



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
METROPOLITANA**

UNIDAD IZTAPALAPA

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y
HUMANIDADES**

POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

**RELACIONES DE PODER, RELACIONES FAMILIARES
Y EMPRESA: EL CASO DE UNA MICROORGANIZACIÓN
DEL SECTOR TEXTIL**

T E S I S

**Que para obtener el grado de
Maestro en Estudios Organizacionales
Presenta:**

JUAN CARLOS RAMÍREZ SEGURA

**DIRECTOR DE TESIS
Dr. Ayuzabet De La Rosa Alburquerque**

**MÉXICO D.F.
JULIO DE 2008**

Índice

	Página
Introducción.	4
Capítulo 1. La Pequeña Empresa Familiar: Mitos y Controversias.	14
1.1. Introducción.	14
1.2. La Empresa Familiar: Algunas Caracterizaciones.	15
1.3. El Discurso Sobre la Empresa Familiar: Su Problemática.	20
1.3.1. Problemas de Dirección y Administración.	21
1.3.2. Problemas de Continuidad y Evolución.	25
1.3.3. Problemas Entre Familia y Negocio.	27
1.4. El Discurso Sobre la Empresa Familiar: Una Visión Crítica.	29
1.5. La Empresa Familiar o la Dimensión Familiar de la Empresa.	31
1.5.1. La Familia: Su Noción en las Ciencias Sociales.	32
1.5.1.1. Algunas Perspectivas Respecto del Concepto de Familia.	33
1.5.1.2. Tipos de Familia.	35
1.5.1.3. Algunos Modelos Analíticos para el Estudio de la Familia.	38
1.6. La Pequeña Empresa en el Discurso Sobre la MPYME, o la Ausencia de la Noción de Pequeña Empresa Familiar.	44
1.6.1. Los Saberes sobre la MPYME en México.	46
1.7. Conclusiones.	52
Capítulo 2. Poder y Relaciones de Poder en las Organizaciones.	55
2.1. Introducción.	55
2.2. El Estudio del Poder y las Relaciones de Poder en las Ciencias Sociales.	56
2.2.1. Max Weber: Poder y Dominación.	57
2.2.2. Dahl: La Visión Pluralista del Poder.	61
2.2.3. Bachrach y Baratz: Las Dos Caras del Poder.	67
2.2.4. Parsons: Poder y Sistema Social.	73
2.2.5. Lukes: La Visión Radical del Poder.	79
2.2.6. Foucault: Poder y Disciplina.	84
2.3. Modelos de Poder.	93
2.3.1. Modelo de Poder Intraorganizacional de las Contingencias Estratégicas.	94
2.3.2. Modelo de Poder Organizacional de Conrad: El Poder y sus Aspectos Simbólicos.	98
2.3.3. Modelo Episódico de Poder de Cobb.	105
2.3.4. Modelo de Poder Episódico de Clegg: Circuitos de Poder.	112

2.3.5.	Modelo Analítico de las Relaciones de Poder Organizacionales de De la Rosa.	115
2.3.6.	El Análisis Estratégico de las Relaciones de Poder: Sistema de Acción Concreto.	120
2.4.	Conclusiones.	126
Capítulo 3.	Aspectos Metodológicos.	130
3.1.	Introducción.	130
3.2.	El Estudio de Caso.	130
3.3.	Metodología de Investigación Cualitativa.	136
3.4.	La Entrevista y la Observación como Métodos de Investigación Cualitativa.	140
3.5.	Hechura de la Investigación.	146
Capítulo 4.	El Caso de la Microorganización PROMOO.	153
4.1.	Introducción.	153
4.2.	El Contexto de la Microorganización PROMOO.	153
4.3.	Historia de PROMOO.	158
4.4.	Poder y Relaciones de Poder: Su Relevancia para el Funcionamiento y Desarrollo de PROMOO.	176
4.4.1	PROMOO: Una Relación de Poder Individual.	177
4.4.2.	PROMOO: Una Relación de Poder a Nivel Individual y Grupal.	184
4.4.3.	PROMOO: Una Relación de Poder a Nivel Familiar.	197
4.4.3.1.	Relación de Poder entre el DD y su Mamá	199
4.4.3.2.	Relación de Poder entre el DD y su Hermano Menor.	207
4.4.3.3.	Relación de Poder entre la Familia del DD y los Trabajadores de PROMOO.	214
4.5.	La Importancia de la Familia para la Acción Organizada de la Microorganización PROMOO.	218
Conclusiones.		227
Bibliografía.		236

Introducción.

El concepto de empresa familiar nos remite a un tipo especial de negocio que tiene como característica principal el ser propiedad de una familia, la cual generalmente participa en ella trabajando y dirigiéndola. Bajo esa definición una gran cantidad de empresas en México y en el mundo serían empresas familiares. Como se mostrará en el primer capítulo de este trabajo, la empresa familiar es relacionada comúnmente con otro tipo de empresa que ha despertado interés recientemente en disciplinas como la economía y la administración: la micro, pequeña y mediana empresa (MPYME). En esta tesis se pretende tomar como objeto de estudio a la MPYME, y de manera paralela, la relación existente entre la MPYME y la familia. No obstante, se enfatizará especialmente en la de tamaño micro, dado que el estudio de caso se realizó en una microempresa.

La decisión de estudiar este tipo particular de empresa se tomó no sólo en función de la relevancia que la MPYME tiene en términos económicos, sino además por la oportunidad que presenta para conocer un poco más acerca de la compleja realidad organizacional de México, a través del estudio de un caso concreto. Así pues, usando una perspectiva organizacional se plantea reconocer la complejidad inherente a este tipo de organizaciones, es decir de las MPYME's, como primer paso para poder advertir fenómenos multifacéticos que se dan en este tipo de empresas y que pueden ayudar a comprender de manera integral su realidad.

Para poder llevar a cabo un estudio de este tipo, es necesario asumir a la empresa familiar como una organización, como un ente complejo con múltiples lógicas, no sólo la económica, que es la que permea a la mayoría de los estudios realizados al momento, estudios que reflejan la realidad de estas organizaciones desde una perspectiva muy

acotada. Acorde con este ímpetu, se plantea estudiar a la microorganización con el apoyo de un elemento no tan común, pero pertinente desde un enfoque organizacional: el poder. Adicionalmente se destacará la importancia de las relaciones familiares. El poder y la familia se usarán como ejes conductores para analizar la acción organizada de esta microorganización. Así pues, el estudio propuesto estaría enfocado a dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cómo influyen las relaciones de poder y las relaciones familiares en la acción organizada de la microorganización? En otras palabras, ¿Cómo influyen el poder y la familia en el desempeño global de la microorganización estudiada?

Para dar respuesta a estas interrogantes, como se señaló previamente, conviene adoptar un enfoque organizacional. En esta tesis se ha elegido partir del concepto tradicional de empresa familiar, el cual ha sido el constructo teórico más socorrido para explicar la relación existente entre las MPYME's y la familia. Más adelante, en el marco teórico de este trabajo, se establecerán las limitaciones que tiene este concepto para dar cuenta de esa relación. Sin embargo, resulta conveniente comentar muy brevemente y a manera de introducción los principales elementos encontrados en la literatura sobre empresa familiar.

La empresa familiar es un tipo de empresa que presenta ciertas particularidades que la han hecho digna de estudio desde distintos enfoques. Existen diversas obras que abordan la problemática de este tipo de empresas (Grabinsky, 1994; Gersick, et. al., 1997; Ginebra, 2001; Martínez, 1984) y que generalmente proponen, a manera de recetas, diferentes maneras de mejorar el desempeño de la misma, propuestas basadas generalmente en experiencias personales de los autores en casos muy particulares.

Con algunas muy contadas excepciones, el enfoque o sesgo que orienta al grueso de las obras sobre empresas familiares, tiene una marcada tendencia economicista y relacionada estrechamente con la teoría administrativa. Los problemas ahí abordados tienen que ver

regularmente con asuntos como la producción, indicadores de eficiencia y el saneamiento de las finanzas vía una correcta o adecuada gestión de los recursos a su disposición, los cuales generalmente son caracterizados como escasos (Ginebra, 2001). Así pues, una idea que aparece generalmente en la literatura de la empresa familiar es que funciona mal, o que podría funcionar mejor.

Esta última noción se basa en ciertos supuestos presentes de manera general en los escritos sobre empresa familiar, que se asumen como hechos o axiomas. Se piensa que la empresa familiar es administrada y dirigida de una manera intuitiva, y por lo tanto poco profesional e informal, es decir, de manera opuesta a la gran empresa, la cual se caracteriza por la formalidad; la empresa familiar tiene como sello característico la informalidad (Ginebra, 2001). Así, la informalidad de la empresa familiar se explica en la literatura existente como el resultado de las relaciones emanadas de la familia propietaria de la empresa, las cuales al ser trasladadas del ámbito familiar al seno de la empresa, originan un choque entre las lógicas del negocio y las de la convivencia familiar (Gersick, et. al., 1997). Uno de los objetivos comunes del grueso de la literatura sobre empresa familiar es el conciliar este dilema (que es considerado más como un problema), generalmente aplicando ciertos mecanismos que aseguran una mayor formalidad, reduciendo al máximo la informalidad, la cual se asume como una disfunción.

Las soluciones de los autores varían; algunas veces se aboga por separar de tajo el negocio de la familia (Ginebra, 2001), mientras que en otros casos se reconocen ciertas bondades en el carácter familiar, por lo que se dan propuestas mixtas que integren de la mejor manera lo relacionado con el negocio y la familia (Gersick, et. al., 1997; Martínez, 1984). Sin embargo, predomina la intención de mejorar el desempeño de la empresa familiar, es decir, se asume cierta disfuncionalidad de antemano.

De esta manera, en general, la literatura acerca de la empresa familiar se centra principalmente en hacer propuestas encaminadas a mejorar el desempeño económico y productivo de la misma, generalmente apoyándose en postulados de la teoría económica y de la ciencia administrativa o de la gestión. Este sesgo de la mayor parte de la literatura sobre empresa familiar halla su cimiento en una concepción economicista de la empresa, que si bien tiene fundamento y justificación, no necesariamente es la única bajo la cual puede abordarse un estudio sobre la empresa familiar. Sin embargo, cualquiera que sea el enfoque, lo que se ha escrito sobre empresa familiar, no hace sino reforzar su importancia y la pertinencia de tomarla como objeto de estudio.

La importancia de estudiar a la empresa familiar se justifica con base en múltiples factores. Por un lado, se ha escrito que es el tipo de empresa más común del mundo y que engloba a una gran variedad de negocios y entidades de muy distintos sectores, ya sea en el productivo o de servicios, así como empresas de muy distintos tamaños y recursos, todas ellas con un factor en común: el carácter familiar (Gersick, et. al, 1997). Otro factor que resalta su importancia es que es una de las fuentes de empleo más socorridas a nivel mundial, pues es en los pequeños negocios familiares donde encuentran empleo personas que formarían parte de las filas del desempleo sin las fuentes de trabajo originadas por las empresas familiares (Chanlat, 2003). Además existe otro factor no menos importante para tomar a la empresa familiar como un digno objeto de estudio: en tanto que es un lugar donde diariamente se da una interacción entre personas con motivo del trabajo, la empresa familiar representa un espacio de socialización muy importante, donde sin duda ocurren fenómenos muy complejos y particulares que tienen una alta relevancia por su relación con el área de estudio de las diferentes disciplinas sociales, especialmente desde el punto de vista organizacional. Un factor también importante es el hecho de que la empresa familiar

ha sido generalmente caracterizada como una empresa tipo PYME o MPYME, es decir como una micro pequeña y mediana empresa, la cual también recientemente ha adquirido importancia en la literatura empresarial y de negocios. Cabe aquí hacer la precisión de que si bien esto puede en la mayoría de los casos ser cierto, no lo es en su totalidad. Así, una empresa familiar bien puede no ser una MPYME; de manera opuesta, una MPYME no necesariamente es una empresa familiar. En esta tesis se plantea que el concepto de empresa familiar y su caudal teórico es valioso como un punto de partida para comprender mejor este tipo de organizaciones, pero también se plantea que es un concepto limitado.

Para fines prácticos, este trabajo ha optado por estudiar a la MPYME y la dimensión familiar de la misma, no como una empresa familiar, sino como una organización pequeña de carácter familiar.

En tanto que el objeto de estudio de esta tesis es la MPYME, conviene también comentar brevemente lo escrito sobre la MPYME. Encontraremos que han sido descritas como entidades relevantes en términos económicos y productivos, pero que de manera general enfrentan un panorama incierto y dominado por las grandes empresas, quedándoles como destino la simple supervivencia. El enfoque económico de la empresa se halla muy patente en la literatura existente respecto de la MPYME, tal como ocurre con la empresa familiar, incluso de manera más pronunciada.

De manera mas particular, la literatura sobre MPYME puede ser englobada dentro de tres grandes discursos. Estos discursos son identificados por De la Rosa (2000) como el discurso oficial, académico y managerial, que en conjunto forman el denominado discurso general de la MIPYME, es decir, lo que se ha dicho y escrito acerca de la MPYME visto como una forma discursiva, que tiende a justificar una postura. Analizando cada uno de estos discursos, se llega a la conclusión de que la idea central a cada uno de ellos (en menor

grado en el académico) es que el campo de estudio de la MPYME es relativamente homogéneo, conclusión cimentada en una visión economicista de la MPYME. Sin embargo, existe un problema: con sus excepciones, el discurso general de la MPYME se basa en ideas preconcebidas acerca de la realidad de este tipo de empresas, además de mitos que carecen de base empírica comprobable, por lo que se tiende a simplificar la realidad de la MPYME, es decir se niega la complejidad inherente a ellas (De la Rosa, 2000 y 2004).

Por lo tanto, si uno se decide por un enfoque distinto al económico para abordar a la MPYME, en este caso el organizacional, conviene dar un salto en cuanto a su concepción. Se requiere pasar de identificar a la MPYME como una empresa, en el sentido meramente económico, a concebirla como una organización, un ente complejo, donde confluyen una gran cantidad de lógicas de pensamiento y acción, y donde diversos fenómenos sociales se llevan a cabo, es decir pensarla como una micro, pequeña y mediana organización (MPYMO) un concepto que a su vez complementa la visión de MPYME propuesta por el enfoque económico, la cual no necesariamente debe ser desechada o reemplazada (De la Rosa, 2000 y 2004).

Si damos el salto hacia un enfoque organizacional sobre la MPYME (y su relación con la familia), el estudio de un fenómeno como el poder en las organizaciones cobra pertinencia y relevancia, algo que difícilmente sería posible si se adoptara una perspectiva de tipo económico. Por lo tanto, la pertinencia del tema central de esta investigación, el estudio de la influencia de las relaciones de poder y de familia sobre las formas de organización de una microorganización familiar, parece correcta desde un punto de vista organizacional, y aun más si añadimos el hecho de que existen pocos estudios de este corte hasta el momento, como por ejemplo: Rendón (2003) y Saraví (1997).

Así, el poder por sí solo es un tema amplio y polémico en sentido positivo o negativo, y que se halla presente en prácticamente todos los aspectos de la vida social. Es pues un fenómeno netamente social. Por esto, prácticamente todas las disciplinas sociales han estudiado el tema del poder con el instrumental teórico a su disposición. Las perspectivas que cada una de estas ciencias tienen son variadas y prácticamente no existen consensos. Si bien esto parecería inicialmente un problema, también puede ser visto como una oportunidad, en tanto que la variedad de posturas permite tomar en cuenta elementos que pasarían desapercibidos si sólo se abordase desde una postura teórica en particular. De ahí que resulte interesante abordar el tema del poder desde una perspectiva organizacional, ya que en tanto que ésta clama en todo momento por la interdisciplinariedad, se reduce el riesgo de adoptar una postura cerrada y dogmática.

El estudio del poder es importante, si tomamos en cuenta lo dicho por Crozier y Friedberg (1990) en el sentido que el poder es el fundamento de la acción organizada, siendo las relaciones de poder el elemento que permite conciliar los intereses divergentes – incluso contradictorios– de los diferentes miembros de la organización, lo que permite que se dé la cooperación, problema central para el funcionamiento de toda organización. Por lo tanto, el estudio de un tema tan interesante (desde el punto de vista organizacional) como el poder y su relación con las formas de organización, contribuye a conocer una pequeña parte del altamente heterogéneo y complejo campo de la MPYME en México.

De manera adicional, en este trabajo se destaca la importancia de tomar en cuenta el aspecto familiar de este tipo de empresas, es decir, establecer las posibles conexiones entre las relaciones interpersonales (de poder o no, según sea el caso) que se dan en la familia que posee a la empresa y la forma de organización de la empresa. El estudio se enriquece añadiendo esta veta de investigación, ya que como un autora (Rendón, 2003) señala, el

carácter familiar de una empresa si hace diferencia respecto de una que no posee esa característica. En esta tesis se plantea entonces la necesidad de ahondar en las diferentes lógicas institucionales que se expresan en la empresa familiar.

Así, en el primer capítulo, se abordará lo escrito respecto de la empresa familiar, con el fin de identificar sus tópicos más importantes, los cuales a su vez configuran lo que en esta tesis se ha denominado el discurso sobre la empresa familiar. La revisión de dicho discurso tiene por objeto dilucidar las ventajas y desventajas analíticas que supone el empleo del concepto de empresa familiar. Basado en lo anterior, se delinearán los mitos que circundan a la noción de empresa familiar en su sentido más tradicional. En esta tesis se rescata la idea propuesta por Lozano y Salinas (2006), respecto de que el concepto de empresa familiar es acotado y que por lo tanto conviene ahondar más en la dimensión familiar de la empresa, en este caso, de la pequeña empresa, dado que el objeto de estudio de este trabajo se relaciona en términos generales con la MPYME. En consecuencia, en otro apartado de este capítulo se destaca la importancia de rescatar la noción que se tiene en las Ciencias Sociales respecto del término familia, especialmente cuando se le asume como una institución. Esto con el fin de comprender más a fondo el papel de la familia en la empresa. Más adelante se aborda otro de los mitos respecto de la empresa familiar: el que afirma que la empresa familiar es invariablemente una MPYME. Por lo tanto, en este apartado se aborda el discurso de la MPYME, es decir lo escrito acerca de este tipo de organizaciones, para establecer si existen posibles conexiones entre ambos discursos: el de la empresa familiar y el de la MPYME. En resumen, este primer capítulo trata de analizar el concepto de empresa familiar, separándolo de los mitos que suelen acompañarla, y trazar su posible conexión con la MPYME, que es en sí el objeto de estudio de la presente tesis. Se trata a grandes rasgos, de enriquecer y ampliar el rango analítico que supone el empleo de la noción de

empresa familiar rescatando la importancia de la dimensión familiar de la empresa, un constructo que remite a más elementos para el análisis de este tipo de organizaciones.

En el capítulo 2 de esta tesis se aborda el tema del poder y las relaciones de poder. En el primer gran apartado de este capítulo se destaca la importancia de rescatar las diferentes nociones de poder que algunos autores han formulado desde las Ciencias Sociales. Esto debido a que la noción de poder que se tiene desde la Teoría de la Organización tradicional y los Estudios Organizacionales es inacabada, y aún así, tiende a recuperar algunos de los conceptos trazados desde las Ciencias Sociales. En ese primer apartado se revisan las visiones de poder de autores como Weber (1992), Dahl (1992 y 1997), Bachrach y Baratz (1962 y 1963), Parsons (1963 y 1992), Lukes (1974) y Foucault (1988, 1992 y 1993). Posteriormente, en un segundo apartado dentro de este capítulo se revisan algunos de los modelos de análisis de las relaciones de poder en las organizaciones, con el fin de contar con instrumentos analíticos para estudiar el poder en las organizaciones. Así, se revisan las propuestas de Pugh et. al. (1971), de Conrad (1991), de Cobb (1984)), de Clegg (1990), de De la Rosa (2007) y de Crozier y Friedberg (1990).

En el tercer capítulo de esta tesis se aborda la metodología empleada para llevar a cabo la investigación. Dado que la estrategia metodológica empleada fue el estudio de caso, se ahonda en sus particularidades. También se describen las características de la metodología de investigación cualitativa, en tanto que fue la empleada durante la tesis. Ya que los métodos de investigación cualitativa empleados de manera principal en esta investigación fueron la entrevista y la observación, se exponen en este capítulo sus particularidades. Más adelante, se ahonda en el cómo se llevó a cabo el estudio de caso y las variables analizadas durante la investigación en función del marco teórico elaborado en la tesis.

En el cuarto capítulo, se revisa el estudio de caso en sí, aunque previamente se ofrece un panorama contextual e histórico en el que se inserta la microorganización estudiada a manera de introducción al caso. Posteriormente se analizan las relaciones de poder que se desarrollan al interior de la organización estudiada (una microempresa del sector textil) y se establece la importancia que tienen para con el desempeño general de la organización. Además se revisa la importancia de la familia en la conformación y preservación de la acción organizada de la organización estudiada.

En el quinto y último capítulo se ofrecen algunas conclusiones respecto de la investigación realizada a partir del estudio de caso, además de señalar algunas posibles vetas de investigación que pueden ser abordadas en un futuro próximo.

Capítulo 1. La Pequeña Empresa Familiar: Mitos y Controversias.

1. 1. Introducción.

Las empresas familiares han cobrado cierta importancia en la literatura empresarial en años recientes. En ella se destaca la necesidad de enfatizar el aspecto familiar de la empresa, aspecto que puede ser visto como una cualidad o una debilidad según sea el caso. Si bien el interés de este tipo de literatura se centra primordialmente en aspectos de índole económica, otras disciplinas diferentes a la administración han empezado a estudiar a este tipo de empresas. El aspecto familiar de las empresas se presenta como una veta de investigación interesante que añade riqueza al estudio de las organizaciones. En el caso de los Estudios Organizacionales, la empresa familiar ha comenzado a cobrar importancia como objeto de estudio, pues algunas tesis con enfoque organizacional han abordado temáticas relacionadas, por ejemplo, Bastar (2006).

En primera instancia, y tras una breve revisión de la literatura sobre la empresa familiar, su relevancia en términos económicos parece estar fuera de toda discusión. En una lectura ampliada, su importancia en términos organizacionales parece tener justificación. El hecho de que la empresa familiar sea uno de los tipos de empresas más comunes en el mundo, se traduce en que representa un espacio de socialización importante, donde deben ocurrir hechos relevantes desde un punto de vista social, y lo mas importante, desde un punto de vista organizacional.

Por lo tanto, si bien esta tesis considera que el tradicional concepto de empresa familiar es limitado y se opta por abordar el estudio de caso desde la perspectiva de la MPYME, se pretende esbozar en este apartado la idea de que la MPYME familiar, por nombrarla de algún modo, es un espacio de socialización, una organización en amplio sentido, y por lo

tanto puede ser estudiada desde un enfoque organizacional. Sin embargo, dado que esta noción no está desarrollada en la literatura “ordinaria” sobre empresa familiar, se emprenderá esta tarea a lo largo de este capítulo. Pero como nada puede ser construido en el vacío, se partirá de lo ya hecho, rescatando los elementos presentes en la literatura sobre empresa familiar que pueden ser útiles para entender a la MPYME familiar como una organización. Esto se hará dando un énfasis a las microempresas, que es el objeto específico de estudio.

En primera instancia, en este capítulo se abordará lo escrito respecto de la empresa familiar, para posteriormente destacar los tópicos más importantes de esta literatura y que conforman en conjunto lo que podríamos llamar el discurso de la empresa familiar. Posteriormente se ahondará en el papel que juega la dimensión familiar al interior de la empresa, además de hacerse una breve revisión de la noción que se tiene de la Familia en las Ciencias Sociales. Esto con el objetivo de destacar el limitado concepto que representa la noción de empresa familiar al menos como es descrita en el discurso que versa sobre ella. Más adelante, en otro apartado, se analizará la relación existente entre empresa familiar y MPYME, con el fin de aclarar algunos mitos que existen alrededor de estos dos conceptos. Así pues, la intención de este capítulo es profundizar en el conocimiento de lo que significa hablar de empresa familiar, en su significado y relevancia en términos organizacionales.

1.2. La Empresa Familiar: Algunas Caracterizaciones.

Así, comenzando este recorrido por lo escrito sobre empresa familiar, se dice que una empresa familiar surge cuando uno de los integrantes de la familia, generalmente el padre, o en términos de la literatura sobre la empresa familiar, el padre-fundador, decide invertir todo o parte del patrimonio familiar para poner en marcha un negocio propio, en el cual

trabajaran los miembros de la familia, dado que en muchos casos no existe suficiente capital para invertir en mano de obra (Grabinsky, 1994). Es así que los familiares empiezan a realizar diversas actividades cobrando bajos sueldos o a veces ninguna percepción económica con tal de que su esfuerzo coadyuve al crecimiento del negocio; es por ello que tanto la madre como los hijos adquieren el carácter de trabajadores polivalentes, es decir, realizan mas de una actividad, y no solo ellos, suele ocurrir que el padre fundador llega a realizar funciones adicionales.

Dependiendo del autor, la perspectiva que de la empresa familiar se tiene varía, pero existen puntos de concordancia.

Cuando se habla de la empresa familiar, se tiende a pensar en ella como un tipo de empresa característicamente pequeña, o de tamaño micro, aunque si bien es cierto que predominan las empresas familiares de estas características, también existen empresas grandes que aun tienen un cierto cariz familiar. El carácter de empresa pequeña con que se ha estigmatizado a la empresa familiar suele ir acompañado con un catastrofismo respecto de su supervivencia en el tiempo y sobre de su viabilidad (Ginebra, 2001). Sin embargo su contribución a la economía mundial y el auge que presentan parecen poner en entredicho tales afirmaciones.

Así, Martínez (1984 32-33), por su parte, define como empresa familiar, “tanto al gran emporio industrial o comercial cuyo capital solo pertenece a un solo grupo familiar, como a la modesta unidad económica en la que trabajan los miembros de una familia con unos pocos empleados ajenos a la misma”.

Otro autor, define a la empresa familiar de acuerdo a las siguientes características que presentan (Ginebra, 2001:21):

- a) La empresa familiar es un modo de emprender o de invertir sin el cual no se explicarían gran parte de las empresas exitosas de occidente.
- b) Las empresas familiares han sido uno de los elementos de mayor eficiencia social. La acción emprendedora que conlleva ha significado una oportunidad de ascenso social para muchas personas.
- c) Las empresas familiares son un motor de impulso técnico, pues sus plazos (a todos los niveles) no son los mismos que los de otras empresas, lo que permite medir los efectos de la innovación de una manera mas justa.

Partiendo de la base antes expuesta, podemos atender las características específicas de la empresa familiar.

La empresa familiar constituye la conjunción de dos entidades, la empresa –una unidad productiva– y la familia –una institución integrante de la sociedad–. La empresa es un ámbito para la realización de actividades dentro de un marco de división social del trabajo y un medio para la coordinación de esfuerzos basados en la cooperación. Por el otro lado, la familia es una institución que ya existía antes que la empresa, que tiene un significado social y humano mas profundo que la empresa (Martínez, 1984).

El reto de este tipo de organizaciones es manejar las relaciones de trabajo y parentesco, es decir las relaciones interpersonales, o en otras palabras, compaginar una relación cercana o personal (familiar) con una relación de trabajo eficiente y por lo tanto impersonal.

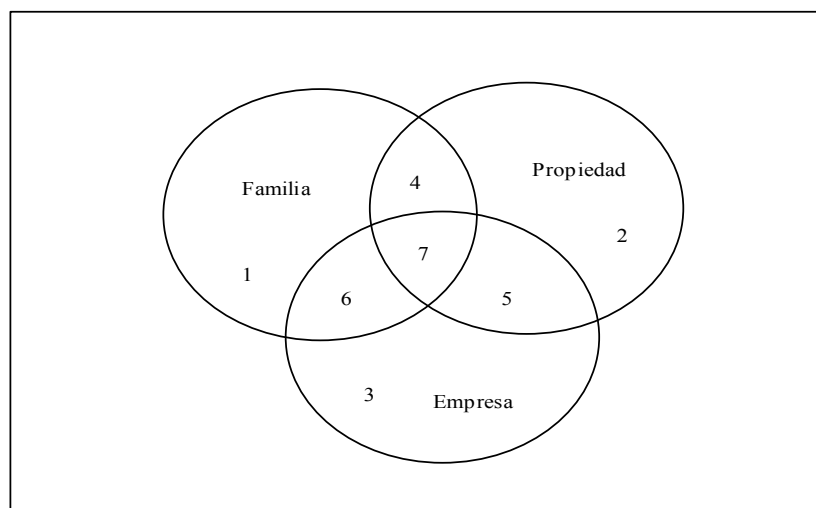
Existe una obra que caracteriza a la organización familiar como una estructura (entendida como la forma en que están dispuestos los componentes de un todo) dividida en tres subestructuras, y que sintetiza en parte lo anterior:

- La estructura directiva: Es el conjunto de personas que establecen y conducen la acción y la forma en que tales personas se relacionan entre sí.

