



Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"

EL SISTEMA DE IDEOLOGÍA COMO FUENTE DE PODER EN LAS ORGANIZACIONES

Por Nicolás Iribarne

Facultad de Ciencias Económicas

*Departamento de Investigación "Francisco
Valsecchi"*

*Documento de Trabajo en Ciencias Empresariales
Nº 28*

Enero de 2019

Los autores del presente artículo ceden sus derechos, en forma no exclusiva, para que se incorpore la versión digital del mismo al Repositorio Institucional de la Universidad Católica Argentina y a otras bases de datos que la Universidad considere de relevancia académica.

EL SISTEMA DE IDEOLOGÍA COMO FUENTE DE PODER EN LAS ORGANIZACIONES

Nicolás Iribarne¹

Resumen

La ideología, como componente de la coalición interna de las organizaciones y fuente de influencia entre sus miembros, fue catalogada por Mintzberg como un “sistema de poder independiente”. En contraposición, proponemos un “esquema de equilibrio ideológico”, el cual define y caracteriza a la ideología imperante como la resultante del equilibrio entre una ideología deliberada, promovida por el sistema de autoridad, y una ideología emergente que nace del sistema de política o simplemente es la manifestación anárquica de los ritos, costumbres y valores de sus miembros. El abordaje de esta temática es de vital importancia para lograr la correcta ejecución de la estrategia empresarial.

Palabras Claves: *Ideología, Poder, Modelo de Equilibrio Ideológico, Cultura.*

¹ Doctor en Administración y Gestión de Empresas UCA. Gerente de Desarrollo en Alsea. Docente en Universidad del Salvador

I. Introducción

Poder e Ideología son dos conceptos cargados de fuertes significados e interpretaciones que han ocupado un espacio importante en la mente del hombre desde su concepción como un ser social. Desde los tratados de Maquiavelo (1513) hasta nuestros días, pasando por Dahl (1957), Mintzberg (1992) y Foucault (2012), entre otros, se abordaron estas temáticas desde diferentes disciplinas.

En las organizaciones actuales, pueden existir fenómenos de discordancia entre las estrategias deliberadas y las emergentes, siendo las batallas de poder una explicación a los mismos. A raíz de ello, nuestra investigación estuvo orientada a encontrar manifestaciones de que la ideología es una fuente de poder en las organizaciones; identificar si la misma puede ser manipulada por otras fuentes de poder, como ser la de autoridad y la política; y diseñar un esquema que nos permita explicar el funcionamiento y la conformación de la ideología imperante en una organización.

En referencia al estudio, el mismo fue del tipo mixto cuantitativo/cualitativo y se utilizaron como fuente veinticinco casos (organizaciones-individuos). Las herramientas de recolección para el estudio cualitativo, fueron las entrevistas en profundidad, las cuales fueron analizadas desde el aspecto discursivo; para el estudio cuantitativo se utilizaron cuestionarios del tipo Likert. Los datos obtenidos, de esta última herramienta, fueron sometidos a un análisis de estadístico descriptivos, evaluaciones de normalidad y la prueba de Kruskal-Wallis para comparar medias. Las unidades de análisis fueron veinticinco organizaciones; y componen el ámbito sobre el que se concluye. Los casos se caracterizaron por estar distribuidos de forma homogénea entre GBA Sur, Norte y AMBA (32%, 36% y 32%, respectivamente), un 72% de los entrevistados eran hombres y del total

de casos, el 76% ostentaba una posición económica media alta. El rango etario de los participantes predominaba entre 31y 40 años (72%); y el 84% poseía al menos un título universitario. En referencia a las organizaciones, el 52% tenía más de 250 empleados, un 24% de 0-49 y otro 24% de 50-250. Finalmente, en relación al sector industrial, un 24% pertenecía a servicios, un 20% a la industria financiera y un 12% a transporte, completando los casos un 44% correspondiente a otros rubros.

Se definieron tres dimensiones de análisis: los objetivos de la organización y el individuo, el proceso de toma de decisiones y la cultura e ideología. Las variables seleccionadas fueron once, distribuidas en las dimensiones antes mencionadas, de la siguiente manera:

1. Referidas al proceso de toma de decisiones:

- Influencia de las normas organizacionales en la toma de decisiones
- Influencia de los valores organizacionales en la toma de decisiones
- Influencia del sistema político en la toma de decisiones
- Influencia del sistema de ideología en la toma de decisiones
- Influencia del sistema de autoridad en la toma de decisiones
- Metodología de toma de decisiones (centralizada, descentralizada, intermedia o burocrática)
- Percepción de manipulación de un fenómeno de poder hacia otro fenómeno de poder:

2. Referidas a la cultura organizacional e ideología:

- Percepción de la cultura organizacional

- Identificación del origen de la cultura e ideología organizacional

3. Referidas a los objetivos de la organización y del individuo:

- Alineación de los objetivos de la persona en su rol con los de la organización
- Alineación de los objetivos de la persona en su rol con los de los dueños de la organización

Para simplificar el abordaje de la temática en cuestión, el presente trabajo se encuentra estructurado en cinco apartados principales: antecedentes, objetivos de la investigación, trabajo de campo, resultado de la investigación y conclusiones.

Los principales valores de esta investigación radican en que se trata de una temática poco estudiada, abordada desde una dimensión innovadora y en que la utilización del esquema de equilibrio ideológico resulta en una herramienta de uso práctico en las organizaciones actuales, para analizar la composición del sistema de ideología presente.

