

H  
100  
P919p



# PRAXIS 55

Departamento de Filosofía



ISSN-1-409-309X

UNA  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
COSTA RICA



**SECCIÓN DEL  
DOCTORADO EN  
PENSAMIENTO  
LATINOAMERICANO**



# ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL MANEJO DEL PODER Y LAS CONDUCTAS DE DOMINACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

*Alexa Jengich B., MBA*  
Estudiante Doctorado en  
Pensamiento Latinoamericano  
Universidad Nacional, Costa Rica

*“Vivo en una sociedad democrática. ¿Por qué tendría que obedecer las órdenes de mi jefe ocho horas al día? El actúa como un dictador sanguinario, dándonos órdenes y diciéndonos lo que deberíamos estar pensando y haciendo. ¿Qué le da derecho para actuar de esa manera? La compañía paga nuestros sueldos, pero ¿significa esto que tiene derecho a mandar en todas nuestras creencias y sentimientos? Ciertamente no tiene derecho a reducirnos a robots que deben cumplir todas las órdenes” (Morgan, 1991, p. 126).*

**E**n este ensayo se hace una breve reflexión sobre los aportes que el pensamiento latinoamericano podría brindar al pensamiento administrativo en lo que se refiere al desarrollo de nuestras organizaciones y por ende de nuestros países. En este caso, por limitaciones de espacio, se profundiza en el manejo del poder y las relaciones de dominación como uno de los aspectos medulares en la vida organizacional. Merece aclarar que no se trata de aislar este asunto como si fuera el estudio de una variable con un enfoque reduccionista, sino más bien en un afán de llamar la atención sobre un tema que por lo general queda excluido al explicar el comportamiento humano individual y grupal a nivel laboral.

Tradicionalmente se ha concebido la práctica de la administración como la aplicación de dogmas, prescripciones y normas que contribuyen a administrar las organizaciones y especialmente su gente (Rodríguez Matos, 2000). Pero esta posición encierra un grave peligro para nuestros países, en la medida que implica aplicar teorías que no necesariamente exponen la realidad latinoamericana. Y es que nos corresponde evaluar nuestra práctica con el fin de construirla como algo transformador y no como respuestas mecánicas a problemas complejos. Sin embargo, la teoría administrativa que se enseña en gran parte de nuestras universidades versa sobre temas aislados como tipos de liderazgo, motivación, características personales de los individuos y otros aspectos que escasamente apuntan a visualizar el fenómeno, como una dinámica de tipo político, que subyace y aflora en muchos de los procesos administrativos. Además, el estudio del poder y de las conductas de dominación, al igual que otros aspectos, no se puede desligar del contexto histórico, social, económico, cultural y psicológico que lo determina, por lo que una visión atomizada no podría intentar explicar toda la dinámica que interviene en el proceso.

Cabe hacer mención de los aportes de Foucault, citado por Ball (1994), quien hace la diferencia entre las relaciones de poder y las de dominación, en la medida que las relaciones de poder se refieren a “todas aquellas relaciones existentes entre los hombres (amorosas, económicas, pedagógicas, institucionales, etc.) en las que unos tratan de orientar, conducir, influir en la conducta de los otros” (p. 11). El autor aclara que las mismas solo pueden existir en sujetos libres, en otras palabras, en quienes no están a la merced del otro. En cambio, las relaciones de dominación se caracterizan por una disimetría permanente, en las cuales la libertad de los participantes se ve muy disminuida.

El problema que se trata de señalar en este ensayo es el hecho de que pareciera que en la práctica el manejo del poder ha llegado a identificarse con relaciones de dominación, pues con frecuencia quienes ejercen el poder lo hacen con la intención de obtener beneficios personales, en una pelea por recursos que responde entonces a intereses de índole personal, dejando de lado el aspecto de beneficio social y organizacional. Es fácil entonces encontrar “liderazgos” autocráticos, que bajo el título de líder y de la pseudoparticipación buscan el control de los otros y, como dice el refrán popular, son “lobos cubiertos con piel de oveja”.