- La estructura de capital: Es la que determina la configuración del poder en la empresa.
- Estructura de poder familiar: Tiene identidad independiente de las otras dos, aunque se cruza con ellas y las influye de un modo particular. Es la mas cambiante de todas, pues el tejido de relaciones de poder familiar se mueve en muy diversos sentidos. Cualquier cambio en la estructura de poder familiar desencadena cambios en la primera y segunda subestructura (Ginebra, 2001:29-30).

Otros autores, destacan de manera similar la importancia central de las interacciones entre las dos entidades –empresa y familia– que dan origen a la empresa familiar. Sin embargo, un elemento que estos autores (Gersick et. al., 1997) introducen en el análisis es uno no menos importante: la propiedad. Plasmada esta idea en un modelo (de los tres círculos como ellos lo llaman), sugieren que debe existir una distinción mas exacta entre el sistema de propiedad y de la dirección, dentro del círculo de la empresa (ver Figura 1). Algunos son propietarios pero no participan en la dirección del negocio; otros son gerentes, pero no controlan las acciones.

Figura 1.2.1 Modelo de tres círculos de la empresa familiar.



Fuente: Gersick et. al. (1997: 6).

Este modelo es usado para explicar algunas situaciones que se dan en el proceso de gestión y de toma de decisiones de la organización familiar. Todos los miembros de la familia se hallan en el sector 1. La persona que tiene algún interés en la organización pero que no pertenece a la familia se encuentra en el sector 2. Los empleados de la organización están dentro del sector 3. En el sector 4 se encuentran los miembros de la familia que tienen propiedad sobre la empresa. Las combinaciones que pueden darse son múltiples, pues por ejemplo, puede haber un miembro de la familia, que trabaja dentro de la empresa, pero que no es dueño de la misma, por lo tanto se encontraría en el sector 6. Un socio de la empresa que es dueño de acciones de la misma, pero que no es parte de la familia se hallaría en el sector 5. El fundador, que pertenece a la familia, es dueño de la empresa y trabaja en la misma está en el sector 7.

Rendón (2003), por su parte, establece de una manera muy precisa las principales diferencias entre un empresa familiar y uno que no lo es, en el siguiente cuadro:

Tabla 1.2.1. Diferencias entre la Empresa Familiar y la Empresa no Familiar.

Concepto	No Familiar	Familiar
Objetivo principal	Beneficios económicos	Creación de empleos; sucesión
Los miembros se unen por	Principalmente por intereses monetarios	No solo monetarios, además por afecto y valores
La visión se basa en	Administrador o consejo de administración	Fundador o propietario
Planeación estratégica	Tendencia a mediano y largo plazo	Tendencia a corto plazo
Toma de decisiones	Base racional; técnicas o modelos de management	Base razonable; experiencia o sentido común
Jerarquía	Burocrática y lenta; riesgosa	Centralizada y rápida
Comunicación formal	Escrita	Oral y Escrita

Organización interna	Formal	Pragmática
Contratación de personal	Por sus conocimientos y experiencias	Por su pertenencia a la familia
Los miembros son evaluados por	Lo que hacen	Lo que son
Las actividades de propiedad y dirección	Se encuentran separadas	Se encuentran estrechamente relacionadas
Sucesión	Decisión colectiva; administrativa y racional	Decisión más bien individual; compleja afectivamente
Propiedad basada en	Patrimonio financiero	Patrimonio financiero, cultural y familiar

Fuente: Rendón (2003:134)

1.3. El Discurso Sobre la Empresa Familiar: Su Problemática.

La literatura sobre empresa familiar plantea un gran número de problemas respecto de este tipo de empresas, las cuales generalmente tienen que ver con la manera de administrarlas de mejor forma, lograr una mayor eficiencia de la misma, y sobre todo ayudar a su subsistencia (se asume de manera general que la mayor parte de las empresas familiares son micros y pequeñas empresas). En algunos casos los problemas fluyen de su contexto, mientras que en otras ocasiones provienen del interior mismo de la empresa.

Estos planteamientos, señalan la gran incertidumbre que rodea a las empresas familiares, lo que impide en buena medida la implantación de formas de organización en donde predomine la formalidad, en oposición a la informalidad, los procesos estandarizados en lugar de las prácticas flexibles, formas en donde prive una racionalidad económica en toda regla (Martínez, 1984).

A fin de sintetizar la gran variedad de problemas que enfrentan las empresas familiares, según la literatura revisada, se han agrupado en los siguientes tópicos que incluyen las principales temáticas sobre las que gira la problemática de este tipo de empresas.¹

1.3.1. Problemas de Dirección y Administración.

Una preocupación central de las obras que versan sobre la empresa familiar son los asuntos relacionados con la correcta administración de los recursos de la misma, proponiendo generalmente a manera de recetas, las “mejores prácticas” de dirección y gestión, que suelen tomar en cuenta el carácter familiar, factor que en algunos casos es considerado como un obstáculo o problema para una gestión más racional y coherente.

Ginebra (2001) aboga por el establecimiento de políticas de empresa que faciliten la labor de dirección de la empresa familiar. Estas políticas se elaboran, siguiendo a este autor, recurriendo al pensamiento estratégico aplicado a las empresas de negocios, entendidas como la gran empresa.

La elaboración de estrategias es otro elemento que también suele formar parte de las soluciones a los problemas de administración de la empresa familiar. En este caso, cuando se habla de estrategia, se ponen en práctica dispositivos de la planeación estratégica, ya que en las obras de la corriente de la empresa familiar se emplea poco el instrumental teórico del pensamiento estratégico. Así, el proceso de generación de estrategia en el caso de la empresa familiar debería involucrar “el análisis del entorno con el del interior de la propia empresa. El primero conduce al descubrimiento de oportunidades, amenazas y responsabilidades sociales que deben conjugarse con las posibilidades que otorgan las fortalezas y debilidades que se encuentran en la empresa y con las querencias de la

¹ Cabe aclarar que este esfuerzo tiene más un carácter descriptivo que exhaustivo.

dirección” (Ginebra, 2001:61). Como puede observarse, esta propuesta estratégica es una adaptación del análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fuerzas y Amenazas) propuesto por la escuela de la Planificación Estratégica, tal y como Mintzberg et. al. (2003) la denominan.

Otra preocupación del discurso sobre empresas familiares en cuanto a la dirección se refiere, es la estructura directiva y los órganos de gobierno que ella requiere para su buen funcionamiento. Se escribe con regularidad que en tanto que el carácter familiar hace imposible que las relaciones personales sean totalmente formales, tal libertad en el trato conduce a la empresa a varias disfuncionalidades. Una de las salidas a este dilema es la creación de un órgano de gobierno, un ente colectivo a través del cual se pueda abordar la tarea de dirigir adecuadamente a las empresas familiares. Este órgano tendría como función primaria “la creación de un proceso formalizado de elección estratégica” (Ginebra, 2001:66). Lo que se pretende, en pocas palabras, es crear acuerdos y compromisos, idealmente por escrito, que garanticen una mayor formalización de la tarea de dirección de la empresa. Ya que las relaciones familiares no son formalizables del todo, se pretende que a través de dichos acuerdos y compromisos –formales– se logre una confluencia de tareas, lo que allana el camino para crear una estructura directiva. La idea central de estas recomendaciones es “minar” el aspecto familiar en pos de una mayor formalidad, definiendo tareas y generando compromisos, lo que por definición se opone a la lógica familiar.

Otro tema abordado en el discurso sobre empresas familiares es la necesidad de adoptar formas de organización más formales, con un mínimo de estructura formal, una planeación mínima y una definición de puestos flexible. Se trata entre otras cuestiones, de ver hacia el

futuro, crear una infraestructura que permita una posible expansión o crecimiento de la empresa (Grabinsky, 1992).

La motivación también es abordada en el discurso de la empresa familiar. Muy en el estilo que plantea el discurso de la corriente de las Nuevas Relaciones Humanas, con autores como Argyris (1975), Herzberg (1966), Likert (1961), Maslow (1970) y McGregor (1972), en las diversas obras se plantea la necesidad de asegurar que el personal que labora en la empresa familiar se encuentre motivado, lo que coadyuva a la cooperación. Sin embargo en el caso de la empresa familiar se da un problema singular: como los empleados –especialmente en empresas familiares pequeñas– son predominantemente familiares, en algunos casos las técnicas de motivación “ordinarias” no surten igual efecto. El autoritarismo con que se caracteriza tradicionalmente a las relaciones familiares ofrecen poco espacio para una motivación o un afán de autorrealización en la empresa –hablando en términos de la escala de Maslow (1970)–. Las soluciones a este dilema propuestas en el discurso sobre empresas familiares son variadas, pero se recomienda en términos generales “lidiar” con las relaciones familiares en los mejores términos para el negocio (Grabinsky, 1992). Lo que se trata es de recrear al interior de la empresa factores motivacionales presentes en el ámbito familiar, es decir, actitudes transmitidas del seno familiar a la empresa, elementos emocionales y motivacionales, patrones cognoscitivos sobre la realidad y una determinada orientación que dé cauce a la acción; en síntesis acciones que repercutan en un mejor desempeño de la empresa (Martínez, 1984).

La reorganización también se plantea en el discurso de la empresa familiar. La noción de reorganización en el caso de la empresa familiar se refiere a “volver a plantearse objetivos del negocio a corto y largo plazo” (Grabinsky, 1992). Con base en un análisis de la información requerida, se plantea una evaluación objetiva que permita tomar decisiones,

en muchos casos drásticas. Las razones expuestas para tales acciones de reorganización son entre otras: estados financieros desfavorables, problemas de liquidez, estancamiento en las ventas, fallos en la comunicación, excesiva burocratización, etcétera. El fantasma de la reingeniería² parece pender sobre estas recomendaciones.

Un asunto muy relacionado con las labores de dirección, la planeación, está también contemplado en este discurso de la empresa familiar. Se reconoce que generalmente las empresas familiares nacen de un acto casi espontáneo y poco planeado, lo cual se argumenta, es una de las causas por las que las empresas familiares enfrentan una gran mortandad. Se propone de manera alternativa a este acto aparentemente irracional, un mínimo de planeación respecto del negocio: calcular posibles gastos, disponibilidad de mano de obra, cooperación por parte de la familia, etcétera (Grabinsky, 1992). Como sucediera con la elaboración de las estrategias, las recomendaciones sobre una buena planeación en la empresa familiar se ubican dentro del marco conceptual de la planeación estratégica.

El discurso sobre la empresa familiar también manifiesta interés por usar las ventajas de los servicios de consultoría. Esta puede darse en diferentes niveles, pero Gersick et. al. (1997) y Martínez (1984) destacan que es inevitable pensar en contratar consultores externos cuando las relaciones familiares vuelven difícil la operación interna de la empresa. Pero el aspecto familiar puede ser un gran obstáculo para que los esfuerzos de consultoría fructifiquen; incluso si la situación familiar es muy tensa, la reticencia al cambio y la desconfianza puede ser un factor que impida el siquiera pensar en requerir servicios de consultoría.

² Para ahondar más respecto del tema de la reingeniería, véase Hammer y Champy (1994).

1.3.2. Problemas de Continuidad y Evolución.

La evolución y continuidad de la empresa es otro tópico de la problemática abordada en el discurso sobre la empresa familiar. El aspecto familiar, se afirma, es un factor importante para la viabilidad, continuidad, evolución y crecimiento de la empresa. Por lo tanto, si la empresa perdura en el tiempo, también lo habrá de hacer la familia, al menos durante cierto lapso (en ocasiones una empresa familiar logra desarrollarse y subsistir por un espacio largo de tiempo, pero la familia que la fundó ya no participa total o en parte de la propiedad de la misma). De ahí que algunos autores (Gersick, 1997; Ginebra, 2001; Grabinsky, 1992; Martínez, 1984;) describan el cambio generacional en la empresa familiar, señalando las posibles generaciones que pueden llegar a formar parte de una empresa familiar que logre una continuidad y evolución en el tiempo, como lo muestra la Tabla 2:

Tabla 1.3.1. Generaciones en la Empresa Familiar.

1ª Generación	Padre (s) o padre (s) + hijos
2ª Generación	Hermano solamente ó hermanos + primos
3ª Generación	Primos
4ª Generación	Primos Segundos

Fuente: Ginebra (2001)

En el apartado de la evolución, el discurso sobre la empresa familiar señala que debe ser uno de los objetivos a largo plazo más buscados. Específicamente (Ginebra, 2001) señala cuatro posibles fórmulas de evolución, que van de un polo al otro: en uno de los extremos se consigue hacer perdurar el carácter familiar, con todo lo que conlleva; en el otro lado, se consigue una evolución más notable de la empresa en términos físicos y económicos, pero el aspecto familiar tiende a desaparecer.

En lo que se refiere a la continuidad, el discurso de la empresa familiar asevera que la única forma segura de perdurar es aplicando las recomendaciones relacionadas con la dirección y gestión de la empresa ya descritas en el tópico anterior. Sin embargo, se añaden a estos señalamientos otros que tienen que ver con el aspecto familiar. Así la continuidad de la empresa familiar es vista como un proceso, uno que comienza desde que la empresa es creada, donde arranca el compromiso de la familia para con el negocio; a su vez este proceso implica una suerte de “educación” o adiestramiento de los integrantes de la familia en los quehaceres del negocio, y por lo tanto es un proceso que involucra decisiones (Ginebra, 2001).

La sucesión es un tema central cuando se aborda la problemática en el discurso de la empresa familiar. La sucesión implica el paso de la propiedad y/o dirección de la empresa de la primera a la segunda generación de la empresa. Este cambio es un momento crítico para cualquier empresa familiar (Martínez, 1984). La elección del sucesor o sucesores involucra una valoración muy permeada por lo sentimental y afectivo, por lo cual esta decisión tiene repercusiones muy profundas. Los criterios de sucesión en la empresa familiar tradicionalmente siguen un patrón de tipo monárquico, es decir una sucesión de sangre y primogenitura. Sin embargo, en el discurso sobre la empresa familiar se aboga por una formalización del proceso de sucesión: un acto sucesorio planificado y guiado por criterios más formales que solo la afectividad. Una vez más, el discurso sobre la empresa familiar destaca los inconvenientes de entremezclar las relaciones de parentesco con asuntos de negocios.

1.3.3. Problemas Entre Familia y Negocio.

Como su misma definición lo establece, la empresa familiar significa la unión de dos espacios de socialización distintos: la empresa y la familia. En las problemáticas antes descritas, la tensión entre ambos aspectos desemboca en diversas situaciones que generalmente el discurso sobre la empresa familiar cataloga como poco convenientes para el correcto desarrollo de la empresa. En este tópico se describen algunas situaciones en las que el matiz familiar juega un papel importante.

La relación entre padres e hijos, necesaria para la cooperación y el buen funcionamiento de la empresa se menciona continuamente en el discurso de la empresa familiar. Grabinsky (1992) señala que en tanto que esta relación está dada en términos de autoridad y poder, el choque y la confrontación se halla a la orden del día. Existe por un lado el deseo del padre por afirmar su autoridad sobre los miembros de la empresa, pero por el otro también se encuentra el deseo por parte de los hijos de adquirir poder. Esto tiene muchas repercusiones en el aspecto de la sucesión. Esta tensión será mas fuerte o mas débil según las características de la familia nuclear de la empresa. El mismo autor señala que los problemas de este tipo se superan en base a una relación cordial y de respeto. Sin embargo, puede afirmarse que la pugna de poder entre familiares es vista por los diversos autores como una disfunción de la empresa, sin analizar a detalle el contexto y la situación específica en que se presenta, sin vincularlo a aspectos de índole más compleja y que remite a aspectos sociológicos, psicológicos, organizacionales, en pocas palabras, se simplifica la percepción del ejercicio del poder al asumirlo como un problema de la empresa familiar, cuando los conflictos de poder son inherentes a toda organización y/o empresa.

Los problemas entre parientes en la empresa familiar, según Grabinsky (1992) se deben en primera instancia a que los familiares que trabajan en la empresa no perciben que su

remuneración económica sea justa en comparación con su trabajo. Esta forma de explotación del trabajo familiar forma parte crucial del éxito primario de una empresa familiar, especialmente en empresas de menor tamaño. El espíritu emprendedor del padre-fundador no es visto siempre por los otros integrantes de la empresa familiar como una virtud. Ginebra (2001) por su parte, no advierte en las empresas familiares una pugna de poder demasiado fuerte ya que en sus propias palabras “el ejercicio de poder acaba destruyendo a la empresa y también a la familia”. Para este autor las relaciones familiares son de amor y comprensión y la empresa se beneficia de esta situación. Se aprecia aquí entonces una contradicción en la forma en que se analizan las relaciones familiares dentro del discurso de la empresa familiar. Sin embargo, sea que se caractericen como cordiales o conflictivas, parece estar muy claro que el carácter familiar influye de manera importante en el desempeño de la misma. Si se toman como cordiales, se dan recetas para mantener dicha cordialidad; si por el otro lado, se les asume como conflictivas, se propone mediar tales conflictos.

Ginebra (2001) identifica los siguientes problemas que tienen como origen a la familia que integra la empresa:

- *El nepotismo.* Es una práctica en la que se realizan nombramientos de cargos y se proporciona empleo dentro de la administración familiar de la empresa a partir de una relación personal y familiar antes que por la aplicación de un criterio de idoneidad o mérito de la persona nombrada. Este es un problema que causa discordias, debido al favoritismo para con los parientes, que desdeña cualquier reconocimiento al mérito y desempeño personal.

- *El enfeudamiento.* Es un estado que remite a existencia de “feudos” o cotos de poder; las partes o elementos que adoptan esta posición se vuelven impermeables a la acción de los demás, se da un encapsulamiento en la propia tarea, incluso actitudes de celos.
- *La autocracia.* Concepto que significa “hacer la voluntad de un solo individuo”, que se expresa en la empresa familiar cuando el fundador o dueño de la organización tiene una dificultad marcada a delegar autoridad.
- *La anquilosis.* Se dice que cuando una misma persona dirige una misma institución por mas de quince años, se produce anquilosamiento.

1.4. El Discurso Sobre la Empresa Familiar: Una Visión Crítica.

Al revisar de manera breve la problemática planteada en el discurso sobre empresas familiares, podemos obtener algunas conclusiones. En primer lugar, la orientación de tales acercamientos tiene como motor una lógica instrumental, muy prescriptiva y dedicada a ofrecer soluciones prácticas y que se *venden* como efectivas. El tono de tales recomendaciones por momentos adquiere tintes mesiánicos. Las bases de la argumentación se fundan en principios de la teoría económica y administrativa, en lo que se refiere a los problemas del negocio en sí. Cuando se hace referencia al aspecto familiar, se lo hace de una manera coloquial, usando algunos elementos muy básicos de la psicología, en algunos casos hasta de deducción simple. En resumen, la imagen que se nos presenta de la empresa familiar en el discurso es muy rudimentaria, se le da importancia mas que nada por su recurrencia en la escena productiva y por las dificultades que suelen presentar para perdurar en el tiempo, lo que las hace un caldo de cultivo para recomendaciones y acciones de consultoría y asesoría. Sin embargo se le resta interés a aspectos de corte menos instrumental como la familia –a la que si bien se menciona, casi siempre es asumida mas

como una desventaja–, el poder, la cultura, el aprendizaje, la ambigüedad organizativa, etcétera. Otro hecho fundamental es que se confunde con mucha facilidad en este tipo de textos a la MPYME con la empresa familiar, cuestión que en una gran parte de los casos resulta verdadero, aunque tampoco de manera absoluta. Las soluciones ofrecidas no enfatizan en el hecho de si se formulan para todos los tamaños y sectores o si solo se habla de empresas familiares pequeñas. Incluso puede notarse que como ocurre con la MPYME (asunto que será abordado mas adelante), se ofrecen las técnicas propuestas que han tenido éxito, pero en empresas de gran tamaño, sin cuestionarse si la diferencia de tamaño hace válida la transferencia.

De esta manera, una empresa es familiar si, como señalan Lozano y Salinas (2006: 79), presenta algunas de las siguientes características:

1. Que una o más familias tengan participación importante del capital social de la empresa.
2. Que toda la familia cumpla con un rol dentro de la empresa.
3. Que la familia ejerza control de la empresa.
4. Que algún miembro de la familia participe de la gestión de la empresa.
5. Que se mantenga un principio o vocación de continuidad, incorporando a las siguientes generaciones.

Como Lozano y Salinas (2006) señalan, la noción de empresa familiar resultante hace que la gama o espectro de empresas que pueden ser incluidas en dicha noción sea muy amplia, lo que genera ciertas suspicacias sobre emplearlo a la ligera. La noción de empresa familiar se torna ambigua desde este punto de vista y desde las caracterizaciones previamente expuestas.

A pesar de lo anterior, el discurso sobre la empresa familiar a nuestro entender pone sobre la mesa, quizá sin pretenderlo, un tema que al ser estudiado con mayor profundidad puede otorgar una imagen mas completa de la empresa familiar: la familia. Como ya se mencionó, la familia es tomada como un aspecto que le otorga su identidad específica a la empresa familiar, pero que en ocasiones atenta contra su viabilidad. Como esta idea resulta insuficiente para entender la noción de empresa familiar, parece pertinente ahondar un poco más sobre la familia, ya no desde lo que nos dice el discurso sobre la empresa familiar, si no desde las distintas disciplinas sociales. Solo así se puede avanzar hacia una mejor comprensión de lo que significa la empresa familiar, ya que el discurso que versa sobre ella no analiza explícitamente la complejidad de la dimensión familiar, volviendo a la noción de empresa familiar un concepto ambiguo.

Así pues en los siguientes apartados, se llevará a cabo la tarea de llegar a una mejor comprensión de dos aspectos que se hallan muy relacionados con la empresa familiar. En primer lugar y como ya se dijo, la familia, vista como una institución social. Después se analizarán las posibles conexiones entre la empresa familiar y la noción de MPYME. Esto ayudará a una mejor comprensión de la empresa familiar en términos de su reformulación analítica.

1. 5. La Empresa Familiar o la Dimensión Familiar de la Empresa.

En este apartado se pretende entablar una discusión en cuanto al concepto mismo de empresa familiar se refiere. Si bien existe una cantidad de obras que la abordan como tema principal, no existe una concepción clara respecto de ella, y las definiciones que se hacen suelen estar acompañadas de supuestos que soslayan la importancia de que la familia se introduzca al ámbito de la empresa. Como se analizará más adelante, la familia es un

elemento muy importante en el estudio de las Ciencias Sociales, lo que implica que cuando la dimensión familiar se hace presente en la empresa (de manera importante en el caso de la MPYME) todo este trasfondo social hace mucho más compleja la relación existente entre el elemento familiar y el empresarial. Por lo tanto, en éste trabajo se hace hincapié en repensar el concepto mismo de empresa familiar, un concepto que sobre simplifica en demasía la realidad de este tipo de empresas, al no explicar como se merece la dimensión familiar en la empresa, específicamente la pequeña empresa. Por lo tanto, en lugar de hablar de una empresa familiar (o pequeña empresa familiar, según sea el caso) de acuerdo a Lozano y Salinas (2006), se debe hablar de la dimensión familiar en la empresa (o de la dimensión familiar en la pequeña empresa, según sea el caso). Se requiere pues, comprender de mejor manera qué significa hablar de la familia, en los términos de las diferentes Ciencias Sociales. Se vuelve necesario revisar más a fondo, sin pretender ser exhaustivo, lo que significa la familia para las diferentes disciplinas sociales, en la búsqueda de comprender de mejor manera las implicaciones que tiene la dimensión familiar en las pequeñas empresas.

1.5.1. La Familia: Su Noción en las Ciencias Sociales.

La familia es una de las instituciones mas importantes de la Sociedad, de ahí que en las diferentes disciplinas sociales se le haya abordado indistintamente. En las diferentes obras que se han hecho con este propósito, se reconoce la importancia de la familia como grupo primario, fundador de la especie humana. En los siguientes apartados se abordarán algunas particularidades del concepto familia así como algunas perspectivas analíticas al respecto.

1.5.1.1. Algunas Perspectivas Respecto del Concepto de Familia.

Entrando de lleno a las diferentes concepciones de familia, se notará que existen acuerdos sustanciales, aunque con sus esperados matices.

Así, Engels nos dice que en su origen, la palabra familia no significa el ideal y la mezcla de sentimentalismos que imperan en nuestra época. El término latino *famulus* de donde proviene la palabra familia significa esclavo doméstico, y en su primera acepción la familia significaba el conjunto de esclavos pertenecientes a un mismo hombre. La moderna acepción de familia proviene del concepto romano *id est patrimonium* y que designaba a un nuevo organismo social en donde el jefe tenía bajo su poder a la mujer, a los hijos y a cierto número de esclavos, y que comprendía la patria potestad de los mismos (Engels, 1984). La autoridad paterna representa la suma de derechos que legalmente le pertenecen al padre sobre el hijo (patria potestad). Éste término tiene su origen en la familia romana, donde “potestas” denotaba a una figura contemplada en el derecho romano que otorgaba un poder absoluto y legal al padre sobre la vida, la muerte y libertad de sus hijos y esposas, pero también sobre los esclavos y todos los integrantes del hogar (Malinowski, 1963:254).

Algunos autores (Engels, 1954; Lacan, 1977; Linton, 1986; Parsons, 1986) destacan que si bien son conceptos afines, no debe confundirse a la familia con el matrimonio. Existieron formas de familia en donde no existía una forma matrimonial bien establecida y mucho menos monogámica como la de nuestros días. Engels (1984) señala que el matrimonio monogámico como lo conocemos hoy es una figura contractual propia del sistema capitalista burgués y por lo tanto es muy coherente con la lógica instrumental. El matrimonio, no es en la mayoría de los casos un acto libre y voluntario, sino uno donde se busca obtener un beneficio o posición favorable.

Así, para Linton (1986:5), la familia es la más antigua de las instituciones sociales humanas, una institución que sobrevivirá en una u otra forma mientras subsista la especie humana. En tanto que las instituciones sociales son los constructos humanos más perdurables en el tiempo, se vuelve difícil esclarecer las formas primitivas de asociación social que precedieron a la forma institucional que hoy perdura, en buena manera porque no existen registros escritos de esas épocas tan remotas.

Schrecker en su definición de familia establece que ésta es “la asociación creada por las leyes de la naturaleza, una institución que sirve de apoyo a la civilización, y en cierto modo es apoyada por ésta, una institución sancionada por la religión, protegida por la ley, aprobada por la ciencia y el sentido común, exaltada en la literatura y el arte, encargada de funciones muy concretas en todos los sistemas económicos, un elemento intrínseco de la vida humana” (Schrecker, 1986: 275).

Parsons (1986), en su estudio acerca de la familia norteamericana, caracteriza a ésta como un sistema abierto, multilíneal y conyugal, esto último en el sentido de que se compone de familias conyugales relacionadas entre sí. La familia, para Parsons (1986) es un grupo que puede exigir a cualquiera de sus miembros una contribución acorde con lo que es capaz de hacer y dar, es pues una red de relaciones emocionalmente cargadas, donde el afecto mutuo entre sus miembros es la base de su solidaridad y lealtad.

Para Llewellyn (1986), la familia “sigue siendo una organización con aspectos legales, gubernamentales y políticos propios, dentro de la cual se aprenden las lecciones básicas, aunque no se enseñen conscientemente como tales” (Llewellyn, 1986:129). Entre esas lecciones enuncia el orden apoyado en la autoridad, la honestidad en la acción, la participación por petición o por voto, los deseos e intereses en conflicto; en pocas palabras, es en la familia donde se gestan los patrones de conducta y pensamiento básicos de todo ser

humano. Para este autor, el ser humano es producto del grupo y por consiguiente se convierte en miembro de un grupo absorbiendo muchos aspectos vitales del grupo que le rodea de manera inmediata: la familia (Llewellyn, 1986).

Para Max Horkheimer, las ideas morales y religiosas, así como las imágenes espirituales que provienen de la estructura de la familia patriarcal siguen constituyendo el núcleo de nuestra cultura. Así, las emociones, las actitudes y las creencias enraizadas en la familia explican la coherencia del sistema cultural, constituyendo el cemento social por excelencia (Horkheimer, 1986).

Para Merton (1986), la familia es uno de los organismos sociales que más contribuyen a moldear la estructura de la personalidad y formación de objetivos de sus miembros. Merton intenta explicar la conducta social divergente poniendo en el centro del problema a la familia. Para Merton la familia es la principal correa de transmisión para la difusión de las normas culturales a las nuevas generaciones.

Lacan (1977) destaca por su parte, que en un primer enfoque la familia aparece como un grupo natural de individuos unidos por una doble relación biológica: la generación que da lugar a los miembros del grupo; las condiciones de ambiente que postula el desarrollo de los jóvenes y que mantienen al grupo, siempre que los adultos progenitores cumplan la función. Agrega además que los datos comparados de la etnografía, la historia, el derecho y la estadística demuestran que la familia humana es una institución (Lacan, 1977).

1.5.1.2. Tipos de Familia.

Al abordar el tema de la familia algunos autores distinguen diferentes tipos. En general pueden distinguirse dos líneas claras de tipificación de la familia: por un lado una vertiente psicológica-sociológica y por el otro una de corte histórico-político marxista.