II. Antecedentes

Como mencionamos en la introducción, poder e ideología son dos conceptos cargados de fuertes significados e interpretaciones, que han ocupado un espacio importante en la mente del hombre desde su concepción como un ser social. Nicolás Maquiavelo (1513), en los primeros tratados sobre esta temática, asoció al poder con la autoridad del príncipe, interpretándolo como una posesión estática inherente al rol capaz de subyugar la voluntad del pueblo. Unos siglos después, Foucault (2012) amplía esta mirada desde la noción filosófica del ser, situando al poder más allá de la autoridad y el aparato legal, siendo en sí una fuerza de dominación entre las personas. Desde un sentido pragmático, Mintzberg

(1992) define al poder como "la capacidad de afectar el comportamiento de las organizaciones". Desde esta perspectiva se distancia de la concepción de Dahl (1957), quien afirma que "A tiene poder sobre B en la medida en que puede conseguir que B haga algo que en otro caso no haría". Mintzberg cuestiona el pensamiento de Dahl argumentando que desde su perspectiva la influencia sobre sucesos, por más que no involucren cambios en el comportamiento, también son representaciones del ejercicio de poder. En este sentido Knighths y Roberts (1982), Pfeffer (1992), Luke y Steven (2007), Yukl (2008) y Levina (2009) coinciden en la interpretación social de esta fuerza condicionadora entendiéndola como una propiedad de la relación entre personas.

Mintzberg (1992) identificó cuatro sistemas de poder dentro de la coalición interna de las organizaciones. El primero de ellos es el sistema de autoridad, quien ostenta el poder legítimo o formal y es ejercido mediante el control personal o burocrático. En segunda instancia, nos encontramos con el sistema de habilidad, el cual constituye una distribución desigual de poder en función de las habilidades y conocimientos de cada miembro. El tercer sistema es el político, y contiene a las coaliciones o individuos que persiguen fines distintos a los de la organización. Finalmente, nos encontramos con el sistema de ideología, el cual se basa en las tradiciones, creencias, mitos o historias de la organización compartidas por sus miembros.

Los sistemas antes descritos integran a su vez alguna de las siguientes configuraciones propuestas por Mintzberg (1983): personalizada (domina el control personal del líder), burocrática (dominan las normativas y estándares), ideológica (dominan las reglas ideológicas), profesionalizada (dominan las capacidades técnicas y el conocimiento de los expertos) y politizada (dominan las fuerzas políticas). Estos diseños no son estáticos, sino que evolucionan a lo largo del ciclo de vida de la organización y son influenciados por las

características propias de la coalición externa (consejo de administración, proveedores, clientes, etc).

La ideología de una organización, definida como un conjunto de creencias, mitos, tradiciones, cultura y valores compartidos por sus miembros, es una fuerza que condiciona el comportamiento y la toma de decisiones. En este sentido, autores como Satori (1969), Scheinson (2011), Jaques (2011), Freedman (2003), Bujalski (2012) y Mintzberg (1992) coinciden en considerarla como una fuente de poder. En contraposición Pfeffer (1992) y Dahl (1957), quienes conciben al poder como una fuerza ejercida por el hombre, excluyen a la ideología entendiéndola como una fuerza de consenso y control dado que actúa de forma independiente y es de naturaleza inanimada.

Henry Mintzberg, en su libro "El Poder en la Organización" (1992), ha sido quien desarrolló en mayor detalle los alcances de esta fuente de poder. Según el autor, la ideología de una empresa nace con su fundación y es un reflejo de él o los emprendedores. Esta instancia, reúne una serie de características que propician este hecho, como ser un joven sentido de misión, la cercanía de los miembros de la organización con el fundador y los estrechos vínculos que trazan los individuos entre sí como consecuencia del pequeño tamaño de la estructura.

A medida que la organización avanza sobre su ciclo de vida, su cultura evoluciona. Ya sea reforzando sus características originales o cambiando hacia nuevos horizontes. Cada vez que se toma una decisión bajo la influencia de la ideología, ésta se refuerza generando un círculo virtuoso. En cambio, cuando el surgimiento de diferentes valores y costumbres toma la fuerza suficiente para modificar el marco conceptual, la ideología comienza a mutar hacia nuevos intereses. Mintzberg (1992) reconoce a la identificación como la principal herramienta para apuntalar y fomentar el poder de la ideología. La misma puede darse a través de cuatro procesos. El primero de ellos es la identificación natural, la cual consiste

en incorporar a la organización a los miembros que encuentran en ella una compatibilidad de creencias y valores. El segundo mecanismo es la identificación por procesos de selección, aquí la empresa incorpora a su plantilla solo a aquellos miembros que son compatibles con su ideología. El tercer proceso es la socialización y adoctrinamiento. En este caso la organización fomenta los valores y rituales a sus miembros a fin de reforzar las creencias deseadas. En línea con estas dos últimas herramientas, Bribiesca y Castillo (2013) reconocen el valor de la selección y la socialización como medios necesarios para institucionalizar la cultura. Finalmente, el cuarto proceso es la identificación calculada, donde se produce una simulación de compatibilidad ideológica por parte de uno o varios de los miembros con la finalidad de armonizar con la organización.

