevo ajuste estratégico posibilitarán la supervivencia de la organización.*

En la literatura económica y financiera se ha reconocido que el mercado ejerce disciplina sobre los equipos gerenciales de las firmas cuando se percibe que su desempeño no es óptimo. Bradley (1980) afirma que en el mercado los gerentes de firmas bien administradas lanzan ofertas de compra de acciones al mercado para obtener el control de empresas mal administradas. Así, los equipos gerenciales rivales compiten por el control de las firmas. Los equipos ineficientes son reemplazados y los recursos administrados por los más capaces. A estas operaciones se les conoce como takeovers (tomadas de poder), y se dice que benefician a los accionistas de las empresas y a la economía en general. Otros trabajos clásicos en este tipo de operaciones son los de Grossman y Hart (1980) y Shleifer y Vishny (1986) y en un trabajo reciente Boone y Mulherin (2007) analizan su vigencia y eficacia.

Algunas organizaciones se anticipan a estos problemas y buscan que las personas que ocupan cargos directivos no logren perpetuarse en el poder. A través de los estatutos o normas que regulan éstas posiciones, se establece una combinación de acciones que permiten darle continuidad a las políticas y a la vez renovar las personas que ocupan los cargos directivos. Sin embargo, la mayoría de organizaciones ignoran este problema.

En todo caso, debe ser claro para la coalición dominante que cuando se ocupa de sus propios inte-

reses sin importar el costo de sus acciones para la organización, el desajuste estratégico conduce ineludiblemente a la pérdida del poder con el paso del tiempo. La supervivencia de la organización es el objetivo máximo cuando ella es vista como una coalición de intereses, y cualquier acción que atente contra su supervivencia será combatida por las demás coaliciones que satisfacen intereses a partir de las actividades que desarrolla la organización.

El esquema de la ilustración 1 resume las predicciones teóricas realizadas hasta el momento en el artículo. Las presiones que ejercen los grupos formales, los informales y los individuos sobre la formulación y la implementación estratégica se muestran a través de las flechas. Por lo tanto, las hipótesis permiten predecir que la formulación estratégica se verá afectada principalmente por la presión de los grupos formales, mientras que la implementación estratégica se verá principalmente afectada por la presión de los grupos informales. La presión de los individuos con más poder en la organización afecta de igual manera tanto la formulación como la implementación estratégica. Las anteriores presiones representan los factores internos que afectan la formulación e implementación de la estrategia desarrollada por la coalición dominante.

Por otra parte, la interacción con el entorno en este modelo teórico está enmarcada en la disciplina que imponen las presiones externas sobre las acciones de la coalición dominante. En la medida en que la coalición dominante busque perpetuarse en el poder y cause una desalineación estratégica, el entorno reacciona y remueve la coalición. Ver ilustración No. 1.

Después de las hipótesis que se han presentado en este artículo, dentro de las cuales se ha resaltado la importancia de identificar los grupos informales, el poder que ejercen y su influencia en los procesos estratégicos de la organización; vale la pena poner en consideración la necesidad para la organización de emprender procesos para la identificación de tales grupos y llevar a cabo modelos de intervención que hagan explícito el poder que ejercen las coaliciones tanto formales como informales e individuos en la misma.