En Costa Rica la Ley General de la Administración Pública prevé un abuso de poder por las jerarquías, pero surge la interrogante sobre cuántas

denuncias realmente se tramitan por abuso de la autoridad y las razones por las cuales no se presentan. Entre las causas se podría considerar el factor de la corrupción: "todos tienen rabo que les majen" y por ende nadie puede denunciar sin resultar involucrado en la problemática. Otra causa que limita las denuncias podría asociarse con un temor a la persecución que podría llevar a la "crucifixión" o despido "del malo de la película". Se sabe que la amenaza de despido constituye uno de los elementos clave en el manejo de la dominación y especialmente en un contexto que busca la obediencia del otro. Así, el manejo del conflicto se orienta a eliminar la diversidad participativa o al diferente, pues no sólo la persona sino el conflicto mismo es visto como problema y no como un indicador de que una situación requiere mejorar. Por otra parte, también se puede mencionar como posible causa de la no denuncia de abusos de autoridad el hecho de que algunos individuos tienden a optar por la posición más fácil de "acomodarse" a la situación difícil, la cual si bien pudiera ser la más "inteligente" para sobrevivir a una situación, no necesariamente es la más ética y, por ende, podría caerse en la complicidad. Por último, no se puede dejar de incluir la variable género, lo cual se observa en algunos grupos en los cuales la jefatura la ocupa un hombre y el grupo de colaboradores está constituido en su mayoría por mujeres, dinámica en la cual el hombre puede sentirse cuestionado cuando las mujeres plantean sus inquietudes, por lo que puede tender defensivamente a intensificar sus conductas de dominación y abuso de autoridad.

Se ha investigado sobre aquellas personas orientadas al logro del poder hasta llegar a conductas de dominación, caracterizadas por la necesidad que siente una persona de controlar a los demás, mandarlos y tenerlos a su disposición, con los perjuicios que esto conlleva a niveles personales y de la organización. En el caso de que estos individuos logren ocupar puestos de mando en las jerarquías, su estilo de conducción puede hacer surgir la resistencia a las políticas impuestas por ellos(as), lo que puede bloquear la dinámica organizacional, en la medida que los otros(as) necesitan de una acción individual y conjunta para lograr ser actores o sujetos del proceso administrativo y no objetos de sus lineamientos. No se trata de olvidar la necesidad de superación personal y de logros individuales, pues ya pasó la época de ser mártir o sacrificado, pero el desarrollo personal no puede darse a expensas de los otros, pues si eso ocurre ya no se estaría hablando de superación personal sino de utilización de los otros para los propios fines, sea la jefatura la que se aprovecha de los colaboradores, los mismos colaboradores entre sí o bien si estos tratan de sacar ventaja de sus jefaturas. No se puede dejar de mencionar aquí la conducta de manejo de poder de los colaboradores, con la cual tratan de influir según su

perspectiva laboral y sus posibilidades en un contexto de represión o utilización. Se puede retomar el estudio de Lerner de Sheinbaum (1985) que inicialmente trató de profundizar en lo que denominó "la conducta de protesta pasiva" de la burocracia política, mencionando que tales acciones no eran actos voluntarios, sino que eran producto de una falta de identificación con el trabajo que el individuo realiza, pues no se tiene una sensación de logro, no se aprecia el aporte individual al producto final o el impacto que el mismo tiene en las políticas de la organización. Además, otra de las causas que en su criterio influyen para la aparición de la "protesta pasiva", es la presencia de un trabajo enajenante, rutinario, mecánico, devaluado, no creativo que lleva a la insatisfacción y la frustración.

Síntomas tales como la falta de transparencia en las gestiones, acaparamiento de la información, chismes, temores, alianzas de subgrupos, desconfianza hasta casi caer en estados paranoides y el estrés en general son solo algunos de los aspectos que se pueden mencionar ante circunstancias como las descritas anteriormente. Cabe entonces la siguiente interrogante: ¿Cómo hablar de productividad y salud en las organizaciones de nuestros países latinoamericanos si en ellas existen dichas dinámicas laborales?