Mintzberg (1993) ubica y caracteriza a la Ideología como uno de los sistemas de influencia de la coalición interna. Para el autor, la misma actúa de forma independiente de los sistemas de autoridad, política y habilidad. Sin embargo, cuando abordamos la descripción de su surgimiento y cómo evoluciona con el tiempo, encontramos algunas inconsistencias en esta concepción. Dichas inconsistencias, son los disparadores de esta investigación.

III. Objetivos de la investigación

La investigación tuvo como objetivo general observar e interpretar interrelaciones e interacciones entre los diferentes sistemas de poder de la coalición interna, descritos por Mintzberg, con énfasis en el sistema ideológico. Por otra parte, como objetivos específicos nos centramos en:

a. Encontrar manifestaciones de que la ideología es una fuente de poder en las organizaciones.

b. Identificar si la ideología puede ser manipulada por otras fuentes de poder, como ser la de autoridad y la política.

c. Diseñar un esquema que explique el funcionamiento y conformación de la ideología imperante en los casos estudiados.

IV. Trabajo de Campo

El trabajo de campo consistió en una investigación de carácter mixta cualitativa/cuantitativa, donde se tomó como unidad de análisis a la organización (veinticinco empresas que compusieron la totalidad de los casos estudiados y los límites de las conclusiones arribadas). Sobre estas unidades, se definieron tres dimensiones: (1) los objetivos de la organización y del individuo, (2) el proceso de toma de decisiones y (3) la cultura organizacional e ideología. Las variables (categorías) determinadas, agrupadas según la dimensión a la que le corresponden, fueron:

Referidas a los objetivos de la organización y del individuo:

- Alineación de los objetivos de la persona en su rol con los de la organización
- Alineación de los objetivos de la persona en su rol con los de los dueños de la organización

Referidas al proceso de toma de decisiones:

- Influencia de las normas organizacionales en la toma de decisiones
- Influencia de los valores organizacionales en la toma de decisiones

- Influencia del sistema político en la toma de decisiones
- Influencia del sistema de ideología en la toma de decisiones
- Influencia del sistema de autoridad en la toma de decisiones
- Metodología de toma de decisiones (centralizada, descentralizada, intermedia o burocrática)
- Percepción de manipulación de un fenómeno de poder hacia otro fenómeno de poder

Referidas a la cultura organizacional e ideología

- Percepción de la cultura organizacional
- Identificación del origen de la cultura e ideología organizacional

Dado que se trata de una investigación cualitativa/cuantitativa de casos, según nuestro criterio lo más asertivo fue utilizar el diseño Emergente propuesto por Glaser (1992), el cual se caracteriza por una codificación abierta, a partir de la cual surgen las categorías a analizar. La teoría proviene de los datos en sí, no es forzada en categorías.

El muestreo fue no probabilístico ni representativo del universo sobre el cual se estudia el fenómeno. El criterio de selección fue por accesibilidad buscando dentro del alcance la mayor variedad en cuanto a las características de las empresas que conforman el crisol de la muestra. En consecuencia, se seleccionaron veinticinco sujetos que se expresaron sobre veinticinco organizaciones cuyas oficinas se encontraban en la ciudad de Buenos Aires y su área metropolitana.

Los instrumentos de recolección utilizados fueron la entrevista en profundidad para el estudio cualitativo y el cuestionario de Likert para el estudio cuantitativo. Sobre los datos

obtenidos del cuestionario, se realizaron análisis estadísticos descriptivos para entender mínimos, máximos, medias, medianas y dispersión. Luego se corrió una prueba de Normalidad, para evaluar si se trataron de muestras paramétricas o no paramétricas. Finalmente, como los datos fueron no paramétricos, se realizó la Prueba de Kruskal-Wallis para ver la comparación de medias y determinar si el grupo de datos proviene de la misma población.

Sobre el contexto de ejecución y los participantes, las entrevistas se realizaron entre los meses de enero 2015 y mayo de 2017 en el barrio de Palermo, Ciudad Autónoma de Bs As, República Argentina. Al momento de la investigación, los sujetos vivían en distintas localidades del AMBA, distribuyéndose de forma bastante equitativa entre GBA Norte (36%), GBA Sur (32%) y CABA (32%). En referencia al sexo, el 72% son hombres y el 28% restante lo integran mujeres. El 76% de los mismos es de clase social media y el 24% que completa la muestra percibe ingresos acordes a la clase media.

En referencia a la edad, el 72% tiene entre 31 y 40 años, siendo este el grupo más representativo. Lo sigue el 20% con 41 o más años y completan los casos el 8% de los sujetos con menos de 31 años.

Con respecto a su afiliación religiosa, el 60% cree en una religión, pero no la practica de forma asidua (nivel de afiliación media), el 28% se manifiesta ateo/agnóstico y el 12% declara una alta vinculación religiosa. El 84% de la muestra tiene al menos un título Universitario, pero solo el 29% de los mismos concluyó estudios de posgrado.

En términos organizacionales, podemos describir que el 52% de los sujetos hace referencia a una empresa de más de 250 empleados, mientras que el 48% restante tiene una distribución similar: 24% de 0-49 empleados y 24% de 50-250. Cuando relevamos el sector al que pertenecen, nos encontramos con que el 24% está en el sector servicios, seguido por

un 20% de la industria financiera y un 12% en transporte. El 44% restante lo integran "Otros rubros" como ser consumo masivo, tecnología, real estate, metalurgia, electrodomésticos, hotelería e industria autopartista.

Para finalizar la descripción, mencionaremos el cargo que los entrevistados ocupaban en sus respectivas organizaciones. Predominan los analistas, con el 52% de los casos, seguido por jefes (24%) y gerentes (16%). El 8% restante lo integran vendedores.