5. Discusión

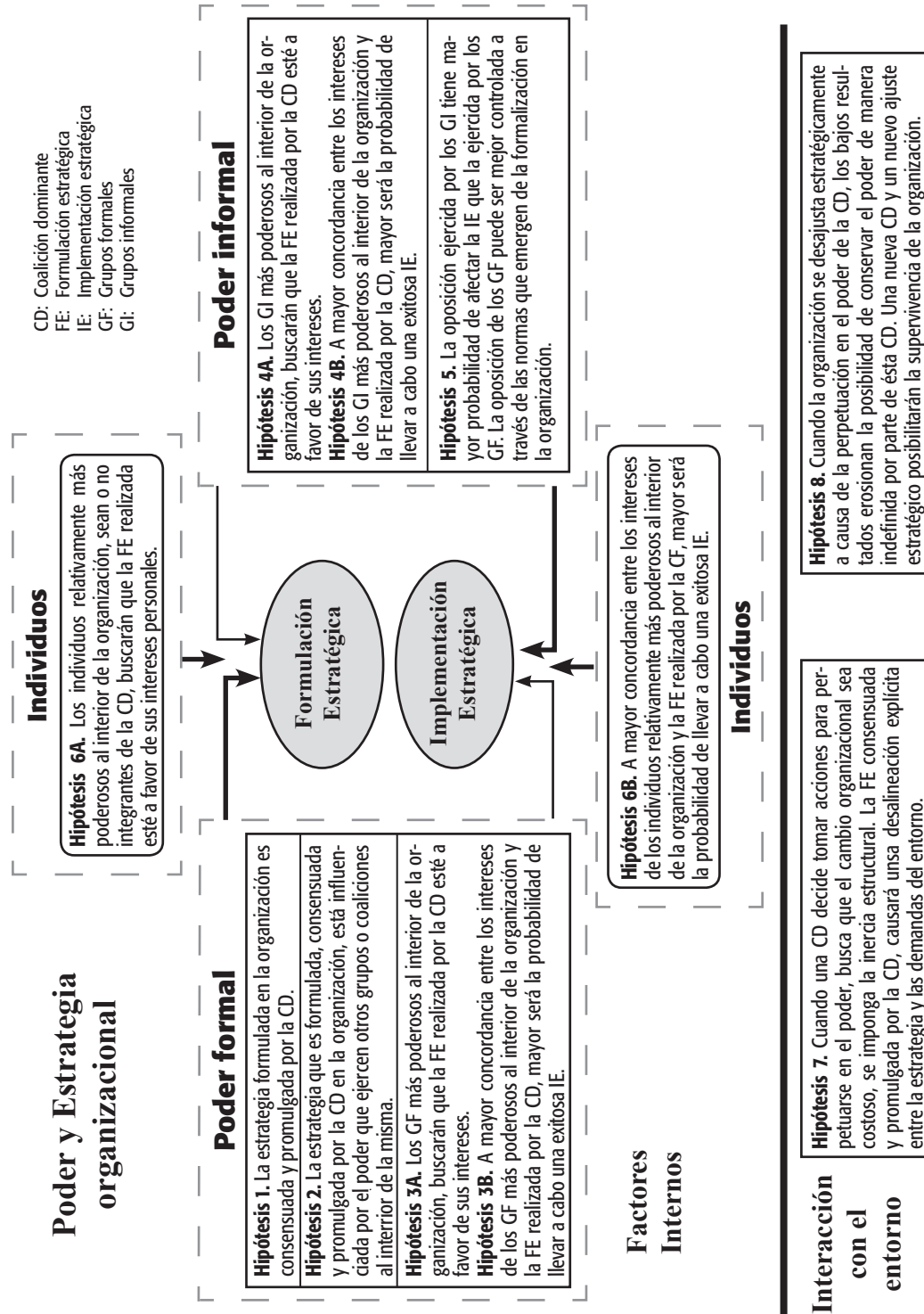
Todos los planteamientos esbozados en este artículo, evidencian las implicaciones lógicas que pueden generar las luchas de poder al interior de la organización en los procesos estratégicos definidos y adelantados por los integrantes de la misma. Se establece entonces un escenario de discusión en torno a los mecanismos que deben ser considerados para identificar los diferentes grupos informales en la organización y la manera de cuantificar la magnitud del poder que poseen los grupos formales, informales y los individuos, así como el grado de dispersión del poder en la organización.

Dado que el poder organizacional puede ser considerado como proceso, el estudio y medición del mismo ha sido abordado bajo investigación aplicada en la psicología organizacional, utilizando técnicas psicométricas y diferentes métodos cualitativos. Para llevar a cabo un diagnóstico del poder es posible utilizar diferentes técnicas diseñadas para tal fin, tendiendo siempre en cuenta que el poder es dinámico y constantemente se modifica al interior de la organización, por lo que el estudio del mismo implica continua actualización. Siguiendo lo señalado por Rodríguez (2005), algunas técnicas que permiten realizar un diagnóstico del poder se presentan a continuación.