En psicología este tema del manejo del poder y las conductas de dominación se ha estudiado asociado a asuntos tales como la obediencia, la sumisión, la motivación hacia el poder, el liderazgo y otros, pero en mi criterio no se ha profundizado lo suficiente ligándolo a ese contexto histórico y económico que promueve la competencia y determina el matiz que asumen tales variables. En la economía de mercado el mandato obliga a ser mejor que el otro o de lo contrario no se sobrevive en este ambiente. Eliminar a la competencia es la clave en la que se sustenta dicha economía de mercado y con frecuencia para ello se hace uso del poder o de las conductas de coacción y dominación.

Se podría pensar que la omisión del estudio del poder y las conductas de dominación en todas sus manifestaciones, obedece a una tendencia que evita hacer evidente un problema que puede tener repercusiones serias a nivel económico, psicológico, social, entre otros. Por consiguiente, su manejo queda relegado y presenta las limitaciones del caso, implicando además un gasto de energía personal y social, pues los recursos se enfocan a sobrevivir y no a planificar, ejecutar, controlar y evaluar según lo demanda la construcción de un pensamiento administrativo acorde a las necesidades actuales de nuestros

países. Según Alcaide (1997), la palabra *poder* tiende a no aparecer en trabajos de control gerencial y con extensa bibliografía. Esto por cuanto el poder tiene diferentes significados para las diferentes personas, lo que a su vez dificulta su conceptualización e investigación. Para este autor, es importante reconocer el poder como “un fenómeno universal en las actividades humanas” o ver el poder como algo que “impregna toda acción humana” (1987, p. 189).

Además, lo sutil de las estrategias del manejo del poder, de las conductas de dominación y de manipulación dificultan su estudio. Estas formas de proceder han sido descritas desde que Maquiavelo escribió *El Príncipe* hace varios siglos, pero cuyo contenido evidenciaba ya el deseo de controlar la situación mediante intervenciones que con frecuencia se desligan de la moral. Incluso, actualmente se denomina conductas maquiavélicas a todas aquellas conductas que hacen que una persona utilice estrategias oportunistas, la astucia y el engaño con el fin de manipular al otro y controlar las relaciones interpersonales. Las consecuencias del manejo del poder por el puro poder personal es algo que difícilmente se puede cuantificar, por lo que no se pueden determinar las pérdidas que esto puede traer para el individuo y para la organización, sea esta de carácter público o privado. Además, esto no quiere decir que no se deba abordar el tema a profundidad.

Por otra parte, es importante mencionar que también emerge cierta confusión para aproximarse a esta realidad, específicamente cuando se manejan dos discursos y se dice que toda acción responde a fines sociales, pero en el fondo el único objetivo es el manejo del poder en sí mismo y no como un medio para el logro social. Esto se evidencia claramente en las situaciones en las que en el discurso se promueve un trabajo en equipo, pues en teoría se trata de hacer ver esto como la salida a problemas organizacionales, pero en la práctica pareciera imposible un trabajo conjunto cuando cada trabajador solo trata de obtener su propio beneficio, o cuando unos miembros empiezan a creer que algunos se benefician más que otros de ese trabajo conjunto y por ende se empiezan a sentir utilizados por los “más fuertes”, “más poderosos”, “más vivos” o “más inteligentes”.

En la actualidad se menciona “el enfoque del empowerment” en el que se insta a adoptar una filosofía de “dar poder” a los colaboradores, lo que significa una distribución del poder en la organización. Sin embargo, poco se pregunta sobre quién ha de ceder el poder, cuánto poder, cuándo, en qué circunstancias, a quiénes beneficia y otras preguntas que surgen al leer dichos planteamientos.

Como reflexión desde el punto de vista teórico cabe preguntar liderazgo para qué, motivación para qué, buenas gestiones para quiénes, en un contexto latinoamericano que nos demanda un manejo organizacional dentro de una visión que trate de detener ese incremento acelerado del deterioro social que estamos enfrentando en los países latinoamericanos.