V. Resultado de la investigación

Como resultado de la investigación, arribamos a una serie de conclusiones, las cuales fueron ordenadas en dos secciones. Primero veremos las conclusiones principales donde, cumplimos con los objetivos específicos propuestos. Luego, desarrollaremos las conclusiones secundarias, las cuales derivaron de la investigación y complementan los resultados obtenidos ayudando a la interpretación de la temática en cuestión.

Resultados principales vinculados al cumplimiento de los objetivos específicos propuestos:

a. La ideología es una fuente de poder en las organizaciones

Si bien es sabido (dado el marco teórico desarrollado previamente) que la ideología actúa integrando un sistema de poder en las organizaciones, ratificamos dicha afirmación a través de la investigación realizada.

En la totalidad de los casos encontramos manifestaciones de la ideología, cultura organizacional y valores como factores de influencia en el proceso decisorio. La

manipulación de los sujetos se dio independientemente del tipo de organización e inclusive operó tanto en el consciente como en el inconsciente.

b. La ideología puede ser manipulada por otras fuentes de poder

Concluimos que el sistema de ideología se encuentra bajo un constante intento de manipulación por parte de los sistemas de autoridad y política.

La manipulación de la cultura por parte del sistema de autoridad se sustenta en diversos mecanismos, algunos más evidentes que otros, entre los que podemos destacar:

- *Declaración de Valores:* corresponde a la cúpula organizacional definir qué conjunto de valores desea tener en función de la visión de su negocio y la estrategia a largo plazo con la que desea alcanzar sus metas. Para que la declaración trascienda la formulación teórica y opere en la ejecución de las actividades empresariales, se requiere que los principios establecidos sean absorbidos por los miembros de la organización. Cuando esto sucede, podemos decir que está moldeando la cultura organizacional.

La principal ventaja de esta herramienta es su claridad de definición, lo que permite hacer un trazado específico de las intenciones de la cúpula respecto al resultado que pretende obtener. Sin embargo, la sola declaración no siempre alcanza para que los valores penetren en el Sistema Ideológico. Los mismos deben ser validados por los miembros de la organización y compatibilizar con sus valores personales o, al menos, ser lo suficientemente convincentes de que son una guía adecuada para alcanzar los objetivos organizacionales.

- *Formulación del Código de Conducta:* Esta herramienta suele desprenderse de la anterior. Es más concreta dado que especifica qué conducta se espera de los miembros de la organización. Sin embargo, su eficacia es menor debido a que la definición de un

comportamiento deseado puede disparar la construcción de diferentes valores, ritos y costumbres. A su vez, su gran especificidad aumenta la resistencia de los miembros en adoptarlo.

- *Organización de actividades de carácter social:* Dentro de este apartado incluimos los eventos organizados por la empresa que exceden la temática estricta del rol laboral. A modo de ejemplo, podemos citar las actividades deportivas, días de campo, fiestas de fin de año, etc. Esta herramienta tiene una baja efectividad de manipulación debido a que ejerce una presión con poca capacidad de foco.

- *Gestión del cambio:* Frente a determinadas situaciones neurálgicas para el negocio como ser fusiones, adquisiciones o cambios en la estrategia de una compañía, la cúpula directiva decide realizar un cambio en su cultura para apoyar dichos procesos. Bajo el concepto de "gestión del cambio" se enmarca una intención manifiesta de cambio en los valores organizacionales, la cual implica generalmente el involucramiento de una consultora especializada que utiliza diversas herramientas sociológicas para lograr dicho fin.

- *Definición de políticas de reclutamiento, socialización y adoctrinamiento (pro autoridad):* El sistema de autoridad a través de la distribución de roles y definición de procedimientos tiene injerencia directa en la contratación de personal. Si realiza una gestión adecuada puede intentar reclutar al personal que sea compatible o promotor de la cultura que desea tener. A su vez, también cuenta con la socialización como medio para reforzar la adaptación entre los valores personales que trae el nuevo recurso con los que tiene la empresa.

En contraposición a la acción del sistema de autoridad, el sistema de política también opera sobre la cultura utilizando mecanismos similares y, en ciertos casos, falseando las propias

herramientas de la autoridad orientándolas hacia objetivos disonantes con los de la Organización. Se destacan:

- *Definición de políticas de reclutamiento, socialización y adoctrinamiento (pro política):* Si los individuos que tienen la capacidad de influir sobre estos procesos, los orientan hacia la captación de personas que sean capaces de introducir valores que faciliten la concreción de sus objetivos políticos, se trata de acciones concretas de manipulación cultural. Lo mismo ocurre con los procesos de socialización y adoctrinamiento asociados a estos sujetos.
- *Organización de actividades de carácter social:* Dado que esta herramienta puede operar de manera sectorizada, el responsable del área o los miembros del comité organizador pueden orientar la temática hacia valores que promuevan o fomenten una cultura que favorezca sus propios intereses más allá de los objetivos organizacionales.