5.1 Técnica 1:

En primera instancia, buscando una caracterización del poder, es útil realizar un análisis del organigrama, ya que éste refleja una distribución del poder formal en la organización en un momento determinado en el tiempo. Esta observación permite comprender en cierta medida el grado de centralización o descentralización del poder, tanto a nivel de la organización como un todo, así como en las distintas áreas funcionales de la misma. Sin embargo, este sólo puede ser el punto de partida, ya que “un organigrama... rara vez refleja en forma exacta las relaciones de poder existentes en una organización dada. El poder formal, delegado y reconocido oficialmente es sólo parte del poder que tiene lugar en la organización. Una porción importante del poder tiene carácter informal o es emergente” (Rodríguez,

Ilustración 1. Poder y estrategia organizacional¹²



² Imagen de los autores.

2005:182). Por lo tanto, este análisis permitirá conocer los grupos formalmente constituidos al interior de la organización y las relaciones de poder existentes entre los mismos, pero no permitirá identificar los grupos informales ni las relaciones de poder entre ellos mismos, y entre ellos y los grupos formales.

5.2 Técnica 2:

La observación de la realización de trabajos por parte de grupos de empleados representa una herramienta complementaria para el diagnóstico del poder en la organización. A través de éstos se pueden identificar o detectar los estilos de poder, el surgimiento de líderes, el respeto a la jerarquía organizacional y otros factores que emergen cuando el grupo se enfrenta a situaciones específicas. Estas pueden ser el desarrollo de tareas complejas, o el trabajar en equipo para elaborar propuestas de solución ante un problema específico. Todos estos aspectos caracterizan, en cierto grado, las diferentes formas de ejercicio del poder en la organización.

Esta observación intencionada permite identificar líderes emergentes, lo cual constituye un gran avance en el diagnóstico del poder. “El liderazgo, como poder emergente, se encuentra siempre presente en toda organización. Rara vez, sin embargo, coincide con las posiciones del poder formal. La búsqueda, por parte de los ejecutivos, de compromiso y respaldo en los subordinados, puede dar lugar al liderazgo ejecutivo, pero esto no siempre tiene éxito. El liderazgo, por esta razón, constituye una fuente de poder adicional, que se produce en las relaciones humanas al interior de la organización, pero que resiste ser planificado. Por esta razón, el diagnóstico del poder existente en una organización debe procurar ser también un diagnóstico del liderazgo” (Rodríguez, 2005:183).

5.3 Técnica 3

Las entrevistas individuales y grupales son instrumentos que permiten hacer explícito el estilo de autoridad o liderazgo en la organización, o en los diferentes departamentos o grupos formales e informales. Lo anterior puede lograrse a través de la

identificación de diferencias entre dependencias, deficiencias en los canales de comunicación, estilo para la toma de decisiones por parte de los directivos, grado de coordinación y de dependencia entre áreas, entre otros. Al mismo tiempo por medio de las entrevistas grupales es posible identificar la distribución del poder informal o emergente y las líneas de relación que ocurren entre departamentos o al interior de un departamento dado. Generalmente con la aplicación de encuestas “...se puede detectar la motivación de poder de los ejecutivos o mandos medios (en un grupo formado por personas de esos niveles) y el grado de equilibrio que esta motivación tiene en relación con las motivaciones de logro y afiliación” (Rodríguez, 2005:187). Por otra parte, las entrevistas individuales permiten identificar las relaciones de poder que se presentan entre individuos al interior de la organización.

5.4 Técnica 4:

La aplicación de cuestionarios en un diagnóstico del poder, se constituye en una herramienta adicional que intenta señalar ciertas características del poder que se da en la organización. A través de estos instrumentos es posible evidenciar las actitudes que los subordinados tienen frente a la autoridad. Adicionalmente, resulta apropiado medir si la organización tiene un estilo de control muy vertical o si es flexible en el grado de autonomía que otorga a los grupos de trabajo.

Estas son sólo algunas recomendaciones presentadas por teóricos en el campo del estudio de las organizaciones para tratar de identificar los grupos informales, la magnitud de poder que ejercer diferentes grupos e individuos y el grado de dispersión del poder en la organización.