Ordóñez (s.f.) se refiere a las dimensiones éticas de la administración bajo el principio de servir al otro y la necesidad de ver la práctica de la administración como un servicio a la humanidad y “una forma de pensar ese servicio” (pág. 174).

Una vez escuché a unos hombres de negocios en un restaurante y nunca olvidaré su enseñanza. Uno le decía al otro: “No se trata de darles menos comida a los empleados, ni hacerlos trabajar más horas de la cuenta, la clave está en hacer buenos negocios”. Claro está, tener la capacidad de hacer negocios sin que estos sean a expensas de los más débiles, implica tener una visión y una ética muy singular y apreciable. Pero, hablar de ética en los negocios pareciera contradictorio, aunque hay ejemplos de que esto es posible.

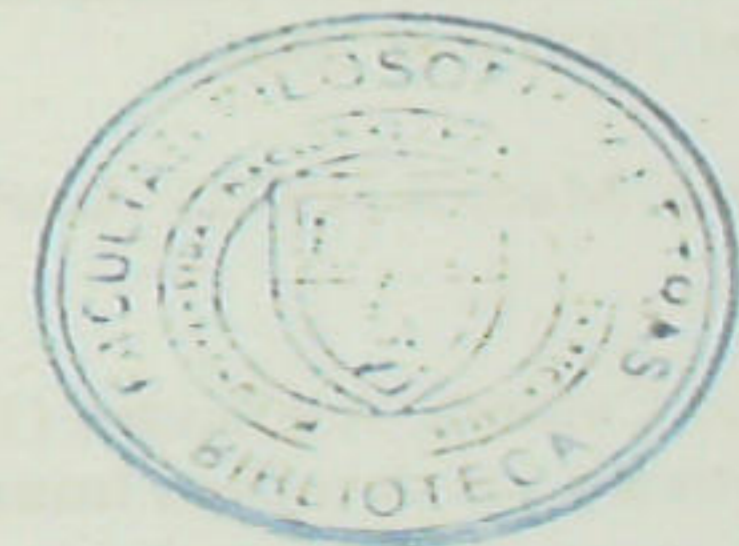
Con este artículo solo se ha buscado invitar a profundizar en un aspecto intangible del manejo organizacional y muchas veces “olvidado”, por lo cual se hace necesario abordar esta área en diferentes foros, seminarios, congresos orientados al desarrollo individual y de nuestras organizaciones. A nivel individual implica favorecer un crecimiento personal centrado en valores de honestidad, transparencia y respeto al otro. Esto lleva a la necesidad de un desarrollo integral del trabajador y no sólo el entrenamiento en las tareas concretas para ser más competentes y competitivos. En el plano organizacional se demanda una denuncia de dinámicas laborales de dominación, pues estas pueden tener altos costos económicos y sociales a lo interno y externo de la organización. Las conductas de dominación se podrían ver como conductas de agresión en el trabajo y que podrían tener también sus repercusiones hacia afuera de la organización. Lo anterior lleva a recordar la frase de Foucault que enfatiza en que “La verdadera tarea política en una sociedad como la nuestra consiste en criticar el trabajo de instituciones en apariencia neutrales e independientes; la violencia que siempre se ha ejercido de manera solapada por su medio quedará desenmascarada, de forma que podamos combatir el miedo” (Ball, 1994, p. 11).

Es necesario anotar que las tendencias laborales apuntan hacia un trabajo fuera del espacio físico tradicional que ocupa una organización y a un trabajo



independiente, con nuevas políticas de contratación que buscan individuos que no esperen que les dicten órdenes. Según Handy (1997, p. 25) “si uno va a emplear a individuos que sean inteligentes y que les guste pensar por sí mismos, tiene que asignarles mucha responsabilidad, mucho poder. En caso contrario, se irán porque nadie quiere ser un robot o un instrumento”. En otras palabras, el “dígame qué hago” que ha producido una jerarquía atada por reglamentos será cosa del pasado. Pero aún así, en esos nuevos ambientes laborales el asunto del poder y las relaciones de dominación posiblemente no perderá relevancia, dado que este es un fenómeno multicausal. Además, paulatinamente la autoridad se está ejerciendo por un mayor conocimiento sobre cómo hacer las cosas y no por el puesto que se ocupe en una organización, quedando claro que los colaboradores no son objetos sobre los cuales se establecen derechos de propiedad. Sin embargo, existen muchas amenazas para construir y llevar a cabo esta nueva visión de trabajo con calidad de vida, ante tendencias al desempleo, agotamiento de recursos, aumento de la población y otros elementos globalizados.