Finalmente, dentro de nuestro esquema de Equilibrio Ideológico, contamos con un fenómeno caótico denominado de “libre interacción social”. Éste consiste simplemente en la cultura espontánea que surge de la combinación de los valores individuales de los miembros de la organización mezclado con las actividades que realizan y los efectos del ambiente en el que se encuentran. Al igual que la manipulación por parte del Sistema Político, la interacción social conforma una ideología emergente. Una consideración no menor es que el Sistema de autoridad tiene la particularidad de actuar sobre la cultura en su conjunto mientras que el Sistema de política y la libre interacción social operan creando Sub culturas que presionan a la cultura Deliberada intentando desplazarla o contagiarla de sus valores, ritos y costumbres.

c. La ideología manifiesta e imperante de una organización es la consecuencia de un equilibrio entre la ideología deliberada que emana del sistema de autoridad y la ideología

***emergente que nace del Sistema de política o de la interacción libre de sus miembros
(esquema de Equilibrio Ideológico, Ilustración 1)***

Partiendo como base de las conclusiones antes mencionadas referidas a la ideología como sistema de poder y al intento de manipulación por parte de la misma desde los sistemas de autoridad y política, concluimos que la ideología que se observa en una organización (Ideología Manifiesta) es la consecuencia de dos sistemas ideológicos que se contraponen (Ilustración 1)

Por un lado, tenemos a la ideología deliberada, la cual nace del sistema de autoridad. Es la ideología que la organización formula y disemina a través de los mecanismos formales mencionados en los apartados precedentes como ser: formulación del código de conducta, formulación de valores, políticas de reclutamiento, etc.

Por otro lado, nos encontramos con la ideología emergente; la cual, a diferencia de la deliberada, es la consecuencia de dos procesos. Uno de ellos consiste en la ideología que promueve el sistema de política para concretar sus objetivos personales, utilizando las herramientas que vimos en las conclusiones previamente enunciadas. El otro, es la resultante de la libre interacción de los miembros de la organización. En este fenómeno, los sujetos vuelcan sus valores, ritos y costumbres y, al interactuar entre ellos las adoptan como prácticas sociales, para luego ser promovidas.

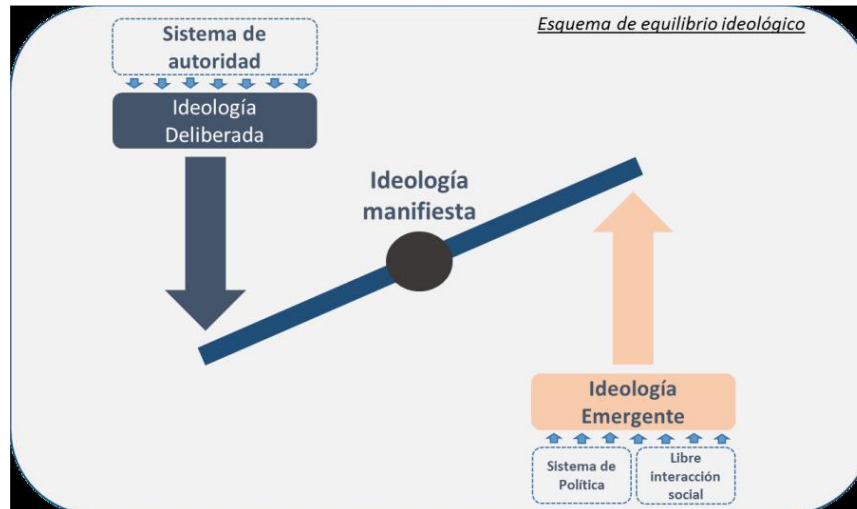


Ilustración 1: "Esquema de Equilibrio Ideológico"

d. El sistema de ideología, como fuente de poder, cambia su composición de acuerdo a la organización desde donde proviene

La ideología es un sistema común a las organizaciones estudiadas. Sin embargo, se presenta en diversas formas. Mientras que en algunas se la identifica con los lineamientos promulgados por el sistema de autoridad a través de los valores oficiales que la empresa busca fomentar, en otras se trata de un fenómeno etéreo y amorfo consecuencia de una serie infinita de comportamientos agregados que le dieron sentido a determinados ritos o costumbres que, por su adaptación exitosa al medio, se arraigaron para decantar en valores adoptados por los miembros actuales y futuros.

El poder ideológico cambia su composición según las siguientes características organizacionales:

- *Ciclo de vida:* cuando la organización nace, la ideología emana de el o los fundadores. Por ende, podemos decir que se encuentra personalizada y se irá formando con las acciones y dichos que esa persona tome a medida que pasa el tiempo. Su propia ideología, la manera

en que el fundador mira al mundo, sus preferencias e inclinaciones permearan hacia la organización.

A medida que la empresa madura y envejece, aquellos valores y ritos que moldearon las decisiones exitosas perdurarán para conformar una ideología autónoma que se aleja cada vez más de la persona fundadora para quedar asociada a la organización en sí. El ingreso de gerentes generales o altos mandos con personalidades particulares y que logran realizar acciones memorables, también puede afectar la cultura organizacional modificando el poder ideológico al conferirle nuevas dimensiones o prioridades de influencia.

- *Tamaño*: Cuanto más grande es la organización, en término de miembros, más difícil resulta instaurar a la ideología como fuente de poder. Esto es consecuencia de que los artefactos de construcción ideológica, como ser los ritos y costumbres, requieren de una gran capilaridad para recorrer la organización entera. Sin embargo, una vez instaurados, la capacidad de perdurar de la ideología aumenta junto con el tamaño de la empresa.