6. Conclusiones

El pensamiento estratégico inicialmente estuvo inmerso en un enfoque racional normativo. Lo anterior animó críticas como la presentada por Mintzberg a las premisas básicas del management estratégico (1990). Según él, la escuela de diseño, acuñada por Harvard Business School, propone que en el proceso

de formulación estratégica se evalúen las condiciones del entorno, las fortalezas y debilidades de la organización y de acuerdo con los valores de la empresa y su responsabilidad social, se formulen estrategias, dentro de las cuales se debe escoger una para ser implementada. Esta estrategia debe ser deliberada, a cargo de un estratega, simple, única, completamente formulada, explícita y, finalmente, aplicada. Las críticas de Mintzberg (1990) enfatizan los problemas de la evaluación consciente de las fortalezas y debilidades, la sucesión asumida de la estrategia seguida por la estructura, la necesidad de hacer las estrategias explícitas y la escisión entre la formulación y la implementación, y en general, la excesiva racionalidad involucrada en los procesos estratégicos.

La posición de Mintzberg, más allá de constituir un veto para la escuela de diseño, resalta la necesidad de tomar distancia frente a un pensamiento absolutamente racional en el management estratégico. De manera casi simultánea a esta crítica, otros autores en el campo de la teoría organizacional y del management, han estudiado el impacto que puede tener en la valoración del entorno, la formulación de la estrategia y la implementación de la misma, la distribución del poder entre grupos formales al interior de la organización. Sin embargo, estos trabajos desconocen la existencia de grupos informales y de individuos poderosos al interior de las organizaciones que buscarán favorecer sus intereses antes que los de la organización.

Los conflictos de intereses al interior de las organizaciones han sido abordados desde una perspectiva natural que entiende que en las organizaciones, más que existir un interés único y general, conviven intereses comunes y dispares, y que los participantes buscan que la organización alcance determinada supervivencia siempre y cuando les permita satisfacer sus deseos. Adicionalmente, la perspectiva de sistema natural reconoce las estructuras informales y su alta incidencia en el comportamiento de los individuos, inclusive con mayor efectividad que la influencia que ejerce la estructura formal.

Está claro que el poder formal para dirigir y validar los procesos de formulación estratégica, y escoger los mecanismos para llevar a cabo la implementa-

ción de la estrategia deliberada, es otorgado a la coalición dominante –equipo de alta gerencia –, la cual está conformada por un grupo de individuos con la capacidad para desarrollar de mejor manera esta labor y responder ante las exigencias del entorno. Sin embargo, este poder no es absoluto. La dispersión del poder en la organización ocasiona que los grupos relativamente poderosos influyeran en la formulación estratégica, buscando que la estrategia deliberada tenga en cuenta sus intereses. En caso de no lograrlo, la oposición de estos grupos a la implementación de la estrategia será inevitable. Entre más alta sea la dispersión del poder, más difícil resulta para la coalición dominante llevar a cabo los procesos estratégicos con autonomía, evitando la influencia de los diferentes grupos al interior de la organización.

Ahora bien, la oposición que ejercen los grupos formales puede ser parcialmente diluida o contrarrestada por la coalición dominante, dado que la formalización de la empresa sobre la cual se construye la estructura formal, contempla normas para regular el comportamiento de los individuos que ocupan cargos formales en la organización. Las funciones y obligaciones inherentes a cada posición o departamento y los diferentes mecanismos de penalización de conductas que se desvían de las esperadas, permiten a la coalición dominante, ejercer presión sobre aquellos que se oponen a las directrices emitidas respecto a la estrategia organizacional. Por lo tanto, los grupos formales buscarán utilizar su poder principalmente en los procesos de formulación estratégica, causando una desalineación estratégica explícita de la organización

Sin embargo, no sucede lo mismo con los grupos informales que ejercen su poder para oponerse a la estrategia deliberada. Los grupos informales no pueden ser fácilmente identificados, mucho menos la magnitud del poder que ejercen al interior de la organización. Esta dificultad para visualizar la estructura informal que subyace a la estructura formal, hace que la oposición ejercida por los grupos informales no pueda ser controlada fácilmente. Por lo anterior, el impacto de la oposición de los grupos informales tiende a ser más alto que el ejercido por grupos formales. Los grupos informales, ejerciendo

su poder, pueden causar una desalineación estratégica implícita de la organización, entorpeciendo el proceso de implementación.