Linton (1986) hace una distinción entre términos que suelen aplicarse de manera general y que sin embargo remiten a conceptos sustancialmente diferentes. Por un lado, tenemos a la familia conyugal, es decir el grupo formado por los cónyuges y sus descendientes. En el otro lado tenemos a la familia consanguínea, que es el grupo formado por un número difuso y poco organizado de parientes consanguíneos, es decir parientes con un lazo de sangre no tan cercano. Este autor destaca que si en un primer acercamiento estos dos tipos particulares de familia parecen equivalentes, existen diferencias sustanciales, diferencias que cuando se emprende el análisis de la familia deben ser tomadas en cuenta. En el caso particular de esta tesis, parece muy claro: en una empresa familiar se suscitarán problemáticas diferentes si participan de ella familiares de la familia conyugal -un grupo mas cerrado- o si participan familiares más lejanos -familia consanguínea-; estaríamos hablando sin duda de empresas familiares distintas.

Parsons (1986) por su parte ubica 7 tipos de familia: la familia de orientación del ego (tomado éste como el individuo integrante de la familia) o de procedencia; la familia de procreación del ego, es decir, la que éste funda; familias ascendentes de 1er. grado y familias descendientes de 1er. grado, ambas relacionadas a la familia de procreación del ego; la familia política; familias ascendentes y descendientes de 2º. grado y familias colaterales de 2º grado, que son en esencia primos cada vez más lejanos del ego. Parsons (1986), señala también que a diferencia de la familia norteamericana, la familia europea se basa más en un hogar, fuentes de apoyo económico y un status ocupacional específico (una granja o un negocio familiar) heredado. Sin embargo, también recalca que en toda sociedad el pilar del sistema de parentesco es el vínculo matrimonial.

Llewellyn (1986) afirma que la creación de grupos, encarna en sí misma un principio de inclusión (nosotros) y otro de exclusión (ellos). El grupo-nosotros gira, como su nombre lo

indica en torno al nos, y en cierto modo es equivalente a la familia, o al menos tiene su origen en ella. El grupo-nosotros es el único mecanismo conocido para convertir al recién nacido en “persona”. En ese proceso, la familia brinda la seguridad necesaria para este desarrollo y lo hace a través de los miembros de la familia (nosotros). El grupo nosotros marca los límites tanto hacia su interior como al exterior. Dentro de él, existe una cierta libertad de comportamiento, un sentido de equipo para enfrentar al exterior. Se da una creación de lealtades, de tolerancias específicas, formas de acción, “nuestras” normas, “nuestros” derechos. En contrapartida, las etiquetas, como los apodosos despectivos tienden siempre a concentrar o propagar las actitudes de “ellos”, es decir, los que están fuera del grupo-nosotros (Llewellyn, 1986).

De manera similar a como lo hicieran otros autores, Lacan menciona a los grupos primitivos que antecedieron a la familia: la gens, un agregado muy vasto de troncos paternos; la familia agnática, más reducida pero indivisa, y por último, la familia que somete a la patria potestad del abuelo las parejas conyugales de todos sus hijos y nietos. El grupo reducido que compone la familia moderna no aparece como una simplificación sino como una contracción de la institución familiar. Muestra una estructura profundamente compleja, y que en buena medida da cuenta de reminiscencias de las instituciones familiares primitivas (Lacan, 1977:15).

Engels, en una reflexión acerca de los orígenes de la familia, que sirve como base para explicar dentro de su marco conceptual el origen del Estado y con ello el sistema de producción capitalista, describe los grupos primitivos que dieron origen a la familia moderna, o familia burguesa. Cita tres tipos de familia primitiva:

- *La Familia Consanguínea*: Constituye la primera etapa de la familia. Se compone de una gran familia que comprende muchas generaciones y donde el vínculo

conyugal es difuso, permitiéndose la poligamia y el matrimonio entre hermanos.

Engels presume que este tipo de familia se haya extinta a no ser de algunas comunidades de la polinesia (Engels, 1984).

- *La Familia Punalúa*: Similar a la primera, pero en este caso se da la prohibición del matrimonio entre hermanos uterinos (de madre) incluso entre hermanos colaterales, primos carnales y segundos (Engels, 1984).
- *Familia Sindiásmica*: En esta etapa un hombre vive con una mujer, pero la poligamia y la infidelidad sigue siendo un derecho para los hombres, se exige la más estricta fidelidad a la mujer mientras dure la vida en común, y donde el adulterio es castigado severamente (Engels, 1984).

Estos tipos de familia sirvieron como una transición a la familia monogámica, y en esta transición se originaron algunas variantes de familia. Una de ellas es la familia patriarcal, donde el hombre lleva las riendas de la casa de una familia donde cierto número de individuos libres y no libres se somete al poder paterno del jefe de ésta (Engels, 1984:63). El último estadio de la familia y que la representa tal y como la conocemos hoy, es la llamada familia monogámica. En ella se refuerza en su totalidad el predominio del hombre. Su fin expreso es procrear hijos cuya paternidad no pueda ser discutible, es decir, se necesita tener a un heredero directo, pues aquí la propiedad de los medios de producción es el factor de supervivencia más importante. Es la primera forma familiar que no se basa en condiciones naturales sino económicas (Engels, 1984:68-69, 72).

1.5.1.3. Algunos Modelos Analíticos para el Estudio de la Familia.

El estudio de la familia en las diferentes disciplinas sociales no se da en el vacío, sino que se inserta dentro de un marco mas amplio donde se le usa para explicar situaciones

relevantes de la Sociedad. Estos desarrollos, si bien dan respuesta a problemas que caen dentro de la tónica propia de la disciplina a la que pertenecen sus autores, pueden ser útiles para comprender el papel de la dimensión familiar en la empresa, en el caso de esta tesis en la pequeña empresa. De este modo, resulta interesante revisar algunos de estos estudios.

En su análisis, Parsons (1986) concibe a la familia norteamericana en un delicado estado de equilibrio y de integración con el resto de la estructura social, especialmente con la estructura ocupacional. Para Parsons, el éxito del sistema ocupacional norteamericano estriba en el éxito funcional como pauta altamente institucionalizada en la familia (Parsons, 1986:51). El principal énfasis del análisis que Parsons elabora sobre la familia es demostrar que la familia norteamericana es un espacio institucional donde se gestan y forman los valores y se asegura el funcionamiento de los otros subsistemas del sistema social más amplio, especialmente el económico. Toda función debe organizarse pues en torno a estándares de competencia o de efectividad en la realización de una función definida. Los criterios de rendimiento y de selección han de ser fundamentalmente universalistas y referirse a aptitudes impersonales y objetivamente definidos y a una competencia basada en la preparación. Esto, a decir de Parsons, contrasta abiertamente con la base particularista de la función del status en un grupo de parentesco –léase familia– (Parsons, 1986:51). Así, todo procedimiento en un sistema –tal y como lo entiende Parsons– ha de someterse continuamente a la crítica racional, introduciéndose un proceso continuo de perfeccionamiento racionalmente fundamentado. Pero todo esto resulta incompatible con los sistemas de normas de comportamiento tradicionales –que privan en el caso de la familia– el comportamiento no se juzga por su eficiencia objetiva sino por su conformidad a los modelos del pasado. A esto se añade el hecho de para que el sistema ocupacional pueda funcionar debe existir una disciplina relativamente severa que englobe a la vez la

motivación para mantener un alto nivel de rendimiento en condiciones difíciles (Parsons, 1986:51). Esto es por un lado, lo que a entender de Parsons sostiene al sistema ocupacional norteamericano, y a otros sistemas de esta sociedad. Pero por el otro, no deja de recalcar que en ningún sector de la sociedad existe un mayor contraste con las pautas que rigen al sistema ocupacional como sucede en la familia. La familia es un grupo solidario en el que los status, los derechos y obligaciones se definen por una simple pertenencia al mismo y por diferenciaciones secundarias como la edad, el sexo y la vinculación biológica (Parsons, 1986:52).

Ahora bien, para que dos estructuras tan diferentes –el sistema ocupacional y la familia– puedan desempeñar funciones cruciales en la sociedad se requiere un ajuste entre ellas (Parsons, 1986:52-53). En el tiempo en que Parsons desarrolló su estudio, él identificaba un factor de ajuste en el caso de los Estados Unidos: generalmente sólo un miembro de la familia conyugal (el padre) participaba del sistema ocupacional –es decir, trabajaba– y casi nunca lo hacía en casa, razón por la cual podía separar trabajo y familia.

Si bien Parsons no habla en su estudio acerca de la empresa familiar, haciendo una inferencia teórica a partir de lo que expone, parece que cuando intenta explicar el éxito del sistema social estadounidense a través del cruce entre el sistema familiar y el sistema ocupacional de ese país, plantea lo que en algunos libros acerca de empresa familiar se establece: que la dimensión familiar por sí sola es fuente de disfunciones, y que tiene que existir una separación entre la lógica de la familia y del negocio. Sin embargo, Parsons ve en la dimensión familiar (aunque no con esas palabras) de la empresa estadounidense un factor que promueve su éxito, ya que considera a la familia norteamericana como altamente funcional.

En contraste con lo anterior, Merton establece en su análisis de la conducta social divergente –o disfuncional– que la familia es la fuente principal de estos comportamientos. Para él, la conducta divergente sólo existe en gran escala cuando un sistema de valores culturales –como en la familia– exalta algunos objetivos de éxito comunes para la población en general al tiempo que la estructura social restringe rigurosamente o cierra del todo el paso a las vías aprobadas de acceso a estos objetivos para una parte considerable de esta misma población (Merton, 1986:87). Es en este proceso donde para Merton, se genera la anomia que caracteriza a la civilización industrial. Este proceso de degradación y disolución social, encarna una separación y contradicción entre los objetivos sociales y los medios válidos para obtenerlos. Como para Merton la familia es la principal correa de transmisión para la difusión de las normas culturales a las nuevas generaciones, es en ella donde se genera esta anomia.

Esta afirmación de Merton tendría implicaciones para con la pequeña empresa familiar. Parecería pues que la familia en tanto que es una fuente de anomia, traería múltiples problemas a una empresa en dónde la dimensión familiar juega un papel importante.

Horkheimer (1986) por su parte, usa a la familia como eje analítico principal para trazar los orígenes del autoritarismo. Usando un enfoque cercano a la corriente marxista, señala que la familia burguesa surgió, al igual que el sistema capitalista, de profundas contradicciones. Para él, la familia siguió siendo en esencia una institución feudal basada en el principio de la sangre, es decir una institución totalmente irracional; en cambio la sociedad industrial –aunque contiene en su esencia muchos elementos irracionales– proclama el reino de la racionalidad, el dominio del principio del cálculo y el intercambio libre, regido por las condiciones de la oferta y la demanda (Horkheimer, 1986:177). Para

Horkheimer, las dificultades internas de la familia moderna provienen de esta contradicción global de la sociedad.

Así, la familia burguesa, desde sus inicios adoptó una estructura jerárquica de poder. El hombre libre que propagó la era moderna emergió como amo y señor de su propio hogar. Este poder se expresa en varias situaciones. Tradicionalmente, la participación futura del hijo en la propiedad del padre ha sido un motivo tan poderoso para asegurar la obediencia como la amenaza de desheredación (léase derecho de sucesión). Sin embargo, en la dinámica social en la que nos hallamos inmersos, en donde la propiedad de los medios de producción no está al alcance de todos, el derecho de sucesión ha perdido importancia. Esta situación ha propiciado que la ruptura entre hijos y padres se presente con mayor frecuencia (Horkheimer, 1986).

Haciendo un recorrido histórico, Horkheimer observa que la familia, vista como unidad económica, era uno de los factores mas importantes de la economía en tiempos tan recientes como el siglo XIX, y se expresaba fundamentalmente en la relación entre el trabajo y capital dentro de la fábrica o el taller artesanal. En ésta época, el éxito de la empresa dependía en gran parte de la solidaridad de la familia. Los hijos de los empresarios eran indispensables para el buen funcionamiento del negocio del padre, aunado al hecho de que los hijos difícilmente podían encontrar una posición mejor fuera del negocio o taller familiar. En cuanto más terreno pierde la familia como unidad económica esencial en la civilización occidental, mas importancia atribuye la sociedad a sus formas convencionales (Horkheimer, 1986).

En el caso de la familia moderna Horkheimer afirma que “los hijos descubren pronto la discrepancia, entre el verdadero carácter de los padres, tal y como viene determinado por el industrialismo moderno y su papel en la familia. Este descubrimiento explica, en gran parte,

el defectuoso desarrollo de su vida emocional, el endurecimiento de su carácter y su prematura transformación en adultos.” (Horkheimer, 1986:183). Los mismos cambios económicos que destruyen a la familia llevan consigo el peligro del autoritarismo. La familia en crisis produce las actitudes que predisponen a los hombres a una sumisión ciega. La vieja dinámica de sumisión familiar sigue siendo operativa, pero contribuye a fomentar un espíritu general de ajuste y de agresividad autoritaria, más que a fomentar los intereses de la familia y de sus miembros (Horkheimer, 1986:184).

Horkheimer (1986) afirma que la organización se ha apoderado de la totalidad de nuestra vida, ha transformado la esfera de la vida privada, ocupada anteriormente por la familia, en una esfera de tiempo libre socialmente controlado.

En tanto que el trabajo de Horkheimer relaciona elementos como el autoritarismo, el poder y la familia, resulta relevante en términos de ésta tesis. Nos habla de un lado un tanto obscuro de la familia, haciéndola creadora de comportamientos que se expresan en términos de relaciones de poder, generalmente autoritarias. Si bien su análisis tiene un cierto sesgo económico, sirve como un buen punto de partida para analizar los posibles nexos entre la familia y las relaciones de poder. Algo similar ocurre con el trabajo de Engels, que ubica a la familia como el predecesor de formas modernas de control social como el Estado, y como base del sistema capitalista. Para él, la primera división del trabajo de la historia fue la hecha entre hombre y mujer para la procreación y crianza de los hijos. El primer antagonismo de clases que se da en la historia es entre hombre y mujer, expresado en la monogamia. Y la primera opresión de clases es la del sexo femenino por el masculino (Engels, 1984:73).

Resumiendo, al revisar brevemente el discurso sobre la empresa familiar, hemos notado que el concepto mismo de empresa familiar es difuso, limitándose a definir a una empresa

familiar como aquella donde una familia es propietaria y partícipe de ella; esta definición tan acotada se debe en buena parte a que no se atiende de manera especial a lo que significa que la familia tome parte de la empresa o negocio, es decir la dimensión familiar de la empresa. La noción de familia que se tiene en este discurso es bastante inacabada y cuando se hace referencia a ella se pondera más su relevancia económica. Como Lozano y Salinas (2006) afirman, es importante reconocer las implicaciones de tipo psicológico, antropológico y sociológico involucradas cuando se habla acerca la dimensión familiar de la empresa, factor que complejiza de manera importante el tema de la empresa familiar, algo que incluso pone en discusión el mismo término de empresa familiar, una concepción que tiende a simplificar la realidad de este tipo de empresas. Además, como se destacó al analizar el discurso sobre la empresa familiar, no existen referencias directas a la pequeña empresa familiar, por lo que en este trabajo de tesis se pretende manejar la idea expuesta por Lozano y Salinas (2006), en el sentido de que más que hablar de pequeña empresa familiar, sería necesario hablar sobre la dimensión familiar de la pequeña empresa.

Así pues, si se compara la noción de familia en las Ciencias Sociales con lo expuesto en el discurso sobre la empresa familiar, la noción de familia y empresa familiar manejada en este discurso resulta escueta, por lo cuál parece más prudente hablar de la dimensión familiar de la empresa o de la dimensión familiar de la pequeña empresa para efectos de esta tesis.

1.6. La Pequeña Empresa en el Discurso Sobre la MPYME o la Ausencia de la Noción de Pequeña Empresa Familiar.

Formalmente, las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYME's) se definen de acuerdo al número de personal empleado en ellas. Una MPYME entonces es aquella que tiene de 1

a 250 trabajadores. De manera más específica, una microempresa es la que emplea de 1 a 15 trabajadores, una pequeña es aquella que emplea de 16 a 100 trabajadores y una mediana la que emplea de 101 a 250 trabajadores (INEGI, 2001).

La pequeña empresa es un tipo de organización que ha cobrado relevancia en la literatura empresarial y de negocios, sobre todo en tiempos recientes. Esto ha permitido que sea tomada cada vez mas como un objeto de estudio relevante. Esta relevancia se basa en primer lugar debido a la importancia que tiene en términos económicos. En el caso de México, las MPYME's constituyen el grueso de establecimientos, al menos en el sector de manufactura, servicios y comercio, en estos rubros representa más del 99 % de la totalidad de establecimientos (INEGI, 2001). De ahí que las MPYME's sean consideradas como fuentes de empleo naturales. En resumen la relevancia de la MPYME como objeto de estudio parece estar cimentada en su importancia socioeconómica. Sin embargo, una breve revisión de la literatura sobre MPYME, denota, al menos en el caso mexicano, que la MPYME es estudiada también debido a que su productividad parece escasa en proporción al número de MPYME's existentes. A esto se aúna el hecho de que las MPYME's se encuentran entre las empresas con mayor mortandad en el país. Estos y otros factores hacen que la competitividad de las MPYME's no sea la esperada o la que se cabría esperar. En un ambiente de libre mercado y competencia fuerte como el que comienza a vivirse en México, sobre todo a partir de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, el estudio de la MPYME parece relevante en términos del estudio de sus deficiencias y problemas que la hacen menos competitivas. Este tipo de estudios no es nuevo, aunque como se abordará más adelante, la tendencia de la mayoría de ellos es de corte económico, con una lógica preferentemente instrumental, siendo los estudios de tipo organizacional más bien escasos.

Ahora bien, ante este panorama cabe mencionar que la tarea de abordar y entender la problemática de la MPYME en esta tesis resulta una ardua tarea, y dado que el objeto de estudio principal de la misma es la microempresa y su dimensión familiar analizada a través de las relaciones de poder que se entretienen en su interior, este apartado se abocará más bien a presentar de manera resumida y compacta sus características y problemáticas, tratando de establecer la posible conexión entre los saberes sobre la MPYME y la empresa familiar, en caso de ser posible.

1.6.1. Los Saberes Sobre la MPYME en México.

Como se acaba de señalar, en este apartado se abordarán las características y problemáticas de la MPYME en México de acuerdo a lo que se ha escrito sobre ella en la literatura específica. De ninguna manera se asume que lo aquí descrito sea una “fotografía” fiel de la MPYME, tal tarea sería imposible de abordar en esta tesis, ya que por sí sola constituiría un tema de investigación. Y dado que tal tarea ya ha sido emprendida en otro trabajo anterior (De la Rosa, 2006), y puesto que se trata de una investigación organizacional, se ha optado en la presente tesis por seguir las líneas trazadas en dicho trabajo.

De esta manera, De la Rosa (2006) a partir de una revisión de la literatura escrita sobre la MPYME en México hace una clasificación de la misma. Tal clasificación parte de concebir dicha literatura como un discurso, entendido éste como “un conjunto de escritos argumentativos, explicativos, descriptivos, prescriptivos, interpretativos y/o declarativos que se entretienen para establecer nociones y significados generales y/o específicos acerca de algún tema” (De la Rosa, 2006: 24) . El autor identifica tres discursos particulares que constituyen a su vez el discurso general de la MPYME, un discurso que debido a las particularidades que presentan los tres subdiscursos se caracteriza por una alta

heterogeneidad y complejidad, algo que no siempre se toma en cuenta a la hora de abordar el estudio de la MPYME. Partiendo de esta idea de complejidad De la Rosa (2006) expone las características de los tres subdiscursos que constituyen el discurso general de la MPYME en México.

El primero de los discursos es denominado *oficial* por intervenir en él principalmente autores que “pertenecen a organizaciones o gremios empresariales, asociaciones de profesionales, instituciones gubernamentales, organizaciones privadas en estrecha relación con organizaciones públicas, fundaciones y asociaciones, organismos internacionales y algunos académicos y/o investigadores que participan en las publicaciones emitidas por estos organismos” (De la Rosa, 2006: 31).

Ahora bien, el discurso oficial se caracteriza por ser uno con “visiones empresariales, económicas y políticas en el que intervienen instituciones y personajes comprometidos con el desarrollo y éxito de la MPYME, de ahí su enfoque plenamente propositivo, prescriptivo y descriptivo del fomento y desarrollo de la MPYME, cuya capacidad argumentativa y explicativa sobre lo que expone es mínima y donde la reflexión profunda acerca de la MPYME también lo es, debido a su escasa evidencia teórica-empírica” (De la Rosa, 2006: 33).

El segundo discurso es el *académico*. En este discurso participan “básicamente investigadores y/o académicos de Instituciones de Educación Superior públicas y privadas, estudiantes de licenciatura y posgrado, e institutos y centros de investigación” (De la Rosa, 2006: 34) siendo un discurso más crítico y analítico que el oficial, si bien es cierto que existen puntos de concordancia entre ambos.

Ahora bien, el discurso académico cuenta también con sus propias características, entre ellas: que es “un discurso de perspectivas diversas que abarca no sólo la económica, sino

otras más (aunque sea someramente), en donde participan instituciones y personajes comprometidos con el estudio e investigación de la MPYME; de ahí su enfoque reflexivo, analítico, explicativo, comparativo y descriptivo hacia la MPYME, cuya capacidad argumentativa sobre lo que expone y sugiere cuenta con una base empírico/teórica/estadística sobre la cual reflexionar” (De la Rosa, 2006: 48).

El tercer discurso es el *managerial*. Este discurso esta formado por las aportaciones de “consultores de empresas y académicos estudiosos del know how administrativo de la MPYME” en ese sentido es que el autor lo denomina managerial al versar sobre “el *know how* necesario para el éxito y buen desempeño económico de la MPYME” (De la Rosa, 2006: 49).

De esta manera salta a la vista que el discurso managerial es “un discurso propositivo y prescriptivo comprometido con el desarrollo y buen funcionamiento de la MPYME, cuyo fundamento se encuentra principalmente en el conocimiento administrativo” considerando a la MPYME como “un motor de crecimiento para la economía del país, de ahí su carácter esencialmente pragmático” (De la Rosa, 2006: 52).

Más allá de las características de cada discurso, lo importante es destacar los tópicos o temáticas que aborda cada discurso, ya que ello permite ampliar los saberes sobre la MPYME y destacar si dentro de éstos tiene relevancia el tema de la empresa familiar. Para ello, la Tabla 3 resume los tópicos acerca de la MPYME:

Tabla 1.6.1. Coincidencias y divergencias entre los tópicos del discurso de la MPYME.

Tópicos	Puntos de Convergencia		
	Discurso Oficial	Discurso Académico	Discurso Managerial
Importancia de la MPYME	*	*	*

Heterogeneidad y reestructuración industrial y nuevas formas de clasificación de las MPYME's	*	*	
Líneas de acción sugeridas y políticas y apoyos a la MPYME	*	*	*
Economía y ambiente económico	*	*	
Factores de Competitividad y Desarrollo en la MPYME Mexicana	*	*	*
El financiamiento de la MPYME	*	*	
Modelos de organización industrial y de organización de la producción	*	*	
El empresario de la MPYME	*	*	*
Características y problemática de la MPYME	*	*	*
Elementos y análisis organizacional		*	
Know How de la MPYME			*
Otros temas de análisis con relación a la MPYME	*	*	

Fuente: De la Rosa (2006: 53).

Al revisar el discurso sobre la MPYME, se puede notar que la noción de empresa familiar resulta ausente (según sus tópicos), en tanto que no constituye en sí misma un tema importante, cuando mucho representa una anécdota.

Por otra parte, el discurso general de la MPYME en México, en tanto que se forma a partir de tres subdiscursos entraña una diversidad y heterogeneidad en sí mismo. Si bien existen puntos de convergencia entre esos discursos, sus tópicos poseen una lógica diferente al interior de cada discurso. Esto habla de una cierta complejidad en el estudio de la MPYME, pues esa doble tendencia hace que en ocasiones, bajo el amparo de esa aparente homogeneidad, las propuestas o formulaciones respecto de la MPYME tiendan a hacerse a la ligera, o en ocasiones se pretenda darles el carácter de universal y concluyentes, cuestión que si se piensa con mas detenimiento parece poco menos que aventurada. El análisis de los diferentes discursos que conforman el discurso general de la MPYME parece entonces llevarnos a la conclusión de que el estudio de la MPYME no es una tarea fácil y banal, algo que para un estudioso de las organizaciones, en lugar de

desesperanzador aparece más bien como un terreno fértil para la comprensión de los fenómenos que suceden en este tipo de organizaciones y que aparentemente no han sido lo suficientemente abordados desde la perspectiva organizacional.

El discurso general de la MPYME de acuerdo a lo expuesto por De la Rosa (2006) aparece como uno relativamente heterogéneo y con un carácter aparentemente complejo. Sin embargo, las visiones más ortodoxas respecto de la MPYME, especialmente las que provienen de los discursos oficial y managerial tienden a soslayar este carácter. Las razones son variadas y tienen que ver con posturas ideológicas, políticas y sectoriales. Sin embargo, también es posible advertir que ese tamiz de homogeneidad que suele anteponerse al discurso general de la MPYME no se apoya siempre en evidencias empíricas sólidas. En muchas ocasiones las aseveraciones hechas al respecto son más bien ideas preconcebidas por el investigador, convirtiéndose con el tiempo en verdades sólidas, que sin embargo parecerían más bien mitos respecto de las MPYME's.

Un concepto que resulta de especial utilidad al abordar el tema de los mitos en el estudio del discurso de la MPYME es el recuperado en el trabajo de De la Rosa (2000, 2004, 2006) y formulado previamente por Castillo (citado en De la Rosa): las generalizaciones concretas.

Las generalizaciones concretas nos dice Castillo, son “ideas ya hechas generalizadas con escasa (o ninguna) base empírica que manifiestan ... el desconocimiento que todavía se tiene de la realidad donde se desenvuelve el colectivo de ... pequeñas empresas” (Castillo, citado en De la Rosa, 2006: 109).

Puede entonces afirmarse que el conocimiento acerca de la MPYME en México se enfrenta al problema de las generalizaciones concretas. Esto complejiza aun más el llegar a conclusiones definitivas respecto al tema, o incluso a dar respuestas satisfactorias a las

problemáticas diversas a las que este tipo de organizaciones se enfrentan. Sobre todo, esta noción de generalizaciones concretas nos lleva a “pensar que el conocimiento organizacional de la MPYME, es construido a partir del sentido común, o es un conocimiento con base empírica que a través del tiempo se ha ido generalizando, arraigando y por tanto mitificando al pasar de texto en texto, o bien los dos hechos” (De la Rosa, 2006: 110).

Ahora bien, como puede deducirse, no todo el contenido del discurso general de la MPYME se origina en generalizaciones concretas. Sin embargo, la heterogeneidad del mismo parece reforzar la idea de que las generalizaciones concretas son recurrentes a su interior. Por si fuera poco, la diversidad de las empresas englobadas en el concepto mismo de MPYME hace que las conclusiones obtenidas a partir de estudios empíricos serios, sean poco generalizables a otras MPYME's, incluso a las del mismo sector o tamaño. Sin embargo esto suele ocurrir con frecuencia, ya que se pasa por alto en muchas ocasiones el carácter heterogéneo de la MPYME organizacionalmente hablando.

Así entonces, el discurso general de la MPYME se ve atravesado por diferentes mitos que complejizan su estudio:

“Primero, mitos en el sentido de que varias de las características atribuidas a las MPYME's no cuentan con fundamento empírico. Segundo, mitos en el sentido de que aquellas características atribuidas a las MPYME's que cuentan con fundamento empírico, al generalizarse pierden la veracidad derivada del fundamento empírico que las sustenta, ya que se piensa a la MPYME como campo a partir de la noción de MPYME como objeto. Y tercero, mitos en el sentido de que, cuáles de las características –con fundamento empírico- atribuidas a las MPYME's, es decir, mitos no porque no sean ciertas dichas características, sino porque a quién son atribuibles dichas características en un contexto de diversidad organizacional; en otras palabras, es ingenuo pensar que todas las características atribuidas a las MPYME's son validas para *todas y cada unas* de las MPYME's existentes en México” (De La Rosa, 2006: 120).