En las organizaciones de menor tamaño, se detectó un traslado de los valores del fundador o dueño hacia la misma. Esto es consecuencia de que como máximo ente decisor, impregna con sus valores el proceso de toma de decisiones marcando un parámetro a seguir por el resto de la empresa. Como mencionamos recientemente, el éxito en la adaptación al medio hace que los valores que parametrizaron la toma de decisiones sean tenidos en cuenta en futuros procesos iterando en un continuo hasta que un contexto adverso o una crisis organizacional cuestione la utilidad de ese sistema de creencias.

Como consecuencia del análisis de comparación de medias sobre el resultado de la encuesta de Likert, se encontraron diferencias significativas en la percepción de la definición de los valores organizacionales. Los sujetos de las empresas de tamaño grande y chico estuvieron alineados en su consideración de que los mismos provienen de la cúpula organizacional.

En relación a la capacidad de influencia sobre los valores de la organización que percibe el individuo de uno mismo, se encontraron diferencias significativas entre aquellos que pertenecen a empresas de tamaño grande y de tamaño mediano. Estos últimos están más volcados a percibir que pueden influir sobre dichos valores.

Con respecto a la identificación de grupos de poder políticos, los individuos pertenecientes a empresas medianas tuvieron una mayor percepción de dicho fenómeno.

Finalmente, en referencia a la identificación de ascensos o contrataciones para favorecer intereses particulares, se encontraron diferencias significativas en los individuos pertenecientes a pequeñas empresas, donde los mismos dieron el menor promedio de percepción de dicho fenómeno.

•*Tipo de estructura organizacional*: la forma en que se organiza la empresa promueve determinados sistemas de influencia. La estructura funcional facilita el desarrollo del poder de autoridad dado que los roles están bien definidos y la cadena de mando es unidireccional. En contraposición, las estructuras matriciales facilitan el surgimiento de focos de poder político dado que existen individuos que responden a varios jefes, los cuales pueden tener distintos objetivos. Con respecto a la ideología, las estructuras funcionales promueven el surgimiento de sub culturas y la convivencia entre ellas dependerá de si pueden converger en un poder ideológico común o si estarán en constante lucha por imponerse unas a otras. Las estructuras por producto, por cliente y geográfica tienden a promover ideologías de nicho dado que su orientación organizacional es de cara al exterior. Ese exterior, el cual puede ser un cliente, un país, un territorio o un producto específico, juega un rol protagonista al momento de moldear la cultura de la porción organizacional con la cual interactúa.

- *Presencia de la imagen del fundador o de la máxima autoridad asociada a la imagen de la organización:* a partir de los casos relevados concluimos que en aquellas organizaciones donde la imagen de la empresa es un reflejo de la imagen de su fundador o del principal directivo, la ideología de la misma es la resultante de una extensión de los valores de dichos líderes. El caso opuesto sucede cuando las organizaciones trascienden a sus fundadores o dueños y cobran una entidad propia. Allí, la ideología es un producto del éxito de sus decisiones y de los valores que las soportaron.

En términos de la morfología de la ideología como fuente de poder, se observa que cuando el fundador o dueño forma parte de la coalición interna, existe un solapamiento entre el sistema de autoridad y el sistema de ideología. Esto es consecuencia de que el comportamiento o la toma de decisiones puede verse condicionada por un sistema de valores que emana directamente de la autoridad.

Resultados secundarios

a. El poder es una temática tabú y tiene una connotación socialmente negativa

A pesar de que por lo recabado en la investigación podemos afirmar que el poder es un fenómeno común a las organizaciones analizadas, resulta ser una temática tabú difícil de detectar en su máxima pureza. El poder es un hecho que se trata de evadir. Los individuos suavizan las expresiones de los pensamientos al respecto debido a que culturalmente, dentro del ámbito circunscripto por esta investigación y por los aportes del Marco Teórico, el poder es visto como un atributo o acción en contra de la moral y la ética. Sin embargo, concluimos que él mismo es un medio para lograr que las cosas se hagan y si es correcto o no aplicarlo dependerá de quién lo utilice y los fines que persiga.

b. El tipo de organización y la forma en la que se estructura, condiciona qué fuentes de poder predominarán

El poder se origina en la autoridad del rol organizacional, en las redes políticas, en la ideología o cultura organizacional y en la gestión del conocimiento. Esta fuente puede estar representada por una persona, un grupo o encontrarse en la propia organización. El tipo de organización condiciona qué tipo de poder predominará o será más apto para influenciar sobre los individuos.

Es así que en las organizaciones pequeñas el poder de autoridad influencia de manera más efectiva que el poder político o de conocimiento. Por otra parte, a medida que crecen las organizaciones, el poder del conocimiento y la burocracia de las normas y los procedimientos se vuelven la principal fuente de influencia dado que difícilmente un miembro de la organización pueda comportarse consistentemente de forma contraria a lo que dictamina dicho sistema y persista en la empresa.

c. Los sistemas de poder no son igualmente identificables y operan tanto en el consciente como en el subconsciente

No todas las fuentes de poder son igualmente identificables. El poder de autoridad, como se encuentra embestido por la formalidad de la organización, es el que se reconoce más fácilmente y hasta en ciertos casos brinda un manto detrás del cual se esconden otros núcleos de poder, como ser el político. En contraposición, el poder ideológico se caracteriza por operar de manera inconsciente dado que no suele estar representado por una persona o una norma, sino que condiciona sutilmente el comportamiento de los miembros de la Empresa.