Así como no pueden ser ignorados los grupos informales, tampoco puede pasarse por alto la influencia que individuos poderosos ejercen en los procesos de formulación e implementación estratégica. Al igual que los grupos formales e informales, cuando los individuos sienten amenazado el poder que ejercen en una organización, y por consiguiente, los beneficios que obtienen del mismo, ejercerán toda la oposición posible para salvaguardar su bienestar, sin importar si estas acciones son concordantes con las que necesita la organización.

Es importante destacar como los deseos por perpetuarse en el poder por parte de la coalición dominante tienen consecuencias no favorables para la organización. Inevitablemente, cuando la coalición dominante busca favorecer principalmente sus intereses y utiliza el poder que ostenta para lograrlo, puede generar procesos que incentiven la inercia estructural en la organización, haciendo costoso el cambio y evitando modificar posturas competitivas, características “core”, y acuerdos estructurales internos. Lo anterior puede causar un desajuste estratégico para la organización, que será evidente en resultados inferiores a los esperados por los diferentes grupos de interés.

Este desajuste estratégico no es permanente. Los bajos resultados obtenidos por la organización debido a esta situación, erosionan la posibilidad de conservar el poder de manera indefinida por parte de la coalición dominante. Cuando los resultados no son los esperados, diferentes presiones debilitan las posiciones de poder vigentes, buscando que el poder sea nuevamente ejercido por personas que permitan que la organización responda a las exigencias del entorno, logrando nuevamente un ajuste de la estrategia.

Finalmente, se llama la atención sobre la necesidad de buscar mecanismos que permitan realizar un diagnóstico del poder al interior de las organizaciones. Identificar los diferentes grupos formales e informales, y los individuos más poderosos, la mag-

nitud del poder que ejercen, y el grado de dispersión del poder en toda la organización, se constituyen en acciones necesarias para garantizar una exitosa formulación e implementación estratégica. Desarrollar los procesos estratégicos ignorando lo anterior, puede simplemente representar una pérdida de esfuerzos, tiempo y recursos.

7. Referencias

- Alchian, A. and Demsetz, H. Production, Information Cost and Economic Organization. *American Economic Review* 62(5): 777-795.
- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin, Homewood, IL, 1971; second edition, 1980; Third edition, 1987.
- Andrews, K. (1980). *Directors' responsibility for corporate strategy*. *Harvard Business Review*, November-December 1980, pp. 30-44.
- Andrews, K. et al. (1965). *Business. Policy: Text and Cases*. Homewood, IL. Richard D. Irwin.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill. New York.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press: Cambridge, Massachusetts.
- Berle, A. A., and Means, G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*, New York: The Macmillan Company. Reprint, 1991, Transaction Publishers, New Brunswick, N. J.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons.
- Boone, A. and Mulherin, H. (2007) How Are Firms Sold? *Journal of finance* 62(2), 847-876.
- Bourgeois, L. (1980). Performance and consensus. *Strategic Management Journal* 1, 227-248.
- Bradley, M. (1980). Interfirm Tender Offers and the Market for Corporate Control". *Journal of Business* 53, 345-376.
- Burkart, M.; Panunzi, F.; and Shleifer, A. (2003). Family Firms. *Journal of Finance* 58, 2167-2202.
- Carpenter, M. and Fredrickson, J. (2001). Top Management Teams, Global Strategic Posture, and the Moderating Role of Uncertainty. *The Academy of Management Journal* 44(3), 533-545.