Ahora bien, las generalizaciones concretas y los mitos existentes respecto de la MPYME en México son traídas a colación en este apartado por la siguiente razón: ¿hablar de la

empresa familiar es hablar de una MPYME? ¿son conceptos equivalentes? ¿existe evidencia empírica de que esto es cierto, y/o sólo se trata de una idea preconcebida? Lo que puede deducirse a partir del análisis de ambos discursos –el de la MPYME y el de la empresa familiar– es que si bien en el discurso sobre la empresa familiar se halla presente la MPYME, en el discurso de la MPYME la empresa familiar no constituye un tópico importante, no se hace alusión a ella de manera clara y no constituye un tema importante al interior de ese discurso. Ya se ha mostrado en el apartado de empresa familiar que en el discurso que versa sobre esta última se asume de manera general que las empresas familiares son de manera indistinta MPYME's. Sin embargo a la luz de lo ya expuesto, esto parece caer dentro de la categoría de generalizaciones concretas. Y suponiendo que esta afirmación sea cierta –porque no es posible afirmar con certeza que sea falsa– no existen tampoco estudios que nos digan en que grado la dimensión familiar contribuye al estudio de la MPYME. Como ya se dijo, el mismo concepto de empresa familiar parece acotado y simplista, ya que no da cuenta de lo que significa que la Familia, una institución social, se entrecruce con otra de distinta naturaleza como la empresa (la MPYME). Esta posible relación puede aspirar a entenderse –nunca a explicarse de manera concluyente– mediante casos de estudio concretos, que arrojen mas datos al respecto, pero teniendo en cuenta que cada uno de ellos es más bien un caso, no una prueba concluyente de tal o cual afirmación, en el contexto de la diversidad. Las generalizaciones, como ya hemos visto, resultan muy peligrosas cuando se aborda un objeto de estudio tan diverso y heterogéneo.

1.7. Conclusiones.

Para cerrar este capítulo, resulta provechoso rescatar las ideas centrales expuestas en el mismo.

Por principio, podemos decir que a través de la revisión hecha acerca del discurso de la empresa familiar, la noción o concepto básico que se tiene respecto de lo que es la empresa familiar es ambiguo, en tanto que no se atiende de manera adecuada al significado de familia y su repercusión en el ámbito empresarial. Ante una definición tan amplia de empresa familiar, prácticamente toda empresa resulta en cierta medida una empresa familiar. Por esto mismo conviene ahondar más en la dimensión familiar de la empresa y en la familia, entendida ésta como una institución social, a fin de enriquecer la noción simple de empresa familiar.

A consecuencia de esto último, si se atiende a la noción de familia, especialmente desde la perspectiva de las Ciencias Sociales, resulta pertinente pasar de la idea de empresa familiar a la idea de dimensión de la familia en la empresa.

En el discurso de la MPYME, se puede notar que la noción de empresa familiar no constituye un tema relevante, solo se hacen referencias vagas a ella. A través de la noción de generalizaciones concretas, usada para el análisis del discurso de la MPYME, puede también cuestionarse la afirmación vertida en el discurso de la empresa familiar, respecto de que la empresa familiar es sinónima de MPYME.

Todo ello habla de repensar el concepto de empresa familiar, integrando un mayor número de variables en su análisis, sobre todo por el lado de la familia. Por ello, rescatar la noción de la dimensión familiar de la empresa (o pequeña empresa en este caso) parece pertinente en el sentido de que aporta elementos para un debate constructivo que permita llegar a una noción de empresa familiar más integral y rica desde el punto de vista analítico y práctico.

Es así que en esta tesis se pretende contribuir con un caso más, un caso particular que dé cuenta de esa realidad particular, y que en la medida de lo posible ayude a comprender el

fenómeno más global, sin pretender hacer generalizaciones a partir de ello. Para esto se pretende abordar la compleja relación entre la MPYME y la Familia con la ayuda de otro tema complejo y apasionante: el poder, elemento que servirá como medio para analizar la dimensión familiar de la pequeña empresa.

Capítulo 2. Poder y Relaciones de Poder en las Organizaciones.

2.1. Introducción.

En este capítulo se abordará el tema del poder, el cuál representa el sujeto de investigación de esta tesis.

En primera instancia se destacará la importancia de acercarse a lo expuesto desde algunas de las Ciencias Sociales respecto de este tema, en virtud de que esas disciplinas cuentan con una mayor tradición en el estudio del poder respecto de la Teoría de la Organización. Otro aliciente adicional es que desde la Teoría de la Organización, el tema del poder ha sido sino ignorado, cuando menos poco abordado, desde el punto de visto crítico.

Un acercamiento al tema del poder desde las Ciencias Sociales llevaría mucho tiempo y espacio, se podría hacer toda una tesis al respecto, pero dado que en este apartado se trata de tener una base para estudiar al poder en las organizaciones, la revisión se limitará a unos pocos autores, que si bien no son los únicos que han escrito acerca del poder, sí son representativos de su estudio al menos.

De esta manera, en los siguientes apartados del presente capítulo se revisarán las concepciones de poder que autores como Max Weber, Robert Dahl, Bachrach y Baratz, Steven Lukes, Talcott Parsons y Michel Foucault han esbozado.

Una vez terminada esta revisión, se procederá a otra que tiene por objeto conocer los distintos modelos de análisis del poder para el caso de las organizaciones, que es uno de los objetivos de análisis durante la investigación. Se revisarán las propuestas de autores como Hickson et. al. (el grupo Aston), Conrad, Cobb, Clegg, De la Rosa y Crozier y Friedberg. Una vez más, la literatura revisada es representativa, más que exhaustiva.

Así pues, en este capítulo se trata de conocer los conceptos y modelos que permiten analizar el poder y las relaciones de poder en las organizaciones.

2.2. El Estudio del Poder y las Relaciones de Poder en las Ciencias Sociales.

El poder es uno de esos temas que no importando el área de estudio en que uno se mueva, irremediablemente termina por entrar en escena. Como Crozier (1995) señala, el tema del poder tiene una connotación de tabú, incluso mayor que la sexualidad. Sin embargo a pesar de que el poder tenga esa etiqueta de “prohibido”, las diferentes disciplinas sociales han dado cuenta de su importancia y lo han incorporado en su agenda. De hecho el tema del poder ha sido tratado desde tiempos muy remotos, siendo Platón uno de los referentes más antiguos, aunque algunos trazan las primeras referencias acerca del poder hasta épocas mas remotas. El tema es muy amplio, y como se mostrará a continuación, cada concepción de poder difiere en algunos aspectos de las otras, mientras que en ocasiones hay coincidencias. No existe un consenso absoluto (lo que irónicamente remite a la presencia de poder) y según la orientación de la disciplina que lo aborda, el enfoque cambia. De esta manera, el estudio de las organizaciones no puede abstraerse de tratar un tema tan crucial como éste para entender primero a la organización, y en la medida de lo posible al todavía más complejo ser humano.

Existen otras razones por las cuales el estudio del poder resulta central para entender la forma en que las organizaciones funcionan. Como Crozier y Friedberg (1990) señalan, las respuestas a los diversos problemas que enfrentan las organizaciones son el resultado de la acción organizada, la cual implica un mínimo de cooperación. Pero esta cooperación puede darse o no, cada miembro de la organización tiene la libertad de contribuir o no a cumplir los fines de la organización, es decir, los intereses de los miembros de las organizaciones

no precisamente son congruentes con los de la organización, incluso pueden ser contradictorios, por lo cual la única forma de conciliar los intereses divergentes es el ejercicio del poder, que asegure la cooperación vía la acción organizada. Así pues, la organización puede ser vista como un sistema de acción concreto, un sistema donde se desarrollan un gran número de acciones estratégicas para hacer prevalecer los intereses propios, donde el ejercicio del poder y la negociación se vuelven indispensables para el funcionamiento de la organización.

Es por esto que el poder constituye un aspecto central para entender la complejidad de las organizaciones, por lo cual el estudio de las formas en que este se hace presente en la vida de la organización y los efectos que causa en sus integrantes y la sociedad hacen del poder un medio para dar cuenta de una manera mas completa de la realidad de las organizaciones.

Si bien el estudio del poder en las organizaciones ha sido llevado a cabo por la Teoría de la Organización (por ejemplo, Mintzberg, 1992; Mintzberg et. al., 2003; Etzioni, 1986; Crozier y Friedberg, 1990) y los Estudios Organizacionales (Clegg, 1990; Clegg y Hardy, 1996) desde hace tiempo, se abocan principalmente a estudiar a las relaciones de poder, los intereses, intenciones, conflicto, etc., pero dejan de lado el definir al poder como tal, y cuando lo hacen, se apoyan en conceptos y definiciones formuladas en otras disciplinas sociales que poseen una tradición mas amplia en estudiar al poder, generalmente la Ciencia Política y la Sociología.

Por ello, parece pertinente revisar lo expuesto en algunas de las Ciencias Sociales respecto del tema del poder, para lo cual se revisarán los conceptos de poder que son a nuestro entender mas representativos. No se pretende asumir que dichos conceptos aquí revisados sean los únicos, simplemente se tomarán como los más fundamentales para

entender el complejo concepto de poder, tarea que resulta difícil si solo se revisa lo escrito sobre el poder en las organizaciones, ya que dichos escritos no enfatizan sobre el poder en sí mismo.

2. 2. 1. Max Weber: Poder y Dominación.

Siempre que se aborda el tema del poder, resulta inevitable recurrir a la obra de Max Weber. Sus estudios acerca del incipiente fenómeno de la burocracia, se inscriben dentro de lo que él denominó la Sociología Política o Sociología de la Dominación.

El poder destaca como un elemento central del análisis weberiano, y lo define como: “la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun en contra de toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” (Weber, 1992:43). Max Weber incorporó dentro de su concepto un elemento que estará presente en otras definiciones del poder: la intencionalidad. Así, él habla de una estructura de dominación o los diferentes tipos de reglas sustantivas que gobiernan variadas arenas institucionales y hacen de esta manera posible que la acción al interior de esa arena sea una acción autorizada: la acción será no solo explicable sino razonablemente predecible. Para Weber, la dominación es una instancia de poder. (Weber, 1992)

La burocracia es el objeto de análisis de Weber en sus trabajos relacionados con el poder. Para Weber, el término burocratización es semejante al de racionalización entendida esta última en dos sentidos: la obtención metódica de resultados a través de una previsión de los medios; y, como el tipo de actividad empleada para perfeccionar la imagen que se tiene del mundo, consiguiendo un dominio creciente de la realidad. Weber considera por un lado a la burocracia como la forma de organización más eficiente inventada por el hombre;

pero por el otro, teme que la máxima eficiencia resultante de la burocratización constituya la mayor amenaza para la libertad individual y la democracia occidental (Mouzelis, 1975).

Weber se interesa por una forma especial de poder: la dominación, que “es un estado de cosas por el cual una voluntad manifiesta (‘mandato’) del ‘dominador’ o de los ‘dominadores’ influye sobre los actos de otros (del ‘dominado’ o de los ‘dominados’) de tal suerte que en un grado socialmente relevante estos aspectos tienen lugar como si los dominados hubieran adoptado por sí mismos y como máxima de su obrar el contenido del mandato (‘obediencia’)” (Weber, 1992:699), la cual halla su máxima expresión en la burocracia. Por eso, la dominación, cuando se ejerce sobre un extenso número de personas, exige una organización administrativa (burocracia) que ejecute las ordenes y sirva de puente entre gobernantes y gobernados (Mouzelis, 1975).

El instrumento analítico que Weber empleó para estudiar el fenómeno de la burocracia fue la elaboración de tipos ideales, herramienta que permite una aproximación teórica hacia un fenómeno que se estudiará posteriormente de forma empírica.

Así, Weber (1992), define tres tipos puros o ideales de la dominación legítima.

- *Dominación legal*. En virtud de estatuto. Su tipo mas puro es la dominación burocrática. Su idea básica es: que cualquier derecho puede crearse y modificarse por medio de un estatuto sancionado correctamente en cuanto a la forma. Se obedece, no a la persona en virtud de su derecho propio sino a la regla estatuida, la cual establece al propio tiempo a quién y en que medida se deba obedecer. Caen dentro del tipo de dominación “legal” no solo, por ejemplo, la estructura moderna del Estado, sino también la relación de dominio de una empresa privada o asociación de finalidad utilitaria (Weber,1992).

- *Dominación tradicional.* En virtud de creencia en la santidad de los ordenamientos y los poderes señoriales existentes desde siempre. Su tipo mas puro es el dominio patriarcal. Se obedece a la persona en virtud de su dignidad propia, santificada por la tradición: por fidelidad (Weber,1992)
- *Dominación carismática.* En virtud de devoción afectiva a la persona del señor y a sus dotes sobrenaturales (carisma), y en particular: facultades mágicas, revelaciones o heroísmo, poder intelectual u oratorio. Lo siempre nuevo, lo extracotidiano, lo nunca visto y la entrega emotiva que provocan constituyen aquí la fuente de la devoción personal. Sus tipos mas puros son el dominio del profeta, del héroe guerrero y del gran demagogo. Se obedece al caudillo personalmente a causa de sus cualidades excepcionales y no en virtud de su posición estatuida o de su dignidad tradicional. (Weber, 1992).

El tipo ideal de Weber ha sido criticado “por no prestar la debida atención a otros aspectos cruciales de la realidad de las organizaciones (organización informal, efectos disfuncionales, etcétera.). A tales críticas podría Weber contestar que su intención no fue construir un modelo de la burocracia que se aproximara lo mas posible a la realidad. Lejos de ello, lo que intentó fue “tan solo identificar las características típicas de una determinada especie de organización para lo cual no estaba obligado a utilizar todos o los mas importantes de sus aspectos, sobre todo cuando éstos existen también en otros tipos de organización distintos del burocrático” (Mouzelis, 1975:50-51).

Las críticas que podrían ser válidas para el caso del tipo ideal burocrático de Weber, son aquellas que vayan en el sentido de considerarlo como lo que es, un tipo ideal, un instrumento teórico que sirve como una aproximación hacia lo que puede ser la realidad (Mouzelis, 1975).

Según Mouzelis (1975:56), “Weber no utilizó el tipo ideal de burocracia a los efectos de un micro-análisis de la estructura interna de una concreta organización. En realidad, lo utilizó para el análisis general de todo un campo cultural y, principalmente, a los efectos de distinguir diversos tipos de dominación y de organizaciones administrativas correspondientes”.

2. 2. 2. Dahl: La Visión Pluralista del Poder.

El “community power debate” fue un asunto central en la agenda de los estudios de ciencia política sobre poder durante la posguerra, y se dio entre académicos *pluralistas* y *elitistas*. Por un lado están los que creen que el modelo plural basado en grupos de poder no dispares esparcidos sobre temas dispares es el que explica de mejor manera el fenómeno del poder. Por el otro, están aquellos que sostienen que la vida política se describe de manera mas apropiada como una que es gobernada por una elite relativamente coherente (Clegg, 1976).

Los seguidores por excelencia de la corriente pluralista han sido los académicos de la Ciencia Política, usando el modelo de toma de decisiones, que involucra el estudio de decisiones “clave” cubriendo un cierto número de áreas dignas de consideración previamente seleccionadas. Así aquellos que inicien u opongan exitosamente decisiones clave, son entonces estimados como los miembros mas poderosos de la comunidad. Este modo de concebir las relaciones de poder, tiene reminiscencias de la mecánica, especialmente al ser formulado en términos conductistas (Clegg, 1976). La corriente pluralista afirma que una estructura de poder tiende a ser estable en el tiempo. Así, el “poder puede estar ligado a ciertos asuntos, que pueden ser volátiles o persistentes, provocando coaliciones entre grupos de interés, variando en duración desde momentánea hasta permanente” (Bachrach y Baratz, 1962:948).

Robert Dahl, el líder por excelencia de la corriente pluralista, propone una concepción de poder que descansa en la idea de que el propósito de la Ciencia Social es encontrar regularidades empíricas haciendo una apología del empiricismo. De esta manera, el concepto de poder es conductista, referido a la conjunción de las conductas de dos partes del tipo *A* tiene poder sobre *B*, lo que en cierto sentido significa que tanto *A* como *B* hacen algo (Isaac, 1987).

El concepto de poder es tan antiguo como cualquier disciplina social. En tanto que la gente denomina una gran variedad de cosas con el término *poder*, puede afirmarse que no es una cosa, sino muchas cosas. A pesar de ello, no parece justo decir que el estudio del poder sea estéril. Ante este estado de cosas, Robert Dahl intenta ofrecer un concepto de poder que incluya esa suerte de noción intuitiva inherente a la acepción común de poder. Este intento, señala Dahl, no pretende llegar a una definición universalmente aplicable y definitiva, esto es imposible por la dificultad planteada por la innumerable cantidad de significados invocados por la palabra poder. Sin embargo, Dahl plantea una definición formal de poder que incluye algunas de las nociones intuitivas, sirviendo como base para un estudio más sistemático del objeto (Dahl, 1997).

Así pues, la idea de poder de Dahl es que: “*A* tiene poder sobre *B* en la medida en que puede hacer que *B* haga algo que *B* no haría de otra manera” (Dahl, 1997: 159). De esta manera él conceptualiza al poder como una relación entre personas, entre actores, los cuales pueden ser en efecto individuos, pero también grupos, gobiernos, estados-nación u otros agregados humanos.

Sin embargo, Dahl afirma que para señalar de manera más específica el papel del actor en la relación de poder se necesitan más elementos, entre ellos: La fuente o base del poder de un actor sobre otro; los medios o instrumentos usados por dicho actor para ejercer poder;

la cantidad, medida o monto de poder que puede ejercer sobre otro actor; el rango o alcance de su poder sobre el otro (Dahl, 1997).

La base del poder de un actor consiste de todos los recursos, oportunidades, actos objetos que puede explotar para afectar el comportamiento de otros. La base es en sí misma inerte, por ello necesita ser explotada si se quiere afectar el comportamiento de los demás. Esta explotación se lleva a cabo por medios o instrumentos muy diversos, en ocasiones pueden ser amenazas respecto al posible empleo de la base del poder. Los medios de poder son una actividad que se encuentra a medio camino de la base de poder de A y la respuesta de B. Así, el alcance de B consiste en las posibles respuestas de B. Por su parte la cantidad de poder de un actor por su parte puede expresarse en términos probabilísticos: “la probabilidad de que si A hace algo B haga otra cosa es de 9 a 10” (Dahl, 1997).

Para Dahl, existen algunas propiedades inherentes a una relación de poder:

- 1) Una condición necesaria para la relación de poder, es que “exista un espacio de tiempo, aunque corto, entre las acciones del actor que ejerce poder y las respuestas del otro. No es posible decir que A tiene poder sobre B a menos que sus intentos precedan a las respuestas de B” (Dahl, 1997: 160).
- 2) Una condición necesaria es que “no haya ‘acción a distancia’. A menos que haya alguna conexión entre A y B no hay relación de poder posible” (Dahl, 1997: 160).
- 3) Tiene que ver con el hecho de que un intento de A tenga éxito en cambiar el comportamiento de B. Para que la relación de poder exista, “la base de poder de A debe ser el derecho de invocar una posible sanción sobre B, además de los posibles medios que A utiliza para invocar dicha amenaza” (Dahl, 1997).

Dentro de su esquema, Dahl admite que puede existir una suerte de “poder negativo”, es decir, que “un acto de A provoque una respuesta de B, pero no la esperada por A, una que

repercute en algún aspecto del comportamiento de B, pero no el esperado por A” (Dahl, 1997: 161).

Ahora bien, el problema principal, a decir de Dahl, no es determinar la existencia del poder, sino el hacer comparaciones de ese poder. Para ello se necesitan definir conceptos como “mas poder que” o “menos poder que” e “igual poder”.

Entonces, continúa Dahl, existen al menos cinco factores que deben ser incluidos en una posible comparación de poder: 1) diferencias en la base del poder de los actores implicados; 2) diferencias en los medios usados para el empleo de esa base; 3) diferencias en el alcance de su poder (la respuesta evocada); 4) diferencias en el número de posibles respondientes a comparar, y 5) diferencias en el cambio de probabilidades que expresan la cantidad o monto del poder ejercido (Dahl, 1997: 161-2).

De esta manera, para Dahl “el actor con la más alta probabilidad de asegurar la respuesta deseada es el más poderoso” (Dahl, 1997: 163). Por otro lado, “el poder de A con respecto a algún conjunto de respondientes y respuestas es más grande que el poder de B con respecto a un conjunto equivalente si y solo si la cantidad o el monto de poder asociado con A es más grande que el monto asociado con B” (Dahl, 1997: 163).

En resumen, “el poder de un actor A, puede ser definido por la cantidad o el monto de poder, que es la diferencia entre la probabilidad de un evento, dada cierta acción de A, y la probabilidad de ese mismo evento sin la acción de A” (Dahl, 1992: 170). Estimando el poder de un actor de esta manera, pueden hacerse clasificaciones de acuerdo a la cantidad de poder, siempre y cuando exista un conjunto de sujetos comparables.

Redondeando lo anterior, Dahl afirma que siempre que se intenta explicar el término poder, la comparabilidad de poder debe ser asumida como un término indefinido, es decir,

la comparabilidad será interpretada a la luz de los requerimientos específicos de la investigación.

Sin embargo, Dahl admite que su forma de estudiar al poder tiene algunos puntos débiles. Admite que los datos necesarios para hacer las comparaciones de poder pueden ser difíciles de obtener, o de hecho pueden no existir. A pesar de ello, asegura que si bien las observaciones necesarias para tales comparaciones son difíciles, no son del todo imposibles (Dahl, 1997).

Por lo tanto, Dahl afirma que su concepto de poder no es un concepto único, en la práctica el poder puede tener varios conceptos diferentes dependiendo de los datos disponibles. La manera en que el investigador debe adaptarse a las limitaciones impuestas por los datos, es lo que hace la diferencia entre los distintos tipos de poder (Dahl, 1997).

No obstante, Dahl expone que su concepto formal de poder, provee un “estándar para comparar otras definiciones mas operativas. Ayuda a señalar los defectos de tales definiciones, dado que mide y compara el poder. De esta manera el concepto formal de poder puede ayudar a inventar conceptos alternativos y métodos de investigación que produzcan un mejor acercamiento, tanto a nivel teórico como práctico, hacia el concepto real de poder” (Dahl, 1997: 170).

En el análisis del poder que Dahl lleva a cabo, define al ejercicio del poder de la manera siguiente: “si la unidad que domina C requiere manifestar una intención de actuar de alguna manera en el futuro, su acción debe ser contingente con la conducta de la unidad responsiva R, Por el contrario, se dice que C tiene poder cuando, aunque no manifiesta una intención, R le imputa una intención y cambia su conducta para conocer la intención imputada” (Dahl, 1992: 52).

A parecer de Dahl, lo más cercanamente equivalente a una relación de poder es la relación causal. Para él, la afirmación A tiene poder sobre B, puede sustituirse por esta: la conducta de A provoca la conducta de B. Establece que las relaciones de poder en cierta manera significan que alguna acción de A es necesaria para que se de la respuesta de B (Dahl, 1992).

Dahl distingue ciertos elementos que suelen estar presentes en todo sistema político, es decir, sistemas que se caracterizan por la presencia y ejercicio del poder.

Una primera característica es la magnitud del poder, es decir, los sistemas políticos se caracterizan por las cantidades de poder ejercidas por individuos o grupos diferentes. De esta manera, se tiende a hablar de diferentes cantidades de poder (Dahl, 1992).

Otra manera convencional de distinguir a los sistemas políticos es de acuerdo a la forma en que el control o gobierno es distribuido en dicho sistema (Dahl, 1992).

Para Dahl, el poder, no necesariamente es general, puede ser especializado. De tal forma que en ocasiones el poder de un individuo, grupo u actor cualquiera es prácticamente insignificante a menos que especifique el poder del actor o unidad que controla con respecto a alguna clase de actividades de la unidad responsiva. A estas actividades, suele llamárseles el rango de poder de la unidad que controla (Dahl, 1992).

En un sistema político, el poder de la unidad que controla se limitará a ciertas individualidades: la conducta de la unidad responsiva sobre la que la unidad que controla tiene o ejerce control constituye el dominio o extensión del poder de la unidad que controla (Dahl, 1992).

Otra característica de los sistemas políticos que Dahl destaca es que en la medida en que mayores sean los recursos de alguien, entendidos éstos como valores básicos, que se

encuentran distribuidos entre las diferentes comunidades, países y sociedades, mayor será el poder de dichas colectividades o individuos dentro de ese sistema político (Dahl, 1992).

En un sistema político, dos individuos con acceso a aproximadamente los mismos recursos pueden no ejercer el mismo grado de poder. A esto Dahl, lo denomina la habilidad para ejercer el poder, elemento que es esencial para explicar las diferencias de poder de los distintos líderes (Dahl, 1992).

Una característica más de los sistemas de poder, según Dahl, son las motivaciones que originan el poder. De esta manera, dos individuos con acceso a los mismos recursos pueden generar diferentes grados de poder a causa de diferentes motivaciones, de tal manera que uno puede usar sus recursos para incrementar su poder, mientras que el otro no (Dahl, 1992).

Un último rasgo que caracteriza a un sistema político en el análisis de Dahl es el costo de ejercer el poder. La voluntad para usar sus recursos por parte de la unidad C (la que controla), dependerá del valor que C le atribuye a la respuesta de la unidad R (la unidad responsiva). Así, una relación de poder puede ser interpretada como una suerte de transacción entre C y R.

2. 2. 3. Bachrach y Baratz: Las Dos Caras del Poder.

En su obra “Two Faces of Power” (1962), Peter Bachrach y Morton Baratz, destacan la existencia de una “cara” oculta del poder que no ha sido incorporada en las tradicionales visiones del mismo, a las que los autores dividen en dos grandes grupos diferenciados: Por un lado, están las aportaciones hechas desde la Sociología, caracterizadas por el elitismo clásico previamente mencionado. Por el otro estaría la corriente pluralista, encabezada por

Robert Dahl, y que de manera especial centra sus esfuerzos en hacer una crítica severa de los postulados de la corriente elitista.

Para Bachrach y Baratz (1962), la corriente pluralista tiene elementos ciertamente rescatables, a pesar de que a lo largo de su artículo le harán críticas de índole diversa. La utilidad que parecen encontrar dentro del pluralismo, es que se enfoca principalmente en el ejercicio de poder y no en las fuentes del mismo. El poder es concebido desde esta corriente como participación en la toma de decisiones, definición que la aparta drásticamente de la corriente elitista, y a decir de Bachrach y Baratz, termina por superarla ampliamente a nivel teórico.

Según Bachrach y Baratz, no existe una teoría que por sí sola permita la comprensión total de la relación entre la toma de decisiones y el poder. Esto pasa principalmente porque los intentos existentes no hacen una distinción precisa entre elementos que si bien son afines al concepto mismo del poder, difieren en esencia. Entre estos conceptos, los autores mencionan el concepto de fuerza, de autoridad e influencia (Bachrach y Baratz, 1963).

En este último sentido, Bachrach y Baratz nos dicen que en contra de lo que suele pensarse, la fuerza no equivale al poder siendo ejercido. Esto porque en una relación de poder una parte obtiene la obediencia de la otra parte, mientras que en una de fuerza, los objetivos de una parte se alcanzan, pero a costa del cumplimiento. En una relación de poder es B quien elige que hacer, mientras que en una relación de fuerza es A quien decide. En ese sentido la manipulación sería un aspecto de fuerza no de poder. La fuerza y la manipulación son de naturaleza no racional, en contraste al poder que sí lo es (Bachrach y Baratz, 1963).

Por otro lado, para Bachrach y Baratz, la influencia se da cuando una persona, sin recurrir tácitamente a una amenaza o sanción, hace que otra cambie su curso de acción. Así,

la influencia y el poder se asemejan en que ambos son de naturaleza racional y relacional. Poder e influencia se complementan mutuamente. La diferencia entre ellas estriba en que el ejercicio del poder depende de sanciones, mientras que el ejercicio de la influencia no. De esta manera, la influencia difiere de la manipulación, ya que en ésta A busca ocultar la naturaleza de sus demandas sobre B, y si tiene éxito B no se dará cuenta que se ha demandado algo de él (Bachrach y Baratz, 1963).

Respecto de las diferencias entre el poder y la autoridad, Bachrach y Baratz nos dicen que si bien ambos son conceptos relacionados, la autoridad no es una forma del poder, de hecho es antitética a él. Dista mucho de ser un “poder formal” como se ha asumido en ocasiones. La autoridad es un concepto relacional: no es que A posea autoridad, sino que B asume la comunicación con A como autoritaria. En una situación que involucra autoridad, B cumple porque reconoce que la orden es razonable en términos de su propio interés, es decir B se somete a A no porque tema sanciones severas, sino porque su decisión puede ser racionalizada. Así, la autoridad es tanto una fuente como una restricción para el ejercicio del poder, ya que lo justifica y limita a la vez.

La anterior diferenciación establecida por Bachrach y Baratz, sirve para reforzar lo ya antes expuesto: el poder no es el único o principal factor que subyace a una situación que implique una toma de decisiones. Para ellos el poder no está presente en muchas situaciones de este tipo, sino que mas bien la conducta del decisor puede ser explicada en términos de fuerza, influencia y autoridad, al menos parcialmente. Por ello para éstos autores cada decisión social involucra una interacción entre una o más personas buscando una meta y a una o mas personas de quienes se requiere obediencia. Así, si el intento de A para ejercer poder o influencia sobre B es ignorado no existe decisión. Así la otra cara de la moneda es la “no toma de decisiones”. (Bachrach y Baratz, 1963).

Para Bachrach y Baratz, los autores de la corriente pluralista han asumido de manera equivocada que el poder y sus agregados se llevan a cabo únicamente en situaciones que involucran una toma de decisión. A decir de Bachrach y Baratz, estos autores han dejado de lado un área no menos importante (incluso en ocasiones de mayor relevancia) que puede ser denominada como la “no toma de decisiones”. Así pues, el modelo pluralista presenta debilidades. La principal de ellas es que los pluralistas olvidan que “el poder puede, y, de hecho es ejercido para limitar el alcance de una decisión adoptada hacia temas relativamente seguros”. Además, el modelo no aporta elementos para distinguir de entre los temas que emergen en la arena política, aquellos que son de importancia y aquellos que no lo son” (Bachrach y Baratz, 1962: 948).

Bachrach y Baratz reconocen a la manera de los pluralistas, que el poder se ejerce cuando *A* participa en la toma de decisiones que afectan a *B*. Pero su definición de poder va un poco más allá: “en la medida en que una persona o grupo consciente o inconscientemente crea o refuerza barreras para el aireamiento público de conflictos políticos, esa persona o grupo tiene poder” (Bachrach y Baratz, 1962: 949). Dentro de esta concepción de poder, éste se ejerce cuando “*A* dedica sus energías a crear o reforzar valores sociales y políticos además de prácticas institucionalizadas que limitan el alcance del proceso político a la consideración pública de sólo aquellos temas que son comparativamente inocuos a *A*” (Bachrach y Baratz, 1962: 948).

Algunos autores, afirman Bachrach y Baratz, suelen visualizar al poder como una propiedad o característica que puede atribuirse a una persona o grupo. Para ellos, esto resulta inaceptable, especialmente porque el poder no puede darse en el vacío, sino solo en relación con alguien más. La postura que afirma que poseer las fuentes de poder equivale a poseer el poder, es igualmente equivocada. Esto es porque en tanto que el poder es

relacional, su ejercicio efectivo depende de “la importancia relativa de valores en conflicto en la mente del receptor en dicha relación de poder” (Bachrach y Baratz, 1963: 633).

Bachrach y Baratz especifican el por qué el poder es de carácter relacional. Lo es porque para que exista una relación de poder debe haber un conflicto de intereses o valores entre dos personas o grupos. También lo es porque una relación de poder existe solo si B realmente accede a los deseos de A. Y una relación de poder puede existir solamente si una de las partes puede generar una amenaza, invocando sanciones (Bachrach y Baratz, 1963: 633).

Adicionalmente, Bachrach y Baratz, ponen un especial énfasis en lo que se refiere a las sanciones posibles de A sobre B, en caso de que este no cumpla los requerimientos del primero. Para estos autores estas posibles sanciones solo pueden darse si la persona amenazada está consciente de lo que se espera de él. En tanto que es relacional, el poder requiere de un mínimo de comunicación entre los actores de dicha relación. Por lo tanto, para que el poder exista la persona amenazada debe comprender las alternativas que tiene entre cumplir y no hacerlo. Por otra parte, la posible sanción debe ser asumida realmente como una privación por la persona que es amenazada. Además, la persona amenazada debe tener en gran estima aquello que debe sacrificar si desobedece, un aprecio que debe ser más fuerte que cualquiera que pudiera sentir por otra cosa en el caso de que no cumpla con el requerimiento de A. Y por si fuera poco, la persona amenazada (B) debe estar consciente de que la amenaza hecha en su contra no es vana, que su contrario (A) no dudara en sancionarle en caso de no cumplir con sus demandas (Bachrach y Baratz, 1963).

Así pues, para Bachrach y Baratz, una relación de poder sólo puede existir “cuando (a) hay un conflicto acerca de los valores –donde un valor se entiende como un ‘evento deseado’, una meta– o cursos de acción entre A y B; (b) B cumple con los deseos de A; y

(c) B cumple porque teme que A lo prive de un valor o valores a los cuales otorga mayor estimación que a aquellos que podría alcanzar si no cumple” (Bachrach y Baratz, 1963: 635).

Respecto de su definición de relaciones de poder, Bachrach y Baratz (1963) hacen aclaraciones. En primer lugar, si bien el poder es relacional, esto no significa que A tiene poder sobre B sólo porque B, temeroso de las posibles sanciones, cumple para evitarlas. Para evitar esto, cuando se estudia el poder, debe tenerse en cuenta elementos como el grado en que los valores son afectados, y el posible número de personas afectadas.

Adicionalmente, Bachrach y Baratz dirigen sus críticas hacia Dahl y los pluralistas en el sentido de que estos no son capaces de diferenciar adecuadamente entre una decisión política clave y otra rutinaria, algo que por sí solo limita mucho el estudio del poder en términos del pluralismo, ya que viola los criterios de validez de la propia corriente, algo que los pluralistas habían criticado mordazmente de los elitistas.

Bachrach y Baratz zanján esta inconsistencia al definir los temas importantes a considerar cuando se toma una decisión como “aquellos que desafían los valores predominantes o las reglas establecidas del juego” (Bachrach y Baratz, 1962: 950). Estos temas importantes sólo se refuerzan mediante la movilización de predilecciones que fortalecen valores dominantes y mitos políticos. Algo que se desprende de esta última parte del trabajo de Bachrach y Baratz, es que el proceso mediante el cual se ejerce el poder es uno de “no toma de decisiones”, en tanto que no se permite la participación libre en la toma de decisiones por parte de a quien se le ejerce el poder, puesto que se evita traer a la luz temas que no son convenientes para quién lo ejerce. Esto choca con la noción pluralista de Dahl, que se caracteriza por el énfasis en el comportamiento y la toma de decisiones caracterizada por la participación de los actores.

Resumiendo, para Bachrach y Baratz, su propuesta muestra la otra “cara del poder” y tiene como elementos centrales los siguientes: la movilización de juicios (valores dominantes, mitos y reglas del juego); la no “toma de decisiones” es decir, la limitación de la toma de decisiones real hacia temas considerados seguros, una propuesta que no es totalmente medible objetivamente, en tanto que considera elementos no mensurables (y que los pluralistas consideran irreales), lo que a fin de cuentas constituye una de sus verdaderas fortalezas (Bachrach y Baratz, 1962).

2. 2. 4. Parsons: Poder y Sistema Social.

Talcott Parsons, figura central de la Sociología estadounidense, cuya obra se halla inscrita en la corriente denominada estructural-funcionalismo, en su intento por describir el funcionamiento de la sociedad, vista como un sistema, se ocupó también del estudio del poder desde una perspectiva sociológica, si bien reconoce que este terreno es el dominio de la Ciencia Política.

En su acercamiento al tema del poder, Parsons expone que no existen consensos en los temas básicos, ni siquiera el concepto de poder resulta muy claro, por lo que se aboca a tratar de especificar su naturaleza. Si bien reconoce que el concepto de poder remite a un sentido básico, que es el de la capacidad que una colectividad necesita para hacer las cosas de manera efectiva, él desea ahondar más en ese sentido. Así, para Parsons, el poder es un elemento útil para elaborar un marco conceptual de análisis de los sistemas sociales complejos de gran escala, es decir, las sociedades (Parsons, 1992).

En la perspectiva de Parsons, existen dos maneras de tratar al poder: por un lado, como una influencia, en algunos casos, como una coerción; por otro lado, como un mecanismo

específico que opera para generar cambios en la acción de otras unidades, individuales y colectivas. Parsons apuesta por la segunda (Parsons, 1992).

Dentro de su marco analítico, Parsons concibe un paralelismo entre el sistema político y el económico de toda sociedad. Ambos son procesos que se orientan a la consecución de objetivos y metas, ambos involucran la generación de acción colectiva y en ambos se busca generar un valor agregado. De este modo, para Parsons (1992), el poder es concebido como medio generalizado dentro del sistema político paralelo en cuanto a su estructura lógica, aunque diferente de manera sustantiva, al dinero, que es el medio generalizado en el sistema económico.

Al describir los paralelismos entre el sistema político y económico, Parsons identifica los factores de producción de ambos sistemas, además de señalar los medios generalizados que permiten alcanzar los objetivos y metas del sistema correspondiente. Parsons halla una cierta equivalencia entre los inputs o factores de producción del sistema económico y político. En la siguiente tabla se presentan dichos factores, así como el medio generalizado de cada sistema:

Tabla 2.2.1. Paralelismos entre el Sistema Político y el Sistema Económico según Parsons.

Sistema Económico	Sistema Político
Tierra , como factor elemental de producción.	Disponibilidad de Recursos para ejecutar una acción colectiva efectiva.
Trabajo , como factor de manutención del sistema.	Demanda o Necesidad de acción colectiva, equivalente al liderazgo.
Capital , como política de acumulación.	Control de la productividad de la economía para el cumplimiento de las metas de la colectividad
Organización , en el sentido de un sistema integrativo.	Legitimidad de la autoridad bajo la cual se toman las decisiones colectivas

El Dinero es el medio generalizado con el cual se consiguen los objetivos del sistema económico	El Poder es el medio generalizado con el cual se consiguen efectivamente los objetivos del sistema político
--	--

Fuente: Parsons (1992).

En su análisis, Parsons identifica algunos outputs o resultados del sistema político una vez que se emplean los inputs o factores de producción y se emplea el medio generalizado que es el poder. Uno de esos outputs es el servicio, que permite una efectividad organizacional o colectiva. Señala que el servicio es una categoría de poder. En él se empatan la utilidad económica del factor humano y su contribución potencial para una acción colectiva efectiva. En ese sentido, el servicio pone en marcha un output de poder que concilia este servicio con la esfera política, al que Parsons denomina “oportunidad para la efectividad”, que está presente en cualquier empleo o contrato. Éste output proporciona un marco que permite la acción colectiva efectiva (Parsons, 1992: 99-100).

Otro output del sistema político que Parsons identifica es el denominado como “capacidad de asumir un liderazgo responsable”. Parsons señala que en un sentido más estricto, este no es un output de poder, sino de influencia. Para que se dé una acción colectiva efectiva, se necesita una organización efectiva, que lleva intrínsecamente la puesta en marcha de responsabilidades genuinas.

En el sistema político, afirma Parsons, no se requiere del consumo, como ocurre en el sistema económico. En el primero, lo que se busca es la solución de problemas de interés general para el sistema, problemas que pueden llevar en si mismos un conflicto, aunque el mayor problema es aquel que evita el alcance de la efectividad total del sistema de organización colectiva (Parsons, 1992).

Así, para Parsons, el poder es entonces “la capacidad generalizada de asegurar el cumplimiento de obligaciones limitantes (binding) por unidades en un sistema de

organización colectiva cuando las obligaciones están legitimadas en referencia a lo que comparten o a metas colectivas y donde en caso de recalcitrancia hay la presunción del reforzamiento de sanciones situacionales negativas, cualquiera que sea la agencia real de ese refuerzo” (Parsons, 1992: 103).

A partir de su concepción de poder, Parsons se interesa por las maneras en que una unidad de referencia (ego) en un sistema puede intencionalmente orientar o provocar un cambio en las acciones de otras unidades en las que intenta operar (alter). Él identifica dos dicotomías: por un lado, ego puede alcanzar su fin mediante alter usando alguna forma de control sobre la situación en que alter está cambiándola, y de esta manera incrementar la probabilidad de que alter actúe en la forma en que desea. O por el otro lado, sin intentar cambiar la situación de alter, ego intenta cambiar las intenciones de alter, por ejemplo, manipulando los símbolos que son significativos para alter de tal forma que su intento parece a los ojos de alter como si ego quisiera que alter hiciera “cosas buenas” (Parsons, 1992).

Parsons se ocupa también de las posibles sanciones que ego podría emplear para garantizar el cumplimiento de sus fines usando a alter. Como en el caso anterior, identifica una dicotomía. Así, pueden haber sanciones negativas y positivas. De ahí que ego tenga cuatro tipos de “estrategias” para sancionar o garantizar el cumplimiento de sus fines a saber: *inducir* en el sentido de una sanción positiva dada de una manera situacional; la *coerción* en el sentido de una sanción negativa dada de una manera situacional; la *persuasión* en el sentido de una sanción positiva dada de una manera situacional; y finalmente la *activación de compromisos* en el sentido de una sanción negativa dada de una manera intencional (Parsons, 1992).

Estos tipos de sanciones tienen distintas implicaciones. Por un lado, en los casos de la inducción y la persuasión, el cumplimiento de alter obliga a ego a cumplir su sanción positiva, en el caso de la inducción, con las ventajas prometidas y en el caso de la persuasión, al reconocer que la decisión deseada por ego es buena, y por lo tanto es aceptada como buena para él. En los casos de sanciones negativas, que alter cumpla obliga a ego, en el caso de la persuasión a no manifestarse como una amenaza, y en el caso de la activación de compromisos, a aceptar que la situación fue hecha bien, y que habría sido hecha bien aun cuando ego no hubiera participado (Parsons, 1992).

De estas situaciones, Parsons destaca que el poder puede ser asumido como el medio generalizado de coerción, pero en un acercamiento mas correcto, esto no es totalmente cierto. El poder no puede, para Parsons, asumirse como únicamente disuasivo. En tanto que es el medio generalizado de movilizar recursos para una acción colectiva efectiva, y para el cumplimiento de compromisos hechos por colectividades, éste entonces debe ser simbólicamente generalizado y legitimado.

De esta manera, para Parsons, el poder de A sobre B, en su forma legitimada es el derecho de A, como una unidad de toma de decisiones involucrada en un proceso colectivo, para tomar decisiones que se vuelven preeminentes sobre las de B, en el interés de la efectividad de la operación colectiva como un todo (Parsons, 1992).

A partir de la noción de poder legitimado, Parsons introduce un término importante en su análisis del poder: la autoridad. La autoridad es entonces, “el derecho de usar el poder o llevar a cabo sanciones negativas sobre una base de intercambio, o incluso una compulsión de dar prioridad a una decisión sobre otras” (Parsons, 1992: 112). Es esencialmente el código institucional dentro del cual el uso del poder como medio es organizado y legitimado (Parsons, 1992: 113).

Parsons (1969) concibe a la influencia como un mecanismo generalizado por el cual las actitudes u opiniones son determinados. Sin embargo esto sólo es válido cuando se da de una manera intencional dentro del proceso de interacción social. La influencia entonces es una manera de lograr un efecto en las actitudes y opiniones de otros a través de la acción intencional, aunque no precisamente racional, dándose como efecto de ello un cambio o no en la opinión de un actor social.

Para ilustrar esto, Parsons recurre a medios generalizados que pueden ejemplificar su concepción de influencia. Nos dice que en primera instancia, el lenguaje se erige como el principal medio de influencia social. Sin embargo destaca que como tal, el lenguaje es un medio muy general de influencia, es decir, existen muchos lenguajes ya sea hablados o escritos, de índole científica como el matemático, etc. Por ello, Parsons propone un medio de influencia más general: el dinero, un medio a decir de él muy especializado, equiparándolo a un sistema de comunicación y por lo tanto de interacción social e influencia (Parsons, 1969).

Parsons liga esta idea con lo ya expuesto en su concepción particular de poder: que tanto el dinero como el poder forman parte de una familia de mecanismos institucionalizados y especializados de interacción social. Ambos son modos de “obtener resultados” más que sólo medios de obtener información. Involucran una decisión, de tal manera que se de una respuesta que signifique su aceptación. Ambos mecanismos son formas de estructurar acciones intencionales para obtener resultados: estimular la respuesta de otros actores ante sugerencias, peticiones, etc. (Parsons, 1969).

Parsons integra su concepto de influencia dentro del marco conceptual que emplea para explicar el poder dentro del sistema político. De este modo, asume a la influencia como un medio generalizado de persuasión, y al dinero como un medio de inducción. Ambos son

vistos como sanciones positivas, el dinero en el canal situacional, y la influencia en el canal intencional. El medio negativo y por lo tanto contrapuesto en el canal situacional sería el poder en el sentido político y en el canal intencional la generalización de compromisos. El poder, visto desde esta perspectiva, puede ser concebido como la capacidad generalizada de asegurar el desempeño de obligaciones que comprometen a una acción colectiva efectiva (Parsons, 1969).

Para Parsons, la influencia, ligada al poder simboliza la efectividad de la acción colectiva. Para que esta acción colectiva sea efectiva se requiere una base que dé seguridad, es decir de medios que aseguren el cumplimiento de los deseos u obligaciones requeridos. Esto se logra a través de la implementación de amenazas coercitivas o a través de la compulsión. La fuerza física es a primera vista el medio más representativo. Sin embargo, para Parsons, los medios de persuasión más efectivos no involucran necesariamente la fuerza física. La base más sólida de influencia mutua socialmente hablando es la solidaridad. Esta solidaridad, aunque sea mínima sirve como una base para la acción colectiva y estrecha los lazos entre los integrantes del sistema social (Parsons, 1969).

2. 2. 5. Lukes : La Visión Radical del Poder.

Steven Lukes, en su obra *Power: A Radical View* (1984), hace una crítica de las anteriores propuestas que conforman el llamado “community power debate”, es decir, las disputas entre Dahl y los pluralistas en contra de los elitistas, y la posterior incursión en la polémica por parte de Bachrach y Baratz con su “otra cara del poder”. A la postura pluralista, Lukes la denomina la visión unidimensional del poder. El problema de esta perspectiva, a decir de Lukes, es que el poder no puede ser conceptualizado en simples términos de decisiones y

del comportamiento. En cuanto a la propuesta de Bachrach y Baratz, Lukes se adhiere a varios de los postulados de la misma, en tanto que reconoce la posibilidad del conflicto.

Lukes parte de la visión bidimensional de Bachrach y Baratz para elaborar su propia construcción teórica. Considera que es un avance considerable respecto de la visión unidimensional, ya que se incorporan dos asuntos al análisis del poder: el control sobre la agenda política y las maneras en que se puede excluir del proceso político aquellos temas potencialmente “problemáticos”.

Si bien la crítica de Bachrach y Baratz a la visión unidimensional es apropiada, Lukes señala que no logra apartarse del paradigma de la decisión, ya que uno de sus elementos teóricos centrales las “no decisiones”, siguen siendo una forma de la toma de decisiones, es decir, es aquella decisión que se toma para apartar de la agenda política ciertos temas problemáticos mediante la movilización de preferencias (en inglés *bias*). El defecto de esta aseveración, a decir de Lukes, es que ignora que la exclusión de la agenda política de aquellos temas problemáticos puede darse mediante acciones estructuradas socialmente por grupos e instituciones, y que no necesariamente involucran la acción de un individuo, es decir una decisión. Por ello, la mencionada movilización de preferencias no puede analizarse sin tomar en cuenta las fuerzas colectivas y los arreglos sociales. En muchos casos, afirma Lukes, esta movilización fluye de la forma de organización adoptada por el sistema o la organización estudiada (Lukes, 1974).

Otro punto señalado por Lukes es que las visiones unidimensional y bidimensional del poder comparten un mismo problema: suponen que el poder se hace presente sólo en situaciones de conflicto real, por lo cual desprenden de ahí el hecho de que el conflicto real es un requisito para el poder. Lo que ambos ignoran, según Lukes, es que el uso más efectivo del poder es evitar que el conflicto emerja en primer plano (Lukes, 1974).

Lukes identifica otra debilidad de la visión bidimensional del poder: el hecho de que según sus autores, el poder inherente a la no toma de decisiones sólo existe donde hay motivos de queja (*grievances* en inglés) a los cuales se les impide entrar al sistema político. De ahí que se asuma que si no hay motivos de quejas, no hay intereses afectados por el uso del poder. Pero el problema con esta afirmación es que, “¿no es acaso el supremo ejercicio del poder evitar que la gente proteste, moldeando sus percepciones, conocimientos y preferencias, de tal manera que acepten su rol en el orden existente de cosas, ya sea porque no pueden ver o imaginar alternativa alguna, o porque la asuman como algo natural y que no pueden cambiar, o ya sea porque lo valoren como algo ordenado divinamente y benéfico?” (Lukes, 1974: 24).

De este modo, para Lukes, su visión tridimensional del poder (radical), implica una minuciosa crítica del enfoque conductista de las dos dimensiones previas, por ser altamente individualistas, apartándose de ellas y permitiendo la consideración de otras maneras de control del sistema político, ya sea a través de la operación de fuerzas sociales y prácticas institucionales o través de decisiones individuales. Esto puede ocurrir además en la ausencia de conflicto real y observable. Puede ser potencial pero no realizable. Se está entonces en presencia de un conflicto latente (Lukes, 1974).

Para Lukes, el conflicto latente consiste en una contradicción entre los intereses de aquellos que ejercen el poder y los intereses reales de aquellos a quienes éstos excluyen. Los últimos pueden no estar conscientes de sus intereses. Por lo tanto, el conflicto es latente en cuanto a que se asume que habrá un conflicto de intereses o deseos entre quienes ejercen el poder y aquellos que se sujetan a él.

Tomando como base todo lo anterior, Lukes define su concepto de poder de la siguiente manera: “*A* ejerce poder sobre *B* cuando *A* afecta a *B* en una manera contraria a los intereses de *B*” (Lukes, 1984: 29).

Redondeando lo anterior, Lukes afirma que al introducir en su definición de poder el tema de los intereses, se sienta la base para hacer juicios de índole normativo, con un carácter político y moral. De esta manera, la visión unidimensional del poder representada por Dahl asume una postura moral y política de corte liberal, donde se toma al hombre tal y como es, donde sus intereses son equivalentes a sus preferencias reales, y sus preferencias políticas se manifiestan a través de la participación política. La visión bidimensional del poder asume una postura de corte reformista, donde se hace constar que no todos los deseos y preferencias de los hombres son evaluados de la misma manera dentro del sistema político, y por ello sus intereses son equivalentes a lo que quieren y prefieren, pero se hacen patentes en formas más indirectas y apolíticas, en la forma de deseos subterráneos. Por su parte, la visión tridimensional del poder propuesta por Lukes defiende una postura de corte radical, que sostiene que las preferencias y deseos de las personas pueden ser producto de un sistema que trabaja en contra de sus intereses, y éstos últimos se relacionan con sus deseos y preferencias, pero donde siempre pueden hacer una elección (Lukes, 1974).

Lukes argumenta que su visión tridimensional del poder ofrece la posibilidad de hacer una explicación sociológica y sería de cómo los sistemas políticos evitan que las demandas se vuelvan problemas políticos. Sin embargo a esta propuesta se han objetado algunas críticas especialmente con el hecho de que parece imposible estudiar o explicar aquello que no ha sucedido. Lukes responde que no por el hecho de ser difícil, resulta imposible demostrar cómo se ha ejercido el poder en una situación dada. Y afirma que la dificultad aparente se basa en el uso que se hace de los términos *ejercicio de poder* y *ejercer el poder*.

El problema es que el *ejercicio de poder* tradicionalmente implica a individuos conscientes de la manera en que afectan a otros. Se niega la posibilidad de que haya grupos, colectividades, asociaciones, organizaciones que ejerzan poder, o individuos que ejercen el poder de manera inconsciente. Lukes propone expandir esta noción al caso de colectividades y actos inconscientes (Lukes, 1974).

Así, Lukes distingue varias maneras o tipos de ejercicio de poder: el poder operativo, donde éste se da de una forma rutinaria, con un trasfondo o estado de cosas estable, donde la acción de A sobre B afecta de manera no sustancial en el resultado; por su parte, en el ejercicio de poder efectivo la acción de A hace una diferencia sobre la respuesta de B, donde la acción de A distorsiona el curso normal de los eventos, es decir A hace una diferencia en el resultado. Sin embargo, Lukes reconoce que solamente se da un ejercicio de poder exitoso cuando A logra que B cambie su curso de acción de tal manera que se ajuste a sus deseos, ya que ejerciendo poder provocará una amplia variedad de resultados. Solo en el caso cuando “uno de los cursos de acción de B se ajusta a los deseos de A existe un ejercicio de poder efectivo, ya que la afectación de A se vuelve control” (Lukes, 1974: 40-1).

En resumen, en un ejercicio efectivo del poder A logra que B haga lo que no haría de otra manera. En un ejercicio operativo del poder, A, junto con otras condiciones logra que B haga lo que no haría de otro modo. De aquí Lukes desprende la idea de que el comportamiento de la gente no siempre es consecuente al ejercicio de poder, es decir, no todos se comportan igual, algunos niegan o no se dan cuenta de ese control. Para identificar esta situación Lukes (1974) propone analizar lo que dicha (s) persona (s) haría (n) si no se le ejerce dicho poder.

Para finalizar, Lukes reconoce que la visión tridimensional que propone presenta varios problemas al investigador. El primero es que el ejercicio de poder puede darse sin la necesidad de una acción (léase decisión), y esto representa problemas de tipo empírico ya que se trata de estudiar un no-evento. El segundo problema es que dicho ejercicio puede ser inconsciente, lo que es un problema en sí mismo ya que un acto de éste tipo cae en el terreno de la subjetividad. El tercer problema radica en atribuir el ejercicio de poder a una colectividad, una organización por ejemplo. El problema en este caso se centra en la dicotomía determinismo-voluntarismo. Si se reconoce la facultad de ejercer poder a una colectividad se cae en un mayor determinismo. Si se atribuye esta facultad solamente a individuos, entonces se tiende a ser más voluntarista. Lukes aboga por algo intermedio. El poder, dice “dentro del contexto de las relaciones sociales, significa hablar de actores humanos, separados o unidos en grupos u organizaciones a través de la acción o no, afectando significativamente los pensamientos o acciones de otros (específicamente de una manera contraria a sus intereses). Así, se asume que aunque los actores operan dentro de límites estructurales, no tienen más que una cierta y relativa autonomía. Su futuro no está totalmente abierto, pero tampoco cerrado. Por ello, en un sistema caracterizado por un determinismo estructural total, no hay lugar para el poder” (Lukes, 1974: 54-5).

2. 2. 6. Foucault: Poder y Disciplina.

El trabajo de Michel Foucault, filósofo francés, en una de sus muchas facetas aborda el tema del poder y cómo éste se da en diferentes ámbitos de la sociedad. Su trabajo se desarrolla sobre dos puntos principales de referencia: por un lado las normas y reglas del derecho, que para él provienen de una delimitación formal del poder; por el otro, los efectos

verdaderos que éste poder produce y transmite, y que terminan reproduciendo este poder. Se forma una especie de tríada entre poder, derecho y verdad (Foucault, 1993).

Foucault se pregunta como las reglas y normas provenientes del derecho son implementadas por las relaciones de poder en la producción de discursos que versan sobre la verdad. Afirma que en cualquier sociedad, existen incontables relaciones de poder que constituyen el cuerpo social, y estas relaciones de poder no pueden ser implementadas por sí mismas, sino que requieren la puesta en marcha de un discurso que las apoye. El poder no puede ser ejercido sin el uso de discursos que hablen sobre la verdad. La verdad entonces se produce a través del poder, y el poder no puede ejercerse sin producir verdades (Foucault, 1993).

Al analizar la teoría del derecho en la tradición occidental, Foucault afirma que ésta se basa en la legitimación del poder; en tiempos medievales y anteriores, el poder del rey, el poder del soberano. Así, el asunto central de la teoría del derecho es para Foucault, la soberanía. Sustenta esto afirmando que la función esencial de la teoría del derecho es la producción de discursos que hacen más efectiva la dominación de quien ejerce el poder, en este caso el soberano. Lo que este discurso hace es presentar, por un lado un derecho legítimo de soberanía, y por el otro, una obligación legal para obedecerlo. El derecho, sus técnicas y teorías, para Foucault no son más que un discurso que refuerza la dominación del soberano, haciéndolo parecer como algo legítimo (Foucault, 1993).

A diferencia del derecho y sus teorías, Foucault se propone hacer notoria esta dominación intrínseca del soberano, para exponer su naturaleza, casi siempre brutal. Su intento va más allá, al tratar de mostrar las formas en que el derecho, a través de las leyes e instituciones pone en marcha relaciones que no son relaciones de soberanía sino de dominación (Foucault, 1993). Aquí cabe aclarar que por dominación, Foucault no entiende

a aquella en que una persona ejerce poder sobre otras, o un grupo sobre otro, sino a sus múltiples formas que pueden ejercerse sobre la sociedad.

De esta manera, para Foucault, el análisis del poder y de la dominación “debe ocuparse del poder y sus formas extremas, en sus destinos últimos, aquellos puntos donde éste se vuelve capilar, en formas mas regionales y locales, como las instituciones. En otras palabras, debe intentar localizar al poder en los puntos extremos de su ejercicio, donde siempre es menos legal en carácter” (Foucault, 1993: 240).

A la hora de elaborar su análisis sobre el poder y la dominación, Foucault toma algunas precauciones metodológicas:

- Primero, el análisis no debe centrarse en las formas legítimas del poder, por sus mecanismos generales en los cuales opera, ni con sus efectos. Debe, por el contrario, preocuparse por sus casos extremos, es decir debe intentar localizar al poder en el punto extremo de su ejercicio, ahí donde es más brutal y menos legal en carácter (Foucault, 1993: 232).
- En segundo lugar, el análisis no debe preocuparse por el poder al nivel de una intención consciente, o una decisión. Lo que se necesita para él es una visión desde afuera, observar el punto donde el poder está en una relación directa con su objeto, es decir donde se instala y produce sus efectos reales. Debe intentar descubrirse como los sujetos se constituyen gradualmente a través de una multiplicidad de fuerzas, deseos, pensamientos. La sumisión o subyugación debe ser tomada como un constituyente de sujetos (Foucault, 1993: 232).
- Tercera, el poder no debe ser tomado como un fenómeno de consolidación de la dominación de un individuo sobre otros, o de grupos o clases sobre otras. Para Foucault “debe tenerse en mente que el poder no es lo que hace la diferencia entre

quien lo posee y lo retiene, y quienes se someten a él. El poder debe analizarse como algo que circula, algo que funciona en forma de cadena. Nunca se localiza aquí o allá, nunca está en manos de nadie, nunca puede apropiársele como si fuese un bien. El poder se emplea y ejerce a través de una organización tipo red. Los individuos son los vehículos del poder, no sus puntos de aplicación (Foucault, 1993: 233).

- En relación con lo anterior, Foucault aclara que si bien el poder circula libremente, sólo lo hace hasta cierto punto. El poder no es precisamente la cosa mejor distribuida en el mundo. No existe una distribución democrática del poder entre los cuerpos. En contrapartida a otros acercamientos, Foucault propone elaborar un análisis ascendente del poder, empezando desde sus mecanismos más pequeños, analizando su historia y observar como han sido utilizados, transformados, evolucionados y sustituidos por mecanismos más generales y formas de dominación más globales (Foucault, 1993: 233-34). Es interesante notar que Foucault plantea que éstos instrumentos por sí mismos no sirven a intereses “burgueses”, sino que a través de un proceso histórico han sido adoptados por la burguesía, dado que se les reconoce cierta utilidad económica o política.
- Por último, Foucault reconoce que cuando uno aborda los temas relacionados con el poder, especialmente sus mecanismos, se enfrenta sin duda al hecho de que éstos se acompañan de construcciones ideológicas (Foucault, 1993: 233).

Así, para Foucault, el estudio del poder debe enfocarse en la dominación y los operadores materiales del poder, las formas de sometimiento, el uso de mecanismos específicos y estratégicos que permiten esa dominación por la vía del ejercicio del poder (Foucault, 1993).

Como ya se menciono anteriormente, para Foucault, el derecho y sus teorías son formas discursivas que apoyan el ejercicio del poder soberano. Históricamente, éste tipo de poder es el más ejercido socialmente. Pero Foucault nota que desde el siglo XVIII comienza a producirse un nuevo fenómeno, un nuevo mecanismo de poder que tiene sus propios métodos, instrumentos y técnicas, y que incluso es incompatible con las relaciones de poder emanadas de la soberanía. Para Foucault, este nuevo tipo de poder es uno que permite extraer de los cuerpos tiempo y trabajo, más que bienes. Es un tipo de poder que se ejerce continuamente por métodos de vigilancia. Implica un conjunto de coerciones materiales (Foucault, 1993: 239). A decir de Foucault, ésta forma de poder es una de las mejores invenciones de la sociedad burguesa. Este tipo de poder es el poder disciplinario.

En el análisis de Foucault, el poder disciplinario aparece como una nueva forma de ejercicio del poder más brutal y efectiva. Pero en tanto que brutal, necesita de un discurso que lo sustente y que permita su ejercicio y con ello reforzar la dominación. Estos mecanismos provienen del poder soberano, más concretamente de la teoría del derecho. Sin embargo, como el poder disciplinario y el poder soberano son prácticamente incompatibles, el poder soberano aparece más en una forma discursiva desde que el poder disciplinario cobra preeminencia en la sociedad. Este discurso provee un marco legal para el ejercicio del poder disciplinario (Foucault, 1993).

De esta manera, para Foucault, la sociedad moderna desde el siglo XIX hasta nuestros días se caracteriza por una legislación, un discurso, una organización basada en el derecho público, aunado a una estrecha red de coerciones cuyo propósito es asegurar la cohesión de este mismo cuerpo social (Foucault, 1993).

Cuando Foucault habla de la disciplina, concibe a ésta como “la suma de la puesta en marcha de relaciones de poder, relaciones de comunicación y capacidades objetivas³ de acuerdo a una fórmula pensada” (Foucault: 1988: 236).

En la obra de Foucault, el poder es concebido como una técnica que lleva a cabo sus efectos estratégicos a través de su carácter disciplinario. A diferencia de otras formulaciones, para Foucault, las instituciones son herramientas efectivas para establecer un régimen que permita tener cuerpos dóciles (Foucault, 1993).

Para Foucault, el poder es “la multiplicidad de relaciones de fuerza inmanentes en la esfera en la cual ellas operan y la cual constituye su propia organización. El proceso en el cual, a través de luchas incesantes y confrontaciones, transformaciones, las fortalecen o las debilitan; el apoyo que esas relaciones de fuerza encuentran en otra, formando así una cadena o un sistema, o por el contrario, las disyunciones o contradicciones que las aíslan una de otra; y finalmente, como las estrategias en las que toman efecto, cuyo diseño general o cristalización institucional está encarnada en el aparato estatal, en la formulación de la ley, en las varias hegemonías sociales” (citado en Fillingham y Susser, 1998: 145).

Foucault se opone rotundamente a la noción de poder soberano, lo importante para él es estudiar la cantidad de cuerpos que se han constituido como sujetos excluidos como resultado de los efectos del poder. Rompe pues, con la visión mecanicista y soberana del poder (Foucault, 1993).

Lo que emerge en oposición al poder soberano es una forma especial de poder que llega a la verdadera esencia de los individuos, un régimen sinóptico de poder, un régimen de este ejercicio dentro del cuerpo social, más que por encima de él (Foucault, 1993).

³ Foucault denomina capacidades objetivas a aquellos medios de coacción, de desigualdad y acción de los hombres sobre los otros hombres (Foucault, 1988: 236).

Para Foucault el tipo ideal de poder disciplinario es uno propuesto por Bentham: el panóptico (una estructura arquitectónica que es el tipo ideal de vigilancia). Haciendo una metáfora trasladada a la esfera del poder, éste no está ya mas basado en la constancia del lugar y ataduras normativas. El poder está ahora regularizado, rutinizado, bajo la forma de una vigilancia y una disciplina mayor. La situación provoca obediencia disciplinada, ya que los sujetos aprenden literalmente a vigilarse a sí mismos, a ser reflexivamente dignos, bajo el siempre presente y vigilante ojo de la vigilancia. De esta manera, mediante las prácticas disciplinarias, el poder no actúa simplemente silenciando a la gente sino dándoles voz (Foucault, 1993).

Así, el poder, mas que imponerse ocasionalmente en la subjetividad de los sujetos, ahora en este ejercicio actual debe ser constitutivo de la subjetividad de los actores de las relaciones de poder. El poder sujeta, y ahora, en su modo disciplinario, subjetiva. Bajo el régimen del poder disciplinario, la relación clásica “capacidad-resultado”, la probabilidad diferencial portada por los actores, no es crucial para el análisis del poder (Foucault, 1993).

Foucault propone una nueva forma de analizar las relaciones de poder, una *economía* de las relaciones de poder, una propuesta más empírica más anclada al presente y que sirva cada vez como nexo entre la teoría y la práctica. Su propuesta parte de estudiar “las formas de resistencia contra los diferentes tipos de poder a través del enfrentamiento de estrategias, es decir, para estudiar las relaciones de poder hay que analizar las formas de resistencia y los intentos hechos para disociar estas relaciones” (Foucault, 1988: 229).

Afirma Foucault que estas resistencias nos representan luchas contra la autoridad, y enumera las características afines a ellas: 1) son luchas “transversales”, que no se limitan a un solo lugar, región o país; 2) el objetivo de estas luchas representa los efectos del poder en sí mismas; 3) son luchas inmediatas en dos sentidos: por un lado se cuestionan las

instancias de poder inmediatas, mientras que por el otro son luchas que no buscan resolver su problema en el futuro ya sea mediante revoluciones o luchas de clase, son más bien luchas de tipo anarquista; 4) son luchas que cuestionan el estatus del individuo, por un lado sostienen el derecho a ser diferentes y por el otro subrayan todo aquellos que hace a los individuos verdaderamente individuales, es decir son luchas en contra del “gobierno de la individualización”; 5) se oponen a los efectos del poder que tienen que ver con el saber, la competencia y la calificación, se lucha pues contra los privilegios del saber, se cuestiona el modo en que circula el saber, el régimen del saber; 6) todas estas representan un rechazo a la violencia económica e ideológica que ignora quienes somos individualmente, así como un rechazo a la “inquisición” científica y administrativa que ignora quien es uno (Foucault, 1988: 229-31).

Por lo tanto, el objetivo de estas luchas, tal y como Foucault las define, no es atacar a una institución o elite de poder, sino a una forma específica de poder, una técnica de poder. Esta forma de poder es aquella que se ejerce sobre la vida cotidiana, clasificando a los individuos en categorías, una verdad, una forma que transforma a los individuos en sujetos (Foucault, 1988).

Para Foucault, existen tres tipos de luchas: las que se oponen a las formas de dominación (étnica, social o religiosa), aquellas que denuncian las formas de explotación, y las que combaten cualquier forma de sujeción, es decir las diferentes formas de subjetividad y sumisión (Foucault, 1988).

A decir de Foucault, en lugar de preguntarse el “qué” y el “por qué” del poder, es decir una reflexión metafísica del poder, se deben preguntar los “cómos”, es decir cómo se manifiesta y se ejerce. Por lo tanto el poder pone en juego relaciones entre individuos o entre grupos.

Por lo anterior, para Foucault, el tema del poder involucra hacer un análisis del “¿cómo es?” en lugar del “¿qué es?” ó “¿por qué es?”; por ello, conlleva tomar como objeto de análisis a las relaciones de poder y no al poder, unas relaciones de poder que son distintas de las relaciones de comunicación y de las capacidades objetivas, las cuales pueden comprenderse en su encadenamiento con dichas capacidades y relaciones (Foucault, 1988). Así, el ejercicio del poder no es simplemente una relación entre parejas, ya sea individuales o colectivas, se trata de “un modo de acción de algunos sobre algunos otros. Esto equivale a decir que no existe un ‘poder’, por así llamarlo, sólo existe el poder que ejercen ‘unos’ sobre ‘otros’” (Foucault, 1988: 238).

De esta manera, una relación de poder “representa una acción sobre la acción, sobre acciones. Se articula sobre dos elementos indispensables: que ‘el otro’ (aquel sobre el que se ejerce) sea totalmente reconocido y que se le mantenga hasta el final como un sujeto de acción y que se abra, frente a la relación de poder, un campo de respuestas, reacciones, efectos y posibles invenciones” (Foucault, 1988: 238).

Por lo tanto, el ejercicio del poder no es sinónimo de violencia, ya sea manifiesta o encubierta, ni tampoco un consenso. Es un conjunto de acciones sobre acciones posibles (Foucault, 1988).

Tomando como base lo anterior, Foucault denota que el modo de relación propio del poder no se identifica con la violencia o la lucha, ni con el contrato o la vinculación voluntaria (que serían más bien instrumentos de poder) sino más bien con un modo de acción que no es belicoso, ni jurídico, y que es el gobierno⁴.

⁴ Foucault no entiende aquí por gobierno a las estructuras políticas o la gestión estatal, sino el modo de dirigir la conducta de individuos o grupos. Gobernar es entonces estructurar el posible campo de acción de los otros (Foucault, 1988: 239)

Así, el poder sólo se ejerce sobre “sujetos libres” y sólo en la medida en que son libres. Allí donde las determinaciones están saturadas, no existe relación de poder (Foucault, 1988).

Esta íntima relación entre poder y libertad se da de una manera en la que ambas se incitan a luchar, una provocación constante que no necesariamente se resuelve con una lucha. Esta relación define lo que Foucault denomina *situaciones de enfrentamiento*, situaciones donde el objetivo es actuar sobre un adversario de tal modo que la lucha le sea imposible. En estas situaciones el factor crucial es la estrategia, definida esta como la elección de las soluciones ganadoras (Foucault, 1988).

Una relación de poder involucra siempre una situación de enfrentamiento, donde las estrategias de poder juegan el papel central. Se entiende por estrategia de poder al “conjunto de medios establecidos para hacer funcionar o para mantener un dispositivo de poder” (Foucault, 1988: 243). Por esto, los mecanismos puestos en práctica por las relaciones de poder pueden descifrarse mediante las estrategias.

2. 3. Modelos de Poder.

La revisión anterior sirvió para dilucidar que el concepto de poder que se maneja en algunas de las Ciencias Sociales, y en la Filosofía, que es una Humanidad (representada en este caso por Foucault), no es uniforme, que existen grandes discrepancias y que se está lejos de ofrecer una concepción definitiva. Si bien esta revisión sirve como una base para avanzar en la comprensión del poder a nivel organizacional, es también limitante en tanto que se tienen que aterrizar estos conceptos para emplearlos en el análisis del poder de las organizaciones. Para ello, se hará una revisión de algunos de los modelos de poder organizacional más representativos y que incorporan a su interior algunos de los conceptos

vertidos en las Ciencias Sociales respecto del poder a nivel social. Dicha revisión no es exhaustiva, sino más bien representativa.

2. 3. 1. Modelo de Poder Intraorganizacional de las Contingencias Estratégicas.

A diferencia de otros modelos donde se aborda al poder como una variable independiente, Hickson et. al., en su modelo centrado en las contingencias estratégicas, conciben al poder como una variable dependiente que permite comprobar hipótesis que ilustran la diferencia de poder entre subunidades en organizaciones complejas. Parten de la concepción de organización como “un sistema de comportamientos de personas interrelacionadas las cuales están desempeñando una tarea diferenciada en distintos subsistemas” (Hickson et. al., 1971: 216). Con esto, los autores enfatizan el hecho de que se presta mayor atención al poder individual en detrimento del poder de las subunidades y departamentos de la organización.

Así pues, la concepción de poder que manejan Hickson et. al. (1971) asume al poder como una propiedad de la colectividad⁵, no de los actores. Y en tanto que el contexto de dichas relaciones es la organización formal, se pasa de una concepción basada en la persona hacia una que destaca la importancia de las fuentes estructurales del poder. Es así que el poder es tratado por Hickson et. al. como una variable dependiente, tomando a las subunidades de la organización como sujetos de análisis, a través de variables múltiples.

Dada la visión de organización que se tiene en este modelo, es decir, como un sistema interdepartamental cuya mayor tarea es enfrentar la incertidumbre, esta tarea se divide entre los diferentes subsistemas, creándose una división del trabajo, que crea una interdependencia entre ellos. El balance entre esta interdependencia recíproca da origen a

⁵ Perspectiva parecida a la de Parsons.

las relaciones de poder. De ahí que la esencia de una organización es limitar la autonomía de todos sus miembros, donde cada uno está sujeto al poder del otro. Así, los individuos no son libres en su elección de participar, y simplemente lo hacen. Los grupos usan el diferencial de poder para que el sistema funcione más que para destruirlo (Hickson et. al., 1971).

Así, en las organizaciones la subunidad B tendrá más poder sobre otras subunidades en la medida que: (1) B tenga la capacidad de llenar los requerimientos de otras subunidades, y (2) B monopoliza esta habilidad. Y puesto que el problema de las organizaciones desde esta óptica es enfrentar la incertidumbre, entonces el poder de B en la organización está parcialmente determinado por el grado en que B enfrenta a la incertidumbre de otras subunidades y en la medida en que las habilidades para enfrentar a esa incertidumbre están disponibles para B, (Hickson et. al., 1971: 218).

En este modelo, la interdependencia organizacional se asocia a dos variables: (1) el grado en que una subunidad trata con la incertidumbre de otras subunidades, y (2) el grado en que las habilidades de una subunidad para enfrentar la incertidumbre es sustituible. Pero ya que en una organización las unidades no están aisladas, existe otra variable, la centralidad, que se refiere al grado de variabilidad, de menos a más, con el que las actividades de una subunidad están unidas con las de otras subunidades (Hickson et. al., 1971).

Adicionalmente, Hickson et. al., distinguen dos formas de conceptualizar el poder, una que entiende al poder como coerción y otra que lo ve como la determinación del comportamiento. Se decantan por la última. Aseveran que al estudiar al poder en las organizaciones se soslaya su complejidad al hacerse demasiadas generalizaciones. Su propuesta es reunir datos sobre un rango de tópicos de decisión o asuntos a decidir,

incluyendo el reconocimiento de las áreas problemáticas de la organización. Para ello proponen algunas subvariables e indicadores de poder y de las variables independientes (Hickson, et. al., 1971).

Uno de esos tópicos es el enfrentar la incertidumbre. La incertidumbre, afirman Hickson et. al., no otorga poder, enfrentarla sí. Esto confiere poder a través de las dependencias que crea. La incertidumbre, puede ser definida como una carencia de información respecto de eventos futuros de tal manera que las alternativas y sus resultados son impredecibles. La manera en que una subunidad enfrenta a la incertidumbre puede ser medida a través de la diferencia entre la incertidumbre de los insumos asumidos por una subunidad y la certidumbre con que desempeña sus actividades. En este modelo entonces se asume que entre más subunidades enfrenten la incertidumbre mas grande será el poder dentro de la organización (Hickson et. al, 1971).

La teoría de poder intraorganizacional propuesta por Hickson et. al. sostiene la hipótesis de que el poder de las subunidades resulta de dependencias contingentes entre ellas creadas por combinaciones no específicas del modo en que enfrentan la incertidumbre, la centralidad del flujo de trabajo y la no sustituibilidad (Hickson et. al, 1971). En la teoría propuesta da gran importancia al concepto de reducir la incertidumbre, ya que es crucial para comprender cualquier relación entre incertidumbre y poder. Esto, en conjunto con la centralidad del flujo de trabajo y la sustituibilidad de actividades da origen a dependencias de una subunidad con otra, puesto que las actividades por una son contingencias para las actividades de otra. Algunas de esas combinaciones dan a las contingencias cierta cualidad estratégica lo que da origen a un diferencial de poder (Hickson et. al., 1971).

La sustituibilidad, para Hickson et. al. (1971), representa la habilidad de la organización para obtener un desempeño alternativo en las actividades de una subunidad. Para ellos,

entre más baja sea la sustituibilidad de las actividades de una subunidad, más grande será su poder dentro de la organización.

Por otro lado, la centralidad dentro de este modelo representa el grado en el cual las actividades de una subunidad están interconectados dentro del sistema, dándose por sentado que ninguna subunidad puede tener un valor de cero en centralidad, es decir, existe un mínimo de interconexión. Las actividades de una subunidad son centrales si están conectadas con muchas otras actividades en la organización. Y también lo son si una posible interrupción de su funcionamiento interrumpe de manera drástica el flujo de trabajo de la organización. Por ello, los autores afirman que a mayor sea la persistencia de los flujos de trabajo de una subunidad, mayor será su poder dentro de la organización. De manera similar, entre mayor sea la prontitud del flujo de trabajo de una unidad, mayor será su poder dentro de la organización (Hickson et. al., 1971).

Para completar la noción de interdependencia organizacional, los autores introducen otro elemento dentro del modelo, el llamado control de contingencias. Por contingencias entienden el requerimiento de actividades de una subunidad afectado por las actividades de otra subunidad. Una contingencia no se vuelve estratégica, es decir no involucra poder sin un valor de sustituibilidad y de centralidad. Por ello, los autores afirman que a mayor número de contingencias controladas por una subunidad, mayor es su poder dentro de la organización (Hickson et. al., 1971).

La rutinización es otro elemento que los autores incorporan a su modelo de análisis del poder organizacional. Se sugiere que la rutinización se relaciona de manera negativa al poder en dos formas: la rutinización puede ser resultado de los intentos para prevenir la incertidumbre; y si bien la rutinización no reduce la incertidumbre por sí misma, afecta al poder en el sentido de que incrementa la sustituibilidad (Hickson et. al., 1971).

Así entonces, la tarea de investigación del poder en las organizaciones para Hickson et. al. (1971), es elucidar que combinación de valores de las variables independientes (centralidad, sustituibilidad y enfrentar la incertidumbre) permiten que se dé un control de contingencias. De esta manera, a través de conceptualizar a la organización como un sistema interdepartamental, se llega a una teoría de contingencias estratégicas que explica la diferencia de poder entre subunidades por medio de la dependencia sobre contingencias que resultan de las combinaciones de sustituibilidad, centralidad y enfrentar la incertidumbre.

2. 3. 2. Modelo de Poder Organizacional de Conrad: El Poder y sus Aspectos Simbólicos.

En su modelo de poder organizacional, Charles Conrad se fija dos objetivos. Por un lado, recuperar las críticas contemporáneas hechas a los modelos tradicionales de poder. Por el otro, formular un marco interpretativo para el análisis del poder organizacional, tratando de evitar caer en las mismas fallas que los modelos tradicionales (Conrad, 1991).

Para Conrad, existen dos riesgos al abordar el poder organizacional. Uno de ellos radica en que los modelos tradicionales basan sus afirmaciones en buena parte en observaciones. Usan dos tipos de ellas. Por un lado observan lo que sucede durante conflictos abiertos en la organización y las decisiones que se toman a partir de él. Por el otro, los observadores piden a los miembros de la organización que compartan sus observaciones respecto de los conflictos abiertos, construyendo perfiles de las relaciones de poder a partir de los relatos. Las críticas recientes afirman que un acercamiento al poder a partir desde ese tipo de observaciones lleva a conclusiones erróneas (Conrad, 1991).

El otro riesgo advertido por Conrad es que los modelos clásicos de poder pierden de vista que las relaciones de poder son procesos de cambio continuo, no estáticos. Al igualar

al poder con el conflicto abierto y traduciendo las relaciones de poder a tipologías estáticas, los teóricos pierden de vista a los actores humanos que dan vida a las organizaciones. Igualmente, al limitar sus observaciones al conflicto abierto, los investigadores tradicionales dejan de lado la cara oculta del poder. El poder puede ser ejercido también de manera encubierta (Conrad, 1991).

Otro problema de los modelos tradicionales de poder es que no reflejan adecuadamente el proceso mediante el cual los miembros de la organización actúan. Dice Conrad que “el poder es ejercido y responde dentro de contextos particulares que emergen dentro de la organización. Es a través de un proceso complejo y eterno, donde los empleados crean estructuras de poder que influyen sus elecciones, y que de igual manera reproducen y ajustan la estructura de poder organizacional” (Conrad, 1991: 177-8).

Dentro de los modelos típicos de poder organizacional, se asume la posibilidad de coaliciones, pero siempre relativamente estables. Dicha estabilidad se debe a las interdependencias estables entre los actores de la organización. Sin embargo, a decir de Conrad, “la estabilidad descubierta en este tipo de investigación parece reflejar más las posturas de los investigadores que la realidad. La estabilidad se impone a las relaciones, en lugar de extraerla de ellas” (Conrad, 1991).

Adicionalmente, Conrad señala otro problema de los modelos de poder. Se equipara al poder con el fenómeno causa-efecto, es decir se asume una causalidad del poder. Decir que A tiene poder sobre B, es lo mismo que decir que el comportamiento o conducta de A causa el comportamiento o conducta de B. Esto representa un problema, ya que “se dejan de lado las acciones, condiciones y procesos que influyen en las decisiones de los empleados. Estos modelos deterministas de poder causal tienen como mayor debilidad su falta de capacidad

para dar explicaciones sobre las irregularidades en la toma de decisiones” (Conrad, 1991: 180-1).

Por su parte, las teorías contemporáneas acerca del poder organizacional aseveran que el poder organizacional puede ser entendido solo si “se le conceptualiza de tal manera que, en primer lugar, refleje de manera adecuada tanto las caras ‘abiertas’ como ‘ocultas’ del poder y su relación con las acciones de los empleados; y, en segundo lugar que incluyan los procesos de comunicación a través de los cuales las relaciones de poder se forman, estabilizan, modifican y transforman” (Conrad, 1991: 182).

Así, Conrad (1991) aboga por un modelo de poder organizacional, un marco de carácter interpretativo sobre el poder. Los modelos interpretativos, afirma Conrad son distintos, intrincados y complejos, aunque comparten dos conceptos centrales: la dualidad de la estructura y el poder en proceso.

La dualidad de la estructura, dice Conrad, nos remite al hecho de que “todas las estructuras sociales tienen como esencia la acción humana. La persona decide actuar en formas particulares en ciertas situaciones. Esas decisiones son individuales, pero no son al azar. Se guían por las percepciones que el actor tiene respecto de lo que es apropiado en dicha situación, percepción que esta influida por los recuerdos e interpretaciones de acciones presentes y pasadas. De esta manera se crea un marco de interpretación de la acción, una estructura a la cual los actores recurren para la acción. En muchos casos este proceso se da a un nivel tácito o preconscious” (Conrad, 1991: 183).

Dichos marcos interpretativos constituyen parte esencial de las relaciones de poder organizacional. En primer lugar, porque introducen al análisis la noción de intencionalidad. Otra aportación importante es el binomio poderoso / no poderoso. En ambos casos la gente explica las consecuencias de la acción propia y de los demás con el apoyo de ambos

constructos, sirviendo como una base para justificar la elección de un curso de acción (Conrad, 1991).

Lo anterior denota la existencia de patrones recurrentes de acción y de explicación de la realidad. Las observaciones de esos patrones de acción permite a los individuos construir estructuras a través de las cuales las organizaciones cobran sentido. Las estructuras tienen entonces una relación dual con las acciones de empleados en las organizaciones. De esta manera, las acciones de la gente:

“simultáneamente crean, sostienen y ponen a revisión las estructuras de interpretación, a su vez estas estructuras guían y limitan las acciones. Las estructuras se mantiene el tiempo porque la gente interpreta las acciones teniendo como base esas estructuras. Las estructuras se modifican con el tiempo porque la gente no siempre acepta los patrones de acción dominantes y/o porque algunas acciones que no tienen precedente afectan los esquemas de interpretación de las demás personas. Así entonces, mientras que las acciones individuales son influidas por los patrones recurrentes de acción, de ninguna manera están determinadas por dichos patrones” (Conrad, 1991: 184).

Este es a decir del autor, el sentido del concepto denominado “dualidad de la estructura”.

La noción de poder en proceso tiene importantes implicaciones. Visualizar al poder de esta manera hace posible interpretaciones conflictivas acerca de cómo la gente debe actuar. De este modo, “el poder es central al proceso continuo de creación y revisión de las estructuras de interpretación y es también influido continuamente por estos procesos” (Conrad, 1991: 184-5).

En el modelo interpretativo de análisis de poder organizacional propuesto por Conrad, este consta de tres componentes: 1) una dimensión o estructura superficial, la cual guía y restringe las estrategias adoptadas por los empleados en las negociaciones; 2) una dimensión o estructura profunda u oculta que influye en las decisiones de los empleados, que les dice cuando pelear, contra quien y sobre que asuntos pelear; y 3) estructuras de

interpretación, aquellos procesos a través de los cuales las estructuras superficiales afectan a las estructuras profundas (Conrad, 1991).

Las estructuras profundas de poder están basadas en patrones que guían tácitamente y restringen las acciones de los miembros de la organización. Dicha estructura profunda es el modo normal de operación y ejercicio del poder en las organizaciones, así como del control de las acciones de los empleados. Conrad afirma que es difícil abordar las estructuras profundas de poder a través de observaciones como sucede en los modelos clásicos. Pueden ser detectadas si se “busca entender los mitos y metáforas que los empleados usan para describir o justificar sus acciones y las de los demás. A través del análisis de los mitos y las metáforas y sus relaciones con el poder organizacional, el investigador puede descubrir las dimensiones ocultas del poder organizacional” (Conrad, 1991: 187-8).

Las estructuras superficiales de poder se revelan durante las negociaciones entre los miembros de la organización. Examinar el lenguaje usado en esas negociaciones es un método para descubrir las estructuras de poder organizacional. Un elemento lingüístico que sirve para el caso de las estructuras superficiales es el argumento. Asumiendo a los argumentos empleados como una justificación o una razón, haciendo una crítica de dichos argumentos, se revelan más fácilmente las estructuras superficiales de poder. Durante los conflictos abiertos es cuando las estructuras de poder superficiales se revelan más abiertamente. Aunque cabe decir que Conrad pone especial énfasis en señalar que con el simple estudio de una de las estructuras de poder, no es posible llegar a una comprensión digna del poder organizacional. Por ello, recalca el hecho de que el estudio crítico de los argumentos por sí mismo no asegura el llegar a conclusiones acertadas. En efecto, son elementos importantes, pero no los únicos. El modelo propuesto por Conrad trata de

analizar las tres partes estructurales del poder organizacional en conjunto, no por separado, algo que afirma no se ha intentado hasta ese momento (Conrad, 1991).

Ahora bien, Conrad dice que las estructuras profunda y superficial de poder se influyen mutuamente en varias formas. Cuando las estructuras profundas influyen a las superficiales, lo hacen proveyendo de lineamientos y límites preconscientes a la acción de los empleados durante una negociación. Permiten así que los actores calculen las acciones de los otros individuos, adaptando sus acciones estratégicamente a dichas predicciones. Así evitan enfrascarse en disputas con los actores más fuertes, luchando solo con los que él calcula que son más débiles, y, en cierta medida, le brinda un control sobre los temas sobre los cuales girarán las confrontaciones (Conrad, 1991).

Conrad señala que en situaciones rutinarias, la estructura superficial es consistente y apoya a la estructura profunda. Las acciones de los empleados perpetúan los patrones recurrentes de comportamiento que definen a la estructura profunda. Sin embargo, en algún punto, los empleados eligen actuar en formas “inapropiadas” o retar abiertamente un elemento clave de la estructura profunda. Conrad dice que una forma simbólica que permite analizar este tipo de tensión es el ritual. Uno de los propósitos principales del ritual es manejar las tensiones entre los supuestos tácitos que limitan la acción y los problemas prácticos que enfrenta la sociedad de manera continua. En las diferentes estructuras sociales, los rituales permiten a los miembros de la sociedad manejar las inconsistencias de la vida diaria. En el caso de las organizaciones, los rituales expresan tensiones entre las negociaciones abiertas y las relaciones de poder subyacentes. Cuando un ritual aparece en la organización, representa una señal para el investigador acerca de que existen tensiones entre las estructuras profunda y superficial de poder. Los rituales aparecen en las organizaciones generalmente en dos casos. En uno, los empleados se preguntan a sí mismos

que hacer sin encontrar una respuesta, al menos no en sus patrones recurrentes de acción, por ello empiezan a evaluar sus opciones para actuar, es decir, se dejan de lado los patrones preconscientes y se empieza a pensar de manera mas consciente en el posible curso de acción. En el segundo caso, las situaciones de decisión problemáticas crean una oportunidad para considerar de manera abierta la posibilidad de modificar las estructuras profundas. En algunos casos, “los argumentos pueden modificar la estructura profunda de poder tanto a nivel social como organizacional. Cuando los empleados enfrentan y expresan repetidamente inconsistencias, la estructura profunda puede cambiar” (Conrad, 1991: 192).

Así, el modelo de poder organizacional propuesto por Conrad, se basa en un buen número de elementos teóricos de distintas disciplinas, aunque eso sí, con un marcado tono interpretativo. Su modelo toma como partida estos elementos, para llevar a cabo lo que a decir de él, no se ha hecho hasta el momento: estudiar en su conjunto las estructuras del poder organizacional y las maneras en que éstas se influyen mutuamente. A decir de él, una investigación que considerara como base el modelo propuesto debería “empezar con el análisis de los mitos, metáforas, rituales y argumentos relacionados con el poder, especialmente en organizaciones pequeñas, cuyos miembros han codificado los patrones implícitos que guían y limitan sus acciones. Esto resulta mas complicado en una organización grande y burocratizada” (Conrad, 1991: 192).

En resumen, para Conrad, este tipo de investigaciones tienen como gran reto el dar respuesta a cuatro grandes preguntas:

- 1) ¿Cuáles son las dimensiones de las estructuras profundas de poder en la organización?
 - a) ¿cómo se relacionan esas dimensiones con los supuestos que subyacen en la cultura de la cual la organización recluta a sus miembros?

- b) ¿Cómo y en qué forma son trasladados los supuestos sociales en parámetros de acción específicos en la organización?
 - c) ¿Cómo se relacionan las dimensiones de las estructuras profundas con las formas legítimas de violencia?
- 2) ¿Qué tipos de argumentos usan los miembros de la organización durante conflictos abiertos y qué tipos de argumentos disponibles se excluyen de las negociaciones?
 - 3) ¿Bajo que condiciones y a través de qué procesos los empleados deciden a quién retar cuando lo hacen?
 - 4) ¿Emergen ciclos en los cuales los argumentos conducen a discusiones acerca de las estructuras profundas de poder, y eventualmente a modificaciones de esas estructuras? (Conrad, 1991: 193).

Respondiendo a estas preguntas, afirma Conrad se pueden desarrollar investigaciones acerca del poder que eviten el caer en equívocos como equiparar al poder con el conflicto abierto, o a concebir a las relaciones de poder como estáticas y como constructos abstractos.

2. 3. 3. Modelo Episódico de Poder de Cobb.

El modelo de poder de Cobb adopta una visión diferente a la de otros previamente establecidos, una en la que el poder es visto como un fenómeno que sucede de manera episódica. En esta perspectiva, lo importante es el poder siendo ejercido, el poder en acción. Su acercamiento al poder tiene tres objetivos principales. Primero, intenta desarrollar un modelo que busca integrar previos trabajos sobre el tema, se trata pues de un proyecto incluyente, no se busca crear otro modelo que compita o desplace a previos trabajos. Un segundo objetivo es desarrollar un marco que posea utilidad analítica para un mejor

desarrollo conceptual. Al final, el modelo propuesto concibe al poder como un fenómeno de interacción social donde una parte busca afectar a la otra, por eso los factores sociales y psicológicos relevantes en ese proceso son de importancia para entender el ejercicio del poder. Así entonces, el modelo de Cobb poder busca analizarlo conjuntamente con otros fenómenos sociales y psicológicos (Cobb, 1984).

Previamente, Cobb aclara que su modelo está pensado para el análisis del poder a un nivel individual, entre actores, más que en agregados humanos, aunque las conclusiones extraídas del análisis pueden ser trasladadas a esos ámbitos, con las debidas precauciones.

A decir de Cobb, los estudios de poder son diversos y singulares, pero pueden advertirse que algunas comparten características, de tal manera que el autor menciona cuatro grandes aproximaciones al estudio del poder, donde engloba a los diversos estudios particulares.

En la primera de ellas, el poder es visto como la habilidad para influir a otras personas o para controlar ciertas situaciones. El poder entonces depende de una serie de *condiciones precedentes*. En esta visión de poder entran en juego tres componentes y sus relaciones entre sí: los agentes, el objetivo (a influir), y la situación o contexto, o como se suele llamar en estos modelos, la arena. Un elemento adicional de estas concepciones son las fuentes de poder (Cobb, 1984).

En otras visiones de poder, éste es visto como una influencia, donde el poder se relaciona con la respuesta del objetivo frente a los requerimientos o deseos del agente. En este tipo de modelos se busca el rol que el poder juega en el proceso de *toma de decisiones* (Cobb, 1984).

Una tercer visión de poder, la *conductista o del comportamiento*, examina las repercusiones del ejercicio del poder sobre los comportamientos de los actores. La

resistencia y el poder manifiesto son algunos de los elementos que suelen acompañar a los modelos de este tipo (Cobb, 1984).

El último gran grupo de acercamientos teóricos al poder se centra en los aspectos *situacionales*. En estos modelos, se entiende que el poder se manifiesta cuando el agente controla la situación. El poder suele ser definido así como la producción de efectos deseados o la habilidad de que las cosas se hagan (Cobb, 1984).

Estas diferentes visiones de poder, afirma Cobb, son correctas todas, si son vistas desde una perspectiva episódica. Esto debido a que cada una de ellas pone atención a una de las diferentes etapas (episodios) del ejercicio de poder. Su utilidad reside entonces en la manera en que ayudan a explicar la forma en que se ejerce el poder.

La definición de poder esbozada por Cobb establece que “es el despliegue de medios para alcanzar efectos deseados” (Cobb, 1984: 484). Esta definición, reconoce no es muy diferente a otras previamente enunciadas, aunque reconoce que tiene un carácter incluyente. Dice también que su utilidad y aportación principal es que adopta una visión episódica de poder en lugar de una disposicional. En un acercamiento disposicional, el poder es visto como un capacidad o habilidad para generar un cambio o efecto. Por su parte, la perspectiva episódica examina el ejercicio del poder, el poder en acción, siendo su mayor interés el analizar como se ejerce el poder y como sus efectos cambian a través del tiempo.

Cobb analiza los elementos de su definición de poder. El *despliegue de medios* se refiere al uso intencional de recursos dentro de un contexto social, una *arena*. Los medios se refieren entonces a cualquier recurso tangible o intangible que tenga un valor instrumental en términos de afectar a otros. En el caso de la frase *para alcanzar efectos deseados* se centra en los resultados del poder, de manera más específica con el uso intencional del poder. El término “alcanzar” significa a grandes rasgos que el uso del poder

tiene algún propósito, y no implica de manera precisa el alcance de ese propósito. En una perspectiva episódica de poder el poder implica el uso de recursos con un propósito, no importa si es con éxito (Cobb, 1984).

Un modelo episódico de poder, señala Cobb, se ocupa en primer lugar de estudiar la progresión de eventos en el tiempo. La unidad básica a estudiar es el episodio, y dicho episodio se da dentro de un sistema que le impone un principio y un fin. La parte inicial del evento, las condiciones precedentes, señalan el camino que seguirán los acontecimientos, mientras que en la parte final, las consecuencias se pueden observar los cambios acontecidos como resultado del evento.

Así, el modelo episódico de poder de Cobb, consta de dos elementos: las condiciones precedentes, que marcan el inicio del episodio de poder, y las consecuencias, que señalan el fin del episodio, trazándose una línea continua entre ambas partes. En el camino que media entre ambos polos, se pueden distinguir tres etapas que caracterizan al episodio de poder, etapas que están permeadas por posibles cambios en la toma de decisiones, el comportamiento y la situación resultante a causa del ejercicio de poder (Cobb, 1984).

Las *condiciones precedentes* son “aquellas condiciones relevantes al ejercicio de poder futuro pero que existen previamente a que éste se efectúe. Constituyen el escenario del episodio, señalan los roles que tomarán parte de él, y por ello influyen en el resultado final del ejercicio de poder” (Cobb, 1984: 485).

Los roles que toman parte del modelo de Cobb son el *agente* y el *objetivo*. Estos roles pueden intercambiarse, y quien juega uno de ellos en algún momento puede después asumir el otro.

En el modelo, existen tres características de los *agentes* relevantes para el análisis: la orientación psicológica del *agente* respecto al ejercicio del poder, sus habilidades políticas,

y la base personal del poder de dicho *agente*. Esas tres características combinadas dan forma al poder de un *agente* (Cobb, 1984).

La orientación psicológica del *agente* hacia el poder “se refiere a aquellas características (por ejemplo: necesidades, valores, creencias) que afectan al uso del poder por parte del *agente*. Resultan de especial interés las relacionadas con el cómo usaría un *agente* dicho poder, en caso de que lo ejerciese” (Cobb, 1984: 486).

Las habilidades políticas de un *agente* “tienen que ver con sus habilidades tácticas y de diagnóstico. Las primeras se usan para desarrollar estrategias efectivas para el uso los recursos de poder. Las segundas se usan como una base de información para la toma de decisiones tácticas. En conjunto, ambas habilidades denotan qué tan efectivo es un *agente* al ejercer poder” (Cobb, 1984: 487).

Las bases personales del poder de un *agente* son aquellas características o rasgos distintivos que son en sí mismas fuentes de poder, en un contexto dado. En la medida en que un *agente* posee tales fuentes personales de poder es menos dependiente de fuentes de poder situacionales (Cobb, 1984).

El otro rol, el *objetivo* del ejercicio de poder, presenta dos elementos dignos de consideración: su disponibilidad y su habilidad para actuar.

La disponibilidad de un *objetivo* para actuar “es el grado en que el *objetivo* tiene una inclinación a actuar (o no actuar) en una manera que sea congruente con los deseos del *agente* precedentes al ejercicio de poder” (Cobb, 1984: 487).

La habilidad para actuar de un *objetivo* significa “la habilidad del objetivo para comportarse o desempeñarse sin ayuda en una manera deseada por el *agente*” (Cobb, 1984: 487).

La siguiente etapa del modelo desarrollado por Cobb es el *contexto situacional* o la “arena” en que se lleva a cabo el ejercicio de poder. Refiere a “la estructura, procesos y recursos dentro de la situación que son relevantes al subsiguiente ejercicio del poder. Provee las oportunidades y limitantes del despliegue de medios usado para afectar a otros, y con ello, las limitaciones y posibilidades para el ejercicio de poder” (Cobb, 1984: 487).

Para comprender el ejercicio de poder de mejor manera, Cobb señala que es necesario identificar y comprender las arenas relevantes para el episodio de poder. Dentro de su modelo, Cobb identifica dos arenas: la *organización formal* y la *organización informal*, cada una de ellas con sus propias fuentes de poder, sus propias oportunidades y limitantes para el ejercicio de poder.

Ahora bien, estos elementos, si bien forman un continuo, no se hallan separadas del todo. La “relación entre las *condiciones precedentes* y sus componentes son no menos importantes que el subsiguiente uso del poder y sus componentes. Juntos conforman el escenario del ejercicio de poder. Para entender el uso del poder como tal, uno debe entender las *condiciones precedentes* que dan origen al ejercicio del poder” (Cobb, 1984: 488-9).

El modelo de Cobb distingue, como se dijo antes, tres etapas que median entre las *condiciones precedentes* y las *consecuencias* del ejercicio de poder. El *agente* puede “navegar” a través de esas etapas en busca de sus objetivos o trabajar dentro de dichas etapas para alcanzarlos.

La etapa de *toma de decisiones* del ejercicio de poder “comienza cuando el *objetivo* es incitado a considerar conscientemente su comportamiento con respecto a aquellos temas que son de interés para el *agente*. Termina cuando el *objetivo* desarrolla una intención para actuar con respecto a esos temas. La conexión entre la motivación primaria y la intención posterior representa la *toma de decisiones* (Cobb, 1984: 488). Añade Cobb que si el

objetivo se comporta de acuerdo al deseo del *agente* se da una congruencia en la toma de decisiones. Para asegurar la congruencia, el agente puede hacer uso de recursos tácticos. Así, el *agente* puede afectar la *toma de decisiones* ya sea directa o indirectamente a través de la manipulación del entorno del *objetivo*.

La etapa *conductual* en el ejercicio de poder “comienza cuando el *objetivo* emprende esfuerzos para destacar conductas relevantes a los deseos del *agente*. Termina cuando el *objetivo* ha completado el desempeño de su conducta” (Cobb, 1984: 489-90). Cobb destaca que conectar el primer esfuerzo con el desempeño final representa la esencia de la fase conductual, aunque es un proceso donde intervienen muchas variables. Si el agente elige actuar en esta etapa, su objetivo personal será buscar congruencia entre los deseos del *agente* y el comportamiento real del *objetivo*.

La fase final del ejercicio de poder, la *fase situacional* “comienza con un cambio de situación relevante a los deseos de los agentes, y termina con el cese del cambio. Aquí el objetivo del agente es lograr una congruencia situacional, o para decirlos mejor, “la producción de efectos deseados”. La congruencia puede alcanzarse: (1) influyendo en la conducta del *objetivo*; (2) bloqueando el impacto de conductas indeseables del *objetivo*; (3) apartando el comportamiento del objetivo de una posible consideración relevante” (Cobb, 1984: 490).

Las *consecuencias* del ejercicio de poder “comprenden los resultados dentro del sistema que son producto del subsiguiente uso del poder. Constituyen las *condiciones precedentes* de futuros episodios o ejercicios del poder. En la práctica, un *agente* debe considerar las consecuencias de sus acciones, si desean operar dentro del mismo contexto en futuros episodios” (Cobb, 1984: 491).

Cobb afirma que un modelo de poder episódico como el que propone ofrece ventajas para el análisis. De manera especial en cualquier asunto en donde el ejercicio del poder es central. Las organizaciones políticas son a decir de Cobb, un buen contexto donde aplicar el modelo. Resulta especialmente provechoso en cuanto que ayuda a clasificar las estrategias políticas en una manera significativa a nivel teórico. Inclusive puede ayudar a desarrollar estrategias.

2. 3. 4. Modelo de Poder Episódico de Clegg: Circuitos de Poder.

Stewart Clegg plantea que puede hacerse un análisis del poder desde una perspectiva causal, en términos de agencia y episodios, todo ello dentro de un contexto apropiado y con las adecuaciones pertinentes.

Con un análisis de este tipo, afirma, es posible hacer a un lado consideraciones de índole moral y sin caer en posturas relativistas o absolutistas. Si bien el modelo planteado se centra en la agencia y es de carácter episódico, se reconoce la importancia de la estructura: agencia y estructura (organización) son términos que se hallan siempre unidos.

La literatura tradicional sobre el poder en las organizaciones enfatiza en aspectos como la autoridad, aunque para Clegg un aspecto básico de ellas es que se basan en la llamada “dependencia de recursos” y las contingencias estratégicas que giran en torno a tal dependencia. El problema de estas concepciones, a decir de Clegg, es que se piensa al poder como una cosa, sin considerar el hecho de que se trata de una propiedad de las relaciones que se dan entre los agentes.

Otro aspecto que se halla en el centro de las teorías tradicionales de poder organizacional es la obediencia, un aspecto no menos importante, si bien cuando se le trata se lo hace de una manera más encubierta. En algunas teorías de poder más radicales, la

obediencia en la organización se liga con el éxito de la organización, es decir con el alcance del orden apropiado que permite conseguir las metas de la organización, y que se relaciona con lo que Foucault denomina prácticas disciplinarias (Clegg, 1990).

Sin embargo, apunta Clegg, la disciplina y vigilancia puesta en marcha para asegurar la obediencia no equivale siempre al control directo. Puede encarnarse en prácticas culturales, o en conocimientos técnicos y formalizados. Puede incluir las modernas tecnologías computacionales o los planteamientos de las ciencias sociales (Clegg, 1990).

Las reglas, los supervisores, etcétera, que constituyen lo que Clegg llama el elemento transitivo de la producción de disciplina en las organizaciones, han sido siempre el foco de la teoría de la organización tradicional, especialmente cuando se hace referencia a la estructura formal de la organización, la cual es siempre asumida como una representación literal de la estructura real de la organización. Sin embargo, en la realidad la disciplina en las organizaciones choca siempre con una resistencia por parte de los miembros de la organización hacia la autoridad. No se prestaría tanta atención a la obediencia en la organización si no ocurriera que sus miembros ofrecieran resistencia ante la autoridad o la jerarquía establecida. Las perspectivas tradicionales del poder organizacional olvidan un hecho fundamental: el que la organización implica control. Pero ese control nunca es total. No puede ser asegurado siempre debido principalmente a la agencia, ya que esta puede erosionar dicho control (Clegg, 1990).

De esta manera la visión que Clegg expone en su modelo concibe a las organizaciones como “lugares en los cuales la negociación, la confrontación y las luchas entre los diferentes actores organizacionales recurren en forma rutinaria” (Clegg, 1990: 198).

Desde este punto de vista, la división del trabajo en la organización se vuelve un asunto permeado por aspectos políticos y no sólo un asunto de control y obediencia. Así, el interés

de los actores de la organización es que sus acciones se vuelvan cada vez más estratégicas para la organización, un punto nodal entre las distintas agencias que intervienen entre las distintas agencias. Para conseguir una agencia estratégica efectiva, se requiere disciplinar a otras agencias. Bajo esta perspectiva el poder se concibe como algo menos prohibitivo y más productivo, un facilitador para alcanzar la respuesta obediente de las distintas agencias (Clegg, 1990).

A partir de lo anterior, Clegg afirma que las organizaciones bajo este esquema pueden pensarse “como un lugar donde residen poderes multivalentes en lugar de sitios monolíticos donde el control es total: terrenos en disputa más que instituciones totalitarias” (Clegg, 1990: 200).

La paradoja central del poder es la siguiente: el poder de un agente se incrementa cuando éste delega autoridad, pero la delegación de autoridad puede llevarse a cabo sólo a través de reglas, y las reglas implican obediencia, la cual estimula el delegar autoridad. En este ciclo se basan las visiones que conciben a la organización como una entidad regida por un orden negociado, y otras tantas que lo ven más bien como algo frágil e inestable.

El concebir al poder desde un punto de vista episódico conlleva el aceptar la posibilidad de una resistencia en la relación de poder. Esta resistencia siempre está presente en mayor o menor grado. Si no existe resistencia, la relación entre los distintos agentes no puede llamarse estratégica, ya que implica en sí misma la subordinación de una de las partes, una subordinación que raya en la obediencia (Clegg, 1990).

Clegg caracteriza a su modelo de circuitos de poder como uno de carácter episódico, donde hay relaciones sistemáticas entre actores, donde dichas relaciones están dispuestas de manera estratégica, constituyendo circuitos o carriles a través de donde fluye el poder, visto no como un objeto sino como una propiedad de las relaciones en sí mismas.

Al fluir por esos canales o circuitos, el poder adopta distintas “caras” o facetas, distintas modalidades: es episódico, es decir se da en las relaciones entre actores y en una situación de lucha y pugna por dominar zonas de incertidumbre estratégicas, pero también puede ser disposicional, en tanto que a través de reglas y normas tiende a institucionalizarse, estabilizando las relaciones entre los actores, ayudando con ello a la integración del sistema total y disminuyendo las tensiones fruto de la lucha constante por situarse estratégicamente en la organización, por esto último tiende a ser también un poder “facilitador”, en tanto que hace posible la integración del sistema de relaciones a través de la producción de métodos y técnicas de disciplina que aseguran la obediencia y el cumplimiento de las reglas.

El modelo así planteado por Clegg pretende dejar atrás consideraciones de tipo moral y éticas respecto del poder, donde los intereses y otros conceptos de índole relativista hacen aparecer al poder como un concepto incomprensible y poco operacional para el análisis de las relaciones sociales. La propuesta de Clegg pretende desprenderse de dichas ataduras, una postura más maquiavélica, donde la ontología y naturaleza del poder no es lo más importante, sino sus efectos para con los actores y el sistema total.

2.3.5. Modelo Analítico de las Relaciones de Poder Organizacionales de De la Rosa.

Este modelo parte de identificar y desglosar los elementos principales que componen una relación de poder organizacional. Es a través del análisis de cada uno de estos elementos que una relación de poder organizacional puede ser reconstruida y sujeta a un estudio más detallado.

El modelo de De la Rosa entonces supone

“relaciones de poder concretas y específicas altamente contingenciales” donde una relación de poder –intraorganizacional– es aquella “que, en el marco restringente de y en relación a la acción organizada formal, se identifica por el hecho de que un actor

organizacional (A) haciendo uso de ciertos medios –organizacionales o no– tiene la posibilidad de conseguir, a través de alguna acción, que otro actor organizacional (B) realice –aún en contra de toda forma de resistencia y afectación de intereses– alguna otra acción por medio de la cual se vean favorecidos sus intereses; asegurándose el primero (A) de haber logrado sus intereses utilizando diversas formas de control, necesarias debido a la potencial resistencia opuesta por el segundo (B)” (De la Rosa, 2006: 292-3).

Adicionalmente, el autor señala que el modelo propuesto supone relaciones de poder contingenciales. Es decir, son los “contextos, tiempos, espacios y situaciones organizacionales específicos los que en principio darán forma, contenido y sentido a las relaciones de poder interorganizacionales. Específicamente, lo que dará forma, contenido y sentido a las relaciones de poder interorganizacionales será el contexto organizacional y el ambiente organizacional” (De la Rosa, 2006: 297).

De forma más concreta, para el autor, el origen de las relaciones de poder se encontraría en:

“el conflicto, el cual deriva del antagonismo de intereses que los individuos insertos en una relación de poder asimétrica anhelan ver cristalizados. Para ello, los individuos deben allegarse de fuentes de poder, las cuales servirán como instrumentos que, de acuerdo a una estrategia previamente formulada, facilitarán el ejercicio de poder. A su vez, el ejercicio de poder modificará la conducta del individuo que es objeto del ejercicio de poder. Gracias a esta modificación, el individuo que ejerce poder verá potencialmente realizados sus intereses. Pero como esta modificación afecta los intereses del individuo al que se le ejerce poder, éste responderá de forma tal que vea lo menos posible afectados sus intereses, por lo que los individuos insertos en la relación de poder serán mutuamente dependientes. Esta circunstancia implicará que haya límites al poder ejercido, y por tanto, que el individuo que ejerce poder procederá a establecer mecanismos de control que le aseguren, en la medida de lo posible, que el ejercicio de poder continúe siendo más o menos efectivo. Finalmente la perpetuidad o aniquilación de la relación de poder dependerá tanto de la efectividad del ejercicio de poder como de la capacidad de respuesta del individuo al que se le ejerce poder. Todo esto suponiendo un contexto donde los individuos se ejercen poder mutuamente” (De la Rosa, 2006: 291).

Así, de acuerdo al esquema analítico de las relaciones de poder propuesto por De la Rosa (2007), encontramos que existen ciertos elementos que son básicos para entender y analizar las relaciones de poder:

- *El poder como capacidad y como relación.* En algunas de las concepciones de poder, los autores señalan que el poder es una capacidad individual o colectiva para ejercer el poder. Desde esta perspectiva el poder es considerado como una propiedad del individuo, independientemente de la relación social en la que se está inmerso. En contraposición, otras perspectivas señalan que el poder reside en las relaciones que se dan entre los individuos, es decir, a nivel de la interacción social se ejecuta el poder. (De la Rosa, 2007).
- *Las fuentes de poder.* El sustento del ejercicio del poder, es decir, lo que hace posible que se ejerza, son las fuentes poder. Según el autor, las fuentes serán recursos, fuentes de incertidumbre, habilidades, la posición que se ocupa en la estructura social, etc., pero puede decirse de manera general que las fuentes de poder lo son realmente, en tanto son utilizadas por los individuos para ejercer poder en relaciones concretas. Así puede decirse que el poder en sí mismo no se posee, se ejerce; son las fuentes de poder las que poseen, se adquieren, se buscan y se usan (De la Rosa, 2007).
- *Poder como relaciones asimétricas.* Las relaciones de poder son asimétricas en tanto que los individuos implicados en dichas relaciones se encuentran en desigualdad de condiciones debido a la desigualdad en cantidad y calidad de fuentes de poder que poseen. Una relación de poder es asimétrica porque uno de los integrantes está en mejores condiciones de ejercer poder que el otro, lo cual pone en desventaja a este último. Sin embargo, es necesario mencionar que si bien en una relación de poder una de las partes queda desfavorecida respecto de la otra, ésta nunca queda totalmente desprotegida. Es decir, si bien las relaciones de poder son asimétricas,

esto nos significa que los individuos insertos en ellas –específicamente, a los que se les ejerce poder– se vean avasallados irrefutablemente (De la Rosa, 2007).

- *Estrategia.* La estrategia es la acción cognitiva individual que permite establecer como las fuentes de poder van a ser utilizadas de forma tal que permitan que el actor a quien se ejerce poder haga lo que quien ejerce poder quiere que haga. Así, una vez que el individuo posee una o varias fuentes de poder, debe plantearse una estrategia en la que determine como utilizará dichas fuentes de poder, de forma tal que consiga dentro de la relación de poder en cuestión, sus intereses específicos. (De la Rosa, 2007).
- *Ejercicio del poder.* Se refiere a la locución real y práctica del poder; ejercer el poder significa efectuar alguna acción por medio de la cual se logre otra acción. El ejercicio del poder es la acción misma por medio de la cual el poder se efectúa (De la Rosa, 2007).
- *Intereses e intenciones.* La intencionalidad de las relaciones de poder se refiere a los intereses subyacentes al ejercicio del poder. El interés envuelve la importancia, el afecto, el apego o la inclinación que el individuo muestra con relación a algo, lo cual, lo motiva a la obtención y/o realización de ese algo. Dentro de una relación de poder, el interés es el motivo que lleva al individuo a ejercer el poder (De la Rosa, 2007).
- *Efectos significativos de cambio en la conducta.* Una característica que permite identificar relaciones de poder es el efecto generador de cambios en la conducta que implica el ejercicio del poder (De la Rosa, 2007).
- *Dependencia Mutua.* El ejercicio del poder de *A* implica cambios significativos en la conducta de *B*, sin los cuales *A* no puede ver materializados –al menos parcialmente–

sus intereses. Así pues, *A* depende de *B* para ver realizados sus intereses y *B* depende de *A* para no ver afectados sus intereses (De la Rosa, 2007).

- *Conflicto*. En tanto que lo que hace significativo a una relación de poder es el hecho de que para realizar los objetivos propios se tenga que modificar la conducta de los demás, y que además dicha modificación afecte los intereses de los demás, esta situación implica por sí misma la noción de conflicto. Así, si el conflicto es la oposición entre intereses o la oposición a un cierto interés, y si el poder consiste en llevar a cabo los intereses propios aun en contra de los demás, entonces el conflicto es inherente a las relaciones de poder (De la Rosa, 2007).
- *Respuesta ante el poder ejercido y límites al poder ejercido*. Las particularidades propias de las relaciones de poder sugieren que ante el poder ejercido corresponderá una respuesta a dicho ejercicio, lo cual representa a su vez otra forma de ejercicio de poder. En este sentido, las relaciones de poder pueden ser consideradas como un proceso en donde no solamente se considere la parte que ejerce el poder, sino la respuesta de la parte sobre la que se ejerce el poder, lo cual implica a su vez, otra forma de ejercicio de poder (De la Rosa, 2007).
- *Control*. El control sirve para mantener dentro de ciertos parámetros manejables a la resistencia presentada por el individuo al que se le ejerce el poder debido a la potencial respuesta ante el poder ejercido. Es en este sentido, que el control se considera una forma de ejercicio de poder secundaria o alterna, Por ello, se puede establecer que poder es control y control es poder; es decir, el efectivo ejercicio del poder requiere del control y el control es a su vez una forma de ejercicio de poder (De la Rosa, 2007).

Ahora bien, el autor reconoce que el modelo aporta elementos para el análisis de relaciones de poder organizacionales específicas y concretas, en tanto que facilita el acercamiento al estudio de las relaciones de poder interorganizacionales puesto que permite identificar sus elementos constituyentes, pero tiene también ciertas limitaciones. La más importante de ellas es que de acuerdo a como el modelo está construido, se obtienen instantáneas o mejor dicho “fotografías” de esa relación de poder específica, pero debido a que las relaciones de poder cambian al paso del tiempo, sus elementos constituyentes cambian junto con ellas, lo que hace difícil analizarlas de forma continua, registrando ese cambio. El modelo en sí está creado para explicar la relación de poder en un contexto y tiempo específico, el episodio de poder mismo, no así la dinámica de esas relaciones de poder. Su utilidad analítica está dada entonces por esa disyuntiva. En efecto, no es posible analizar las relaciones de poder en el tiempo con el modelo, pero permite el análisis de las relaciones de poder que se dan al instante. Como tal hay que entenderlo y aplicarlo.

2. 3. 6. El Análisis Estratégico de las Relaciones de Poder: Sistema de Acción Concreto.

Esta corriente de análisis tiene su origen en los trabajos de Michel Crozier, teniendo como emblema la obra del mismo Michel Crozier y Erhard Friedberg *El actor y el sistema*, representando una vertiente del análisis organizacional que pone en su centro al fenómeno del poder. Entre otros aspectos, “busca cerrar la brecha entre el análisis formal e informal de la organización, a través de la noción (aunque con sus reservas) de sistema, incorporando elementos de la racionalidad limitada de Simon, y otros tantos que dan por resultado el análisis de las relaciones de poder en las organizaciones” (Ibarra y Montaña, 1992:121).

Friedberg y Crozier pretenden explicar las restricciones que la organización (sistema) opone a la acción colectiva, que en palabras de ellos es siempre una acción organizada. El análisis de la acción organizada se centra en el problema de la comprensión del fenómeno del poder o la estrategia que siguen las relaciones de poder en las organizaciones, para ello, conciben a la organización como un sistema de acción concreto, dotado de una estructura y orientado hacia la resolución de problemas específicos en un ambiente de incertidumbre (Crozier y Friedberg, 1990). A través de su obra, los autores reviven el viejo e interminable debate en el análisis organizacional entre voluntarismo y determinismo, abrazando en principio una postura más voluntarista.

El sistema de acción concreto supone además la libertad del conjunto de actores que le conforman, un comportamiento racional limitado en el ámbito de una estructura en la que se actúa bajo diversos grados de incertidumbre, y por lo tanto de relaciones de poder entre los mismos. Incluso, dicen los autores, “en las situaciones más extremas, el hombre conserva el mínimo de libertad y nunca dejará de valerse de ella para cambiar el sistema” (Crozier y Friedberg, 1990:36). Sin embargo la libertad de los actores no se concibe como total sino acotada por la estructura de la organización, estableciéndose una relación mutua entre organización y actor, de condicionamiento mutuo, pero donde a pesar de todo subsiste la libertad, aunque restringida del actor (Crozier y Friedberg, 1990: 37,39).

Para llevar a cabo su análisis del sistema de acción concreto (la organización), Crozier y Friedberg recurren a dos modos de razonamiento: el razonamiento estratégico y el sistémico. El razonamiento estratégico “parte del actor para llegar al sistema que por sí solo puede explicar, por sus restricciones, las aparentes irracionalidades del comportamiento del actor”. Por su parte el razonamiento sistémico “parte del sistema para encontrar junto con el actor la dimensión contingente arbitraria o no natural de su orden construido”(Crozier y

Friedberg, 1990:190). El razonamiento estratégico permite explicar el comportamiento aparentemente irracional de los individuos en la organización, a partir de las estrategias que adoptan para minimizar una posible pérdida en la continua interacción, tras lo cual ya no parecen irracionales. Por su parte el razonamiento sistémico implica pasar de un razonamiento típico lineal de causa-efecto, a un razonamiento causal pero no lineal, donde las causas y los efectos están interconectados y por lo tanto lo que importa es la visión total del problema, de tal manera que se pueda hacer un diagnóstico de la situación que permita encontrar la racionalidad “escondida” de la situación a estudiar.

Un elemento central del análisis hecho por Crozier y Friedberg, es el concepto de juego entendido este como “un mecanismo concreto gracias al cual los hombres estructuran sus relaciones de poder y las regulan al tiempo que les conceden (dejándose) su libertad” (Crozier y Friedberg, 1990:94). La idea se encuentra en el sentido de lo que entendemos como “juego” en el sentido mas coloquial, un juego en que cada actor busca ganar, o minimizar su pérdida, donde cada uno se sujeta a las reglas de dicho juego, pero a la vez se intenta “estirar” las reglas al límite, usando estrategias para ganar dicho juego. De esta manera Crozier y Friedberg señalan que la estructura de la organización puede ser vista como un gran conjunto de muchos juegos integrantes (Crozier y Friedberg, 1990).

Así, para Crozier y Friedberg, el poder:

“en el fondo no es otra cosa que el resultado, siempre contingente de la movilización, por parte de los actores, de las fuentes de incertidumbre pertinentes que ellos controlan en una estructura de determinado juego, por sus relaciones y transacciones con los otros participantes en ese juego. Es, pues, una *relación* que, en tanto mediación específica y autónoma de los objetivos divergentes de los actores, está siempre ligada a una estructura de juego” (Crozier y Friedberg, 1990: 25-26).

Por eso, la visión de poder de estos autores niega a aquella que lo describe como una capacidad o atributo de los actores, ya que en este caso es una relación de intercambio, el

resultado de la interacción de los mismos. La idea de un poder soberano está descartada, puesto que “es una relación de fuerza, de la cual uno puede sacar mas ventaja que el otro, pero en la que, del mismo modo, el uno no está totalmente desvalido frente al otro” (Crozier y Friedberg, 1990:58).

En tanto que el poder, como ya se dijo, se inscribe dentro de una estructura (organización), dicha organización constituye las reglas del juego que asumen los actores al entablar las relaciones de poder. Por lo tanto dicha estructura, que incluye la jerarquía, las normas, reglamentos, etcétera. Es el ámbito en el que se enmarcan las disputas entre los actores a los cuales afecta, pero quienes a su vez también la afectan (Crozier y Friedberg, 1990).

Como desde la perspectiva de la acción organizada el poder implica el control de las fuentes de incertidumbre, las estrategias que aseguran el control de dichas fuentes constituyen las fuentes del poder. Los autores distinguen cuatro: “la que sostiene la posición de una competencia o de una especialización funcional difícilmente reemplazable (pericia individual); la que está ligada a las incertidumbres que se desarrollan alrededor de las relaciones entre la organización y su medio (intermediación); por la forma en que se organiza la comunicación y los flujos de información entre sus unidades y sus miembros (regateo de información); la última es la utilización de las reglas organizativas (como respuesta al poder emanado de las otras fuentes)” (Crozier y Friedberg, 1990: 70-73).

Tomando como base los conceptos de relaciones de poder, juego y estrategias, los autores elaboran la noción de sistema de acción concreto, núcleo central de su propuesta. En primer lugar, señalan que existen diferencias entre el sistema de acción concreto que proponen y las concepciones tradicionales de sistema elaboradas desde corrientes como la cibernética y el estructural-funcionalismo, principalmente en el hecho de que ellos conciben

al sistema como un constructo contingente y no como un hecho natural, es decir un sistema de acción es un constructo humano derivado de la interacción entre individuos, no un fenómeno natural.

De esta manera un sistema de acción es “un constructo no natural, la institución siempre precaria y problemática de una estructuración humana de los campos de la acción, de un modo de racionalidad y de un modo de control social que rige la acción colectiva de los hombres en una determinada esfera de influencia” y un sistema de acción concreto sería “un conjunto en el que todas sus partes son interdependientes y que, por lo tanto, posee un mínimo de estructuración, lo cual lo distingue de lo que es un simple conglomerado y que dispone, al mismo tiempo, de mecanismos que mantienen esta estructuración que de ahora en adelante llamaremos mecanismos de regulación” (Crozier y Friedberg, 1990: 229-33).

Los autores trasladan este concepto al ámbito de las organizaciones, manifestando que “las organizaciones constituyen una clase particular de sistemas de acción concretos que presentan determinadas características: estructuración más fuerte, existencia de objetivos más claros, formalización de juegos en torno a esos objetivos, conciencia de los participantes de la existencia de esos objetivos y responsabilidad asumida parcialmente, por lo menos, por los dirigentes de algunas de las regulaciones” (Crozier y Friedberg, 1990: 236).

De la definición de sistema de acción concreto se desprende otro elemento importante del análisis estratégico propuesto por estos autores: los mecanismos de regulación del sistema de acción concreto. Existen dos grandes tipos de mecanismos de regulación de los sistemas de acción concretos:

“Por un lado, a los actores del sistema se les impone un cierto número de costumbres que se han ido haciendo con el tiempo. Transgredirlas puede ser sancionado formal o informalmente. Eventualmente se pueden constituir órganos especializados encargados

de pronunciar o de imponer estas sanciones que mantienen los comportamientos dentro de los límites aceptables. Por otra parte, tienden a imponerse mecanismos automáticos, como los del mercado” y además “las costumbres pueden interpretarse como ‘reglas del juego’, y los mecanismos de ajuste mutuo como el resultado del juego” (Crozier y Friedberg, 1990: 234).

Complementando lo anterior, los autores destacan que “en los sistemas humanos que llamamos sistemas de acción concretos , la regulación, de hecho, no se lleva a cabo ni por dominar un órgano regulador ni por ejercer una restricción incluso inconsciente, ni tampoco por mecanismos automáticos de ajuste mutuo; se opera mediante mecanismos de juego a través de los cuales los cálculos racionales ‘estratégicos’ de los actores están integrados en función de un modelo estructurado. No son los hombres los que están regulados y estructurados, sino los juegos que se les ofrecen. En último caso, un sistema de acción concreto no es más que un conjunto de juegos estructurados” (Crozier y Friedberg, 1990: 234).

En otra obra de Friedberg (1993) se señalan de forma mas precisa algunas particularidades de los sistemas de acción concretos y de la acción organizada.

Por principio de cuentas, Friedberg (1993) señala la caracterización dicotómica de la estructura de la organización, haciendo eco de los aspectos formales e informales. Para el autor, estos aspectos conforman un todo inseparable e inextricable . De tal suerte que la estructura formal no es independiente de las fuerzas que crea, ni dispone de ninguna racionalidad superior a las prácticas y conductas que busca encauzar y regular. Por lo tanto, no es la simple expresión de una lógica de la eficacia. En tanto instrumento de gobierno y regulación entre sus miembros, es producto de una negociación entre sus miembros, la expresión cristalizada y codificada de una relación de fuerza y de un convenio entre los participantes; y al mismo tiempo, su función es fijar ese convenio” (Friedberg, 1993:286).

Friedberg (1993) reafirma la idea de que la regla sólo es relevante en el caso de que esta misma pueda ser suspendida o modulada, es decir, si sigue siendo fundamentalmente incierta. Esto se debe en buena parte a que la interacción humana tiene una naturaleza estratégica y fundamentalmente política, lo que llega a corroer las convenciones, normas y reglas tan pronto como han sido creadas, opacando una vez más el contexto y recreando espacios de oportunidad. “Una regla sin relación de fuerza que la sostenga a la larga siempre se convierte en una forma vacía” (Friedberg, 1993:288).

Con base en lo anterior, Friedberg concluye que la función de la estructura formal de la organización no es determinar directamente los comportamientos, sino estructurar espacios de negociación y de juego entre los actores (Friedberg, 1993:288-289), noción ya previamente descrita en su obra conjunta con Crozier, *El actor y el sistema*.

Esta última noción se liga con la previamente expuesta en el trabajo ya mencionado de Friedberg y Crozier, en el sentido de que “las organizaciones formales son solo el aspecto mas superficial, intencional y elaborado de los sistemas de acción concretos” (Friedberg, 1993:293).

Friedberg destaca la existencia de cuatro dimensiones de la acción organizada: El grado de formalización y codificación de la regulación, el grado en que los participantes adquieren conciencia de la regulación, el grado de finalización de la regulación y el grado de delegación explícita de la regulación (Friedberg, 1993:294).

2.4. Conclusiones.

Tras abordar en este capítulo la noción de poder desde algunas disciplinas sociales, queda claro que se está frente a un concepto complejo y difícil de entender, pero que

paradójicamente es central para entender algunos aspectos de la realidad de las organizaciones.

El tema es complejo sobre todo porque no existen consensos respecto de él, cada postura ahonda en un aspecto del fenómeno y deja de lado otros, llegando en ocasiones a enfrentar de manera ideológica a las diferentes propuestas. Como sucediera con el tema de la Familia, el estudio del poder en una visión más amplia, es más complicado de lo que suele sugerir la Teoría de la Organización ortodoxa, donde el tema del poder es poco abordado, incluso soslayado.

Así, el poder es un elemento que complejiza aún más el análisis de las organizaciones, aunque esto no necesariamente implica una desventaja. Por el contrario, este reconocimiento de la complejidad del tema permite crear constructos y explicaciones más satisfactorias (que no definitivas) de la realidad de las organizaciones.

Para ilustrar lo anterior, en la siguiente tabla se enlistan las definiciones de poder expuestas por los autores revisados en este capítulo:

Tabla 2.4.1. Conceptos de Poder de acuerdo a algunos autores de las Ciencias Sociales

Autor	Conceptos de Poder
Weber	“Poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún en contra de toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” (Weber, 1992: 43).
Dahl	“A tiene poder sobre B en la medida que A puede conseguir que B haga algo que no haría de otra manera” (Dahl, 1997: 158-59). También: “subconjuntos de relaciones entre unidades sociales tales que la conducta de una o más unidades (unidades respondientes) dependen en algunas circunstancias de la conducta de otras unidades (unidades dominantes)” (Dahl, 1992: 40).
Bachrach y Baratz	“En la medida en que una persona o un grupo –consciente o inconscientemente– crea o refuerza barreras al aireamiento de los conflictos políticos públicos, esa persona o grupo tiene poder” (Bachrach y Baratz, 1962: 949).
Lukes	“A ejerce poder sobre B cuando afecta a B en sentido contrario a los intereses de B” (Lukes, 1985: 29).

Foucault	Dentro de una relación social: “un conjunto de acciones que se inducen y que se responden unas a otras”... “un conjunto de acciones sobre acciones posibles” (Foucault, 1988: 238)
Parsons	“Poder es entonces la capacidad generalizada de asegurar el desempeño de obligaciones vinculadas a unidades dentro de un sistema organización colectivo, cuando las obligaciones son legitimadas con referencia a su repercusión en las metas colectivas y donde en caso de actitudes recalcitrantes se presume la ejecución mediante sanciones situacionales negativas, cualquiera que sea el medio efectivo de tal ejecución” (Parsons, 1992: 103).

Fuente: Elaboración propia tomando como base los autores mencionados.

Este panorama complejo hace que el estudio del poder al interior de las organizaciones sea una tarea difícil de llevar a cabo, sobre todo porque no existen muchos constructos analíticos que resalten la importancia del poder para el análisis de las organizaciones.

En ese sentido, los modelos revisados durante este capítulo sirven como medio para operacionalizar y aterrizar algunos de los conceptos de carácter más abstractos abordados previamente. Al hacer dicha revisión, podemos apreciar que los modelos también reflejan esta diversidad de puntos de vista respecto del poder, en tanto que centran sus análisis en ciertas variables que tienen que ver mucho con la postura teórica que el autor abraza. Sin embargo, puede decirse que todos ellos son útiles en tanto se comprendan sus debilidades y fortalezas.

En ese sentido, la siguiente tabla ilustra las propuestas principales de cada modelo y señala las principales ventajas y desventajas que cada uno presenta para el análisis:

Tabla 2.4.2 Ventajas y Desventajas de los Modelos de Poder Organizacional.

Modelo	Concepto (s) Central (es)	Ventaja (s)	Desventaja (s)
Hickson et. al. (1971)	-Centralidad -Sustituibilidad -Enfrentamiento de la Incertidumbre	Ofrece elementos para identificar si una unidad es más o menos poderosa comparada con otra.	No toma en cuenta a los individuos, a los actores, se centra en los departamentos. Es muy determinista en esencia.

Conrad (1991)	-Estructura Superficial -Estructura Profunda	Incorpora al análisis elementos que remiten a los significados que los actores dan a su realidad, amplia el espectro de estudio a otras variables.	Las variables y los conceptos no son aterrizados del todo. No se ofrecen muchas pautas a seguir para hacer un análisis empírico.
Cobb (1984)	-Poder Episódico. -Condiciones Precedentes. -Consecuencias -Estrategias	Es una buena herramienta analítica en tanto concibe al poder de manera dinámica, no estática.	El modelo está planteado como una base teórica. La puesta en práctica del mismo no se detalla en demasía.
Clegg (1990)	-Circuitos de Poder. -Control. -Poder Episódico.	La visión de poder que se tiene es dinámica, el poder es polivalente al fluir por los circuitos de poder sociales. Las organizaciones son vistas como terrenos en disputa.	Hace uso de una gran cantidad de elementos. Los conceptos se traslapan en innumerables ocasiones. En tanto que es complejo, resulta difícil de aplicar.
De la Rosa (2006 y 2007)	-Fuentes de Poder. -Intereses -Conflicto. -Estrategias -Control	Se desglosan de manera detallada las relaciones de poder en sus elementos constituyentes. Permite analizar las relaciones de poder concretas y específicas.	Ofrece una “fotografía” de la relación de poder, tal y como es en ese momento. Resulta difícil analizar las relaciones de poder en el tiempo, dinámicamente.
Crozier y Friedberg (1990) & Friedberg (1993)	-Juego (s). -Sistema de Acción Concreto. -Acción Organizada. -Mecanismo (s) de Regulación.	Se pone al centro del análisis el poder como fundamento de la acción organizada. La organización es vista como un sistema de relaciones de poder, donde la negociación juega un papel fundamental. El individuo en la organización es visto como un actor, con cierto grado de libertad y un comportamiento estratégico.	Por momentos es demasiado pragmático. Aunque el modelo se basa en las relaciones de poder, no se ahonda en el significado del poder, ni en sus implicaciones. No es un modelo crítico en esencia.

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados.

Capítulo 3. Aspectos Metodológicos.

3.1. Introducción.

En este capítulo se abordarán los métodos que se emplearon para realizar la investigación empírica del presente trabajo de tesis.

Dado que la metodología en un trabajo de investigación cumple con la función de aportar los métodos o técnicas necesarios para estudiar lo que se pretende estudiar, resulta fundamental ahondar en el tema de los métodos y estrategias empleados o susceptibles de ser empleados para realizar la investigación.

De esta manera, a lo largo de este capítulo se detallarán las estrategias metodológicas y los métodos que se emplearon para acercarse al objeto de estudio de esta tesis, es decir la pequeña empresa de carácter familiar, así como a los sujetos de estudio que en este trabajo son la Familia y el poder.

3.2. El Estudio de Caso.

Aunque el estudio de caso es asociado generalmente con los métodos cualitativos de investigación, esto no es necesariamente cierto, ya que lo que define a un estudio de caso, “no es el conjunto de métodos de carácter cuantitativo o cualitativo empleados, sino la especificidad del objeto a ser estudiado” (Gundermann, 2001: 256). En este caso, la especificidad del objeto de estudio, es decir la pequeña empresa de carácter familiar, o en otras palabras la dimensión familiar de la pequeña empresa, hacen que el estudio de caso involucrado se relacione en mayor medida con una metodología cualitativa de investigación..

A decir de Stake (1994: 236) “el estudio de caso no es una elección metodológica sino la elección de un objeto para ser estudiado” (en el caso de esta tesis, la pequeña empresa de carácter familiar) y añade que “como una forma de investigación, el estudio de caso se define por el interés en casos individuales, no por los métodos de investigación usados” (en esta investigación interesa el estudio de un caso particular para ahondar en el conocimiento de la dimensión familiar de la pequeña empresa), de ahí que el estudio de caso no sea exclusivamente un elemento de las metodologías de investigación cualitativas. Lo que se puede concluir de lo anterior es que el estudio de caso se define principalmente en función del objeto a ser estudiado. El hecho de que en esta investigación se haya tomado a la pequeña empresa de carácter familiar como objeto de estudio, hace que se opte por el estudio de caso como estrategia metodológica en tanto que el análisis de un caso concreto contribuye al conocimiento de este tipo de organizaciones.

Yin (1994) afirma que el estudio de caso es una estrategia metodológica por la cuál se opta preferentemente cuándo se busca responder a preguntas del tipo: ¿cómo? ¿por qué? También se elige esta estrategia cuando el investigador tiene poco control de la situación o cuando el interés principal se centra en fenómenos contemporáneos en el contexto de la vida real. Este tipo de estudio de caso, de acuerdo con este autor, sería uno de tipo *explicativo*.

Complementando lo anterior, Stake (1994 y 1999) señala que existen tres tipos de estudios de caso: el intrínseco, el instrumental, y el colectivo. A continuación se detallarán las particularidades de los mismos.

El estudio de caso intrínseco se adopta cuando hay un deseo de comprender de mejor manera ese caso particular, pero sobre todo, porque de manera especialmente particular el caso es interesante en sí mismo. El caso está dado por sí mismo, no se efectúa pensando en

ahondar en la comprensión de otros casos, sino únicamente por ese caso particular. No se trata de entender un constructo abstracto o un fenómeno en su totalidad, tampoco de construir una teoría, el caso es en sí mismo el centro de interés (Stake, 1994 y 1999).

En el estudio de caso instrumental, un caso particular es estudiado para ahondar y perfeccionar una teoría. El caso es de interés secundario, lo que se busca es facilitar la comprensión de otro elemento. Por ello, el caso se elige para avanzar en el conocimiento de esa teoría o constructo que es el centro de interés de la investigación. En esta ocasión, el estudio de caso es un instrumento para conseguir algo diferente a la comprensión de ese caso concreto (Stake, 1994 y 1998).

El estudio de caso colectivo implica estudiar un número de casos de manera conjunta para ahondar en el fenómeno que se está investigando. Cada estudio de caso particular es un instrumento para aprender sobre la teoría o el tema central de investigación. Los casos pueden ser similares o diferentes, redundar o diferir uno del otro, pero lo importante es que debe existir una buena coordinación entre los casos individuales para no perder de vista el objetivo primordial (Stake, 1994, 1999).

Esta clasificación hecha por Stake no hace sino reforzar lo expuesto desde un principio, el hecho de que la especificidad del estudio de caso depende en mucho del objeto de estudio, es este elemento lo que le da coherencia al estudio de caso y define la estrategia a adoptar.

A decir de Yin (1994), los estudios de caso pueden ser de tres tipos: exploratorios, en los cuales el objetivo es acercarse inicialmente al caso, lo que no implica un conocimiento profundo del mismo, este tipo de estudios suelen asociarse a la investigación social; explicativos, cuyo objetivo es estudiar a profundidad el caso de tal manera que se puedan establecer explicaciones fundamentales sobre la naturaleza del mismo, este tipo de estudios

son asociados a investigaciones de tipo causal; y descriptivos, en los cuales el objetivo es describir el caso estudiado sin establecer explicaciones fundamentales sobre la naturaleza del mismo, en este tipo de casos se requiere de una teoría descriptiva desarrollada previamente con la cual se sustentará el caso.

Tellis (1997) afirma que se puede interpretar que el estudio de caso tiene al menos cuatro aplicaciones:

- 1) explicar relaciones causales complejas de los fenómenos o entes a estudiar.
- 2) describir el contexto del fenómeno o ente a estudiar.
- 3) describir el fenómeno o ente a estudiar en sí mismo.
- 4) explorar aquellas situaciones en las que el fenómeno o ente a estudiar no presenta resultados claros.

De acuerdo a Yin (1994), el desarrollo de un estudio de caso atraviesa por las siguientes fases: el diseño del estudio de caso, la dirección del estudio de caso, el análisis de la evidencia del estudio de caso y el desarrollo de conclusiones, recomendaciones e implicaciones basadas en la evidencia.

En la fase de *diseño del estudio de caso*, se determinan las habilidades necesarias para llevar a cabo el estudio de caso, además de desarrollar y revisar el protocolo de investigación. En cuanto a las habilidades necesarias para conducir un estudio de caso, se recomienda que el investigador desarrolle la habilidad de hacer buenas preguntas e interpretar las respuestas, ser flexible y estar plenamente empapado de los temas que se van a estudiar, tratando en la medida de lo posible evitar prejuicios e ideas preconcebidas. En cuanto al desarrollo y revisión del protocolo, en este deben incluirse los objetivos del proyecto, los temas a tratar, los procedimientos a seguir para obtener la información, las

preguntas de investigación que definen el problema, así como el diseño del reporte en que se plasmarán los resultados del estudio (Yin, 1994).

En la siguiente etapa, la de la *dirección del estudio de caso*, se preparan los medios para recolectar los datos, la distribución del cuestionario o la conducción de las entrevistas (ambas en algunos casos). Las fuentes de recolección de datos más comunes son: documentos, archivos, entrevistas, observación directa, observación participante y artefactos físicos. Cada uno de ellos presenta sus ventajas y desventajas, por lo que no puede decirse que alguno de ellos sea superior a priori. Hay que recordar que el objeto de estudio define en gran medida la hechura del estudio de caso, razón por la cual las fuentes de recolección de datos a usar serán diferentes dependiendo del caso particular (Yin, 1994).

La etapa siguiente es la del *análisis de la evidencia del estudio de caso*, donde se examina, categoriza y tabula la evidencia para contrastarla con las proposiciones iniciales del caso. En esta etapa no necesariamente se recurre o necesita de la validación estadística de los resultados. En su lugar se emplean otras técnicas analíticas como la comparación de patrones, donde se compara un patrón basado en evidencia empírica con uno previsto de manera heurística; o la construcción de explicaciones, donde se elabora una explicación del caso; o el análisis de series de tiempo, donde se evalúa la variación de variables – independiente o dependientes– en el tiempo (Yin, 1994).

En la última etapa, la del desarrollo de *conclusiones, recomendaciones e implicaciones basadas en la evidencia*, el investigador debe dejar a un lado el lenguaje especializado de su área, hacer a un lado los tecnicismos y ser claro y preciso, pues una investigación muy bien desarrollada, pero que no está bien explicada al lector, es una investigación que carece de utilidad (Yin, 1994).

Ahora bien, en función de lo expuesto más arriba, en la presente investigación se usará al estudio de caso como estrategia metodológica para acercarse al objeto de estudio, es decir la pequeña empresa de carácter familiar, así como al sujeto de estudio, es decir las relaciones de poder y las relaciones familiares. Esta elección se hizo en función de que el estudio de caso permite responder a la pregunta de investigación que denota el problema de investigación de la presente tesis: ¿Cómo influyen las relaciones de poder y las relaciones familiares en la acción organizada de la microorganización a estudiar? Como ya se mencionó, el estudio de caso busca generalmente dar respuesta a este tipo de preguntas, las cuales difícilmente podrían ser contestadas usando otra estrategia metodológica diferente.

Además, como De la Rosa (2006: 329) afirma: “el estudio de caso es pues la estrategia metodológica por excelencia de los Estudios Organizacionales: representa la forma de acceder al estudio de algunas de las facetas del análisis organizacional, como por ejemplo, los procesos decisorios, los constructos culturales, las relaciones de poder, entre otras”. Por todo ello, el estudio de caso resulta la estrategia metodológica más adecuada para el estudio del objeto de estudio de la presente tesis, es decir la MPYME (o MPYMO, según sea el caso) y del sujeto de estudio, las relaciones de poder y las relaciones familiares.

Según la clasificación hecha por Yin (1994) respecto de los tipos de estudio de caso, el estudio de caso de la presente tesis sería uno de tipo explicativo, en tanto que el objetivo es ofrecer explicaciones fundamentales sobre la naturaleza del mismo.

De acuerdo a la clasificación de los estudios de caso que Stake (1994) elabora, el estudio de caso de la presente tesis sería un estudio de caso instrumental, dado que se trata de conocer un aspecto particular del estudio de caso. Sin embargo cabe matizar lo anterior, dado lo que Gundermann (2004) afirma acerca de la dicotomía intrínseco-instrumental: los intereses de un estudio particular no se hayan tan polarizados, sino en un punto intermedio.

Respecto de que se plantea que el estudio de caso de la presente tesis es instrumental, esto no se hace pensando que el caso no importe en sí mismo, todo lo contrario. El factor que inclina la balanza hacia la instrumentalidad es el hecho de que la organización estudiada ya ha sido abordada en otras dos investigaciones anteriores, una tesis de licenciatura (Gutiérrez et. al., 2006) y otra doctoral (De la Rosa, 2006) por lo cual más que en el caso mismo, el interés está en la línea de investigación que se empleará para