El sistema de autoridad y el sistema de política se encuentran separados por el proceso de toma de decisiones. Cuando el sujeto ejerce una acción desde la formalidad del cargo y

orienta a la organización hacia los fines de la misma opera dentro del Sistema de autoridad, mientras que cuando lo hace persiguiendo fines personales opera dentro del Sistema de política. Este delgado límite hace que un mismo sujeto fluctúe entre un sistema y otro constantemente lo que puede provocar que en determinadas circunstancias se trate de procesos conscientes o inconscientes. En este último caso el sujeto actúa en función de lo "correcto" sin discernir si el beneficio a obtener (más allá del escenario en que se mida: corto, mediano y largo plazo) será para la Organización o para sí mismo.

d. El poder puede ser ejercido por la organización aun cuando no lo ostente uno de sus miembros

Nuestro estudio encuentra que el poder puede ser impersonal. Con esto nos referimos a que no necesariamente debe estar embestido en una persona. Esta afirmación se sustenta en que se identificaron fuentes de poder abstractas como la ideología. La misma logra ejercer influencia en los individuos por su simple composición de valores, ritos y costumbres. Sin embargo, existen situaciones donde individuos u otras fuentes de poder utilizan mecanismos para modificar esa cultura o ideología y de esta manera ejercer una influencia indirecta sobre el objetivo final.

e. La influencia de una fuente de poder se manifiesta en la toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones es el principal elemento en el estudio del poder dado, que es el sistema racional y emocional, individual o colectivo, donde operan los mecanismos de influencia. Los sistemas de poder están latentes a la espera de una decisión donde forjar el camino hacia los objetivos propuestos. Es por esto que en las investigaciones podemos detectar las características del tipo de influencia que opera, especialmente a niveles inconscientes.

f. Las características del proceso decisorio condicionan la influencia de los sistemas de poder

Las organizaciones que concentran el poder en el sistema de autoridad centralizan el proceso de Toma de Decisiones lo más próximo a la cúpula posible. Esto tiene como principal limitación el alcance. A medida que crece la empresa, el sistema de autoridad tiende a generar normas y procedimientos que fecundan el terreno para el surgimiento de un sistema burocrático. En contraposición, cuanto más descentralizada está la toma de decisiones, operan con mayor fuerza los sistemas de política e ideología dado que se generan grises que permiten actuar por fuera del alcance de los roles y la estructura formal.

g. El éxito del sistema de ideología como fuente de poder depende de que hayan tenido éxito las decisiones tomadas bajo su influencia

De todos los sistemas de poder, el de ideología tiene un vínculo sensible y cercano con el proceso de toma de decisiones. Esto se debe a que una decisión correcta promueve la supervivencia de la ideología o el valor que la sustenta; de lo contrario, una sucesión de decisiones incorrectas sustentadas en un mismo valor hará que los miembros se replanteen la utilidad del mismo e incluso lo desafíen. Esto no sucede con otras fuentes de poder como, por ejemplo, la de autoridad. Si un individuo toma una decisión incorrecta, no pierde su poder de autoridad mientras perdure en el cargo que se lo confiere.

h. El decisor no siempre es consciente de que se encuentra influenciado por un sistema de poder al momento de decidir

Dependiendo la fuente de poder, el decisor es más o menos consciente que está actuando bajo la influencia de un sistema o no. El estadio de mayor conciencia de la influencia durante una decisión se da cuando la fuente de influencia es el poder de autoridad; mientras que el estadio de inconciencia respecto a las influencias durante el proceso decisorio se da

con la articulación del sistema ideológico. Un estadio intermedio entre estos dos extremos descriptos es el del sistema político dado que el mismo puede actuar influenciando individuos los cuales creen que actúan en pos del sistema de autoridad.

i. En las decisiones colectivas el sistema de poder actúa de manera indirecta operando a través del sujeto más influenciador del grupo

En los casos donde se mencionaron decisiones colegiadas o colectivas, concluimos que la misma era el resultado de aquel individuo con mayor influencia en el grupo y no como el producto de un pensamiento conjunto. El consenso como herramienta de negociación era la consecuencia de desigualdades en las habilidades argumentativas o en los niveles de poder de autoridad. En ambos casos, los sistemas de autoridad y política actúan por transferencia: se influencia a un individuo y este busca influenciar al grupo en situación de decisión. En contraposición, el sistema de ideología puede operar con un doble mecanismo: influenciando todo el proceso decisorio en el momento que ocurre, o afectando a determinados individuos para que operen con el resto.

j. Los sujetos no reconocen que sus decisiones fueron condicionadas por un sistema de poder

Finalmente concluimos, que los individuos no confiesan que sus decisiones pasadas y presentes fueron influenciadas por algún sistema de poder. La totalidad de los casos mostraba que dominaban el proceso decisorio tanto desde el aspecto racional como emocional. Inclusive en algunos casos afirmaban que la única cultura que guiaba sus comportamientos era la individual, lo cual se observó no ser cierto con el correr de las propias entrevistas y producto de contradicciones.

VI. Conclusiones

Considerando que la presente investigación arribó a la conclusión, con las limitaciones expuestas previamente, de que la ideología que observamos en una empresa es la resultante de un equilibrio entre su manifestación anárquica (propia de la interacción de las culturas individuales y el bagaje histórico de la organización), los intentos de manipulación por parte del sistema de autoridad y las presiones del sistema de política para torcer las voluntades hacia objetivos particulares y, teniendo en cuenta que el accionar diario y consistente de los individuos dentro de una empresa configuran estrategias emergentes que no siempre compatibilizan con las estrategias deliberadas, la principal implicancia de este trabajo de investigación se encuentra en que una cultura organizacional que no está alineada con el sistema de autoridad (ya sea porque carece del suficiente poder para conducirla o por que ignora su facultad para facilitar la concreción de objetivos y aunar voluntades) podría ser la explicación del fracaso de las estrategias empresariales por falta de ejecución.