- Carroll, G. and Hannan, M.T. (eds.). (1995). *Organizations and Industry: Strategy, Structure and Selection*. Oxford University Press: Oxford.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts Institute of Technology Press, Cambridge, MA.
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica* 4 (16): 386-405.
- Coob, A. (1984). An episodic model of power: toward an integration of theory and research. *The Academy of Management Review* 9(3), 482-493.
- Cyert, R. and March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Daily, C. and Schwenk, C. (1996). Chief Executive Officers, Top Management Teams, and Boards of Directors: Congruent or Countervailing Forces? *Journal of Management* 22(2), 185-208.
- DeAngelo, H. and DeAngelo, L. (1985). Managerial ownership of voting rights: A study of public corporations with dual classes of common stock. *Journal of Financial Economics* 14(1), 33-69.
- Fama, E. and Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics* 26, 301-325.
- Finkelstein, S. (1992). Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal* 35(3), 505-538.
- Fligstein, N. (1987). The intraorganizational power struggle: Rise of finance personnel to top leadership in large corporations, 1919-1979. *American Sociological Review* 52(1), 44-58.
- Grossman, J. and Hart, O. (1980). "Takeover Bids, the Free Rider Problem and the Theory of the Corporation", *Bell Journal of Economics*, 11: 42-64.
- Grossman, J. and Hart, O. (1986). The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *Journal of Political Economy* 94, 691-719.
- Hannan, M. and Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology* 82, 929-964.
- Hurst, D.; Rush, J. and White, R. (1989). Top Management Teams and Organizational Renewal. *Strategic Management Journal* 10, Special Issue: *Strategic Leaders and Leadership*, 87-105.
- Jensen, M. (1986). Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers. *The American Economic Review* 76(2), 323-329.
- Jensen, M. and Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3(4), 305-360.
- Kadushin, C. (1968). Power, influence and social circles: a new methodology for studying opinion makers. *American Sociological Review* 33(5), 685-699.
- Klein, B.; Crawford, R. and Alchian A. (1978). Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics* 21, 297-326.
- McNeil, K. (1978). Understanding organizational power: building on the weberian legacy. *Administrative Science Quarterly* 23(1), 65-90.
- Mechanic, D. (1962). Sources of power of lower participants in complex organizations. *Administrative Science Quarterly* 7 (3), 349-364.
- Mintzberg, H. (1984). Power and organization life cycles. *The Academy of Management Review* 9(2), 207-224.
- Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal* 11, 171-195.
- Pant, L. (2001). The growing role of informal controls: does organization learning empower or subjugate workers?. *Critical Perspectives of Accounting* 12, 697-712.
- Pérez-González, F. (2006). Inherited Control and Firm Performance, *American Economic Review* 96(5), 1559-1588.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organization*. Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Priem, R. L. (1990). Top Management Team Group Factors, Consensus, and Firm Performance. *Strategic Management Journal* 11, 469-478.
- Provan, K. G. (1989). Environment, Department Power, and Strategic Decision Making: A Proposed Integration. *Journal of Management* 15 (1), 21-34.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega; Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile. 233 páginas.
- Salancik, G. y Pfeffer, J. (1977). Who gets power – And how they hold on it: A Strategic-Contingency Model of Power. *Organizational Dynamics*, Winter, pp 3-21.
- Salancik, G.R. y Pfeffer, J. (1974). The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University. *Administrative Science Quarterly* 19(4), 453-473.
- Scott, W. (2003). *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*. Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey (5th Edition).
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. University of California Press, Berkeley, Los Angeles, London. California Paperback Edition, 1984.

- Shleifer, A. and Vishny, R. (1986). Large Shareholders and Corporate Control. *The Journal of Political Economy* 94(3), 461-488.
- Shleifer, A. and Vishny, R. (1989). Management Entrenchment: The Case of Manger-Specific Investments. *Journal of Financial Economics* 25, 123-139.
- Simon, H. (1997). *Administrative Behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. The Free Press. New York. (4th Edition).
- Smith, A. (1776). *The wealth of nations*. Reprint, 1937, Cannan Edition, Modern Library, New York.
- Vredenburg, D. y Brender, Y. (1998). The Hierarchical Abuse of Power in Work Organizations. *Journal of Business Ethics*, 17(12), 1337-1347.
- Weber, M. (1946). *Essays in Sociology*. Editado por Hans H. Gerth y traducido por C. Wrigth Mills. Nueva York: Oxford University Press.
- Weber, M. (1970). *Ensayos de sociología contemporánea*. Madrid: Martínez Roca.
- Weber, M. (1977). *Economía y Sociedad*. V. 1, Capítulo I. Fondo de Cultura Económica, México, pp 18-45.
- Williamson. O. (1975). *Markets and hierarchies*. The Free Press. New York. NY.