No cabe duda que la filosofía puede dar aportes en este campo orientados a beneficiar a la administración, específicamente en lo que se refiere al aspecto humano en la organización y a la ética de los negocios, pues podría facilitar el nuevo encuadre para la práctica diferente que se demanda en nuestros días. Como señala Rodríguez Matos, para lograr una práctica no opresora. Así, el pensamiento latinoamericano puede contribuir a construir una práctica laboral sustentada en la idea de un hombre libre que disfruta de calidad de vida en su trabajo. En otras palabras, puede favorecer el desarrollo de una práctica transformadora y liberadora.



## BIBLIOGRAFÍA

- Alcaide Castro, Manuel (1987). *Conflicto y poder en las organizaciones*. Madrid: Centro de Publicaciones, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Ball, S.J. (1994). *Foucault y la Educación. Disciplinas y saber*. Madrid: Ediciones Morata.
- De Maquiavelo, Nicolás Bernardo. *El Príncipe*. México: Editorial Época S.A.
- Ley General de la Administración Pública* (2001). San José: Publicaciones Jurídicas.
- Foucault, Michel (1981). *Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Handy Charles (1997). "Encontrar sentido en la incertidumbre". En: *Repensando el futuro. Negocios, principios, competencia, control y complejidad, liderazgo, mercados y el mundo*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Kotter, John P. (1982). *El poder gerencial. Cómo reconocerlo, obtenerlo y usarlo*. México, D.F.: Nueva Editorial Interamericana.
- Morgan, Gareth (1991). *Imágenes de la organización*. México: Ediciones Alfaomega.
- Ordóñez Peñalongo, Jacinto (s.f.). "Perspectiva filosófica de la administración educativa". En: *La estructura de la Administración crítica: una interpretación dialéctica*. San Juan, Puerto Rico: Asociación Puertorriqueña de Profesores Universitarios. (Publicado entre el 2000 y el 2001).
- Richard, Pablo (1992). *Reconstrucción de la sociedad civil. Reconstrucción de la esperanza*. (Fundamentos y alternativas para el siglo XXI). Managua, Nicaragua: UPOLI. Lección Inaugural. Documento fotocopiado.
- Rodríguez, Jorge Daniel. Sdv (1997). *Perspectiva del género para la educación popular*. En: *Latinoamericana 97. "Una patria de patrias hermanas"*, José María Vigil y Pedro Casaldáliga, Managua, Nicaragua: Editorial Lascasiana.
- Rodríguez Matos, José Miguel (s.f.). *La estructura de la Administración crítica: una interpretación dialéctica*. San Juan, Puerto Rico: Asociación Puertorriqueña de Profesores Universitarios. (Publicado entre el 2000 y el 2001).
- Roitman, Marcos (1991). *América Latina en el contexto del V Centenario*; Madrid: Editorial Revolución, SAL.
- Serrano Caldera, Alejandro (1994-A). *El doble rostro de la posmodernidad: Reflexiones sobre la ética, la política y los derechos humanos*; Editorial "El Amanecer" S.A.
- Serrano Caldera, Alejandro (1994-B). *Los dilemas de la democracia*; Revista Cultural de Paz, Año 1, N° 2, octubre-diciembre 1994, Instituto "Martín Luther King", Managua, Nicaragua: UPOLI.
- Sheinbaum, Lerner de (1985).
- Wilson, Terry (2000). *Manual del empowerment. Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Barcelona, España: Gestión 2000.