Otra de las implicancias del presente trabajo tiene que ver con la revelación de la intensidad del poder que tiene la cultura organizacional y cómo aquellos líderes que manejen los ritos o que se constituyan a sí mismos en leyendas, podrán ejercer su liderazgo con un mayor alcance y de manera más efectiva que aquellos quienes solo utilizan como herramienta la autoridad investida por el cargo.

A su vez, el presente trabajo sirve como una herramienta esclarecedora de la dinámica organizacional permitiéndole al individuo identificar a quién están sirviendo los diferentes objetivos, qué herramientas de influencia están operando y de qué manera puede contrarrestar dichos efectos.

Finalmente, el poder es una temática difícil de abordar y menos aún de investigar debido a que en el mundo occidental tiene una connotación vergonzante. Aquellos estudios que se hacen al respecto, permiten dejar en evidencia las intrincadas redes y motivan a que se profundice en los diversos aspectos aún no explorados.

Durante la elaboración de la investigación, nos sumergimos en un mundo fascinante: las redes de Poder. Descubrimos a modo personal una temática por demás interesante que a lo largo de la historia fue abordada por distintas disciplinas como la sociología, las ciencias políticas, la psicología, las ciencias de comportamiento organizacional, la administración de empresas y la economía, entre otras.

A través del trabajo de campo, vivenciamos cómo el poder actúa a nivel consciente e inconsciente y cómo puede convertirse en una temática tabú dependiendo de la cultura de la organización en el que el individuo se desenvuelve y de sus valores personales. A raíz de esto sugerimos que en futuros estudios de este fenómeno se tenga especial cuidado en la forma de preguntar e indagar ya que se corre el riesgo de condicionar el dato obtenido.

Al finalizar la presente investigación nos queda como apreciación de que según la bibliografía recabada no existe evidencia suficiente para determinar si la ideología es un fenómeno que conforma a la cultura o si ambos conceptos definen al mismo fenómeno. Algunos autores utilizan similares definiciones para ambos fenómenos y otros incluyen a la ideología como parte de la cultura organizacional.

También entendemos que, si bien esta investigación concluye solo sobre los casos estudiados, el poder y la cultura son fenómenos universales y atemporales cuyas observaciones y apreciaciones podrían ser vivenciadas en otros ámbitos donde existan dinámicas grupales intra o extra organizacional.



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

La principal sugerencia que le realizamos a las organizaciones es que el fenómeno de poder tiene una implicancia directa en la toma de decisiones y, en consecuencia, la ejecución correcta de una estrategia requiere del dominio de las redes de influencia. Dominar el sistema de ideología es una forma sustentable y sostenible de ejecutar las estrategias de forma consistente a lo largo del tiempo. A raíz de esto, los modelos de planeamiento estratégico deberían incluir un pilar para el abordaje de esta problemática.

"Agradezco a Nora Gorrochategui por los comentarios y sugerencias realizados sobre una versión previa de este trabajo"

VII. Bibliografía

- Bujalski, G. (2012). Power: How to get it; how to use it; how to keep it. Kindle Digital Service.
- Dahl, R. (1957). The Concept of Power. Department of Political Science. Yale University. P. 201-215.
- Foucault, M. (1999). Estrategias de poder. Barcelona, España: Paidós.
- Foucault, M. (2012). El poder, una bestia magnífica. Bs As, Argentina: Siglo XXI.
- Freedman, M. (2003). Ideology. New York, USA: Oxford University Press.
- Glaser, B. G. (1992). Basic of Grounded Theory Analysis: Emergence vs. Forcing. Chicago, USA: Sociology Pr.
- Jaques, E. (2011). La Organización Requerida. Bs As., Argentina: Granica.
- Knights, D and Roberts, J. (1982) The Power of Organization or the Organization of Power?. Organization Studies, EGOS. 47-63.
- Levina, N and Orlikowski, W. (2009). Understanding shifting power relations within and across organizations: a critical genre analysis. Academy of Management Journal. Vol 52. No4. 672-703.
- Maquiavelo, N. (s.f). El Príncipe. Liber Electronicus.
- Mintzberg, H. (1984). Power and organization Life Cycles. McGill University. Academy of Management Review. Vol. 9. No 2. 207-224.
- Mintzberg, H. (1992). El poder en la Organización. Barcelona, España: Ariel.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (2010). Power. Why some people have it and others don't. Harper Collins e-books.



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina
"Santa María de los Buenos Aires"
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Investigación "Francisco Valsecchi"

- Pfeffer, J. (1992). *Understanding Power in Organizations*. Harvard Business School Press. Boston, USA: California Management Review.
- Pfeffer, J. (2013). You are still the same: why theories of power hold over time and across contexts. *The Academy of Management Perspectives*. Vol 27 No.4 269-280. Stanford University.
- Sartori, G. (1969). Politics, Ideology, and Belief Systems. *The American Political Science Review*. P 398-411. Editorial: American Political Science Association. Vol 63. No 2.
- Schein, E. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Steven, L. (2007). *El poder. Un enfoque radical*. Segunda edición. Madrid, España: Siglo XXI de España Editores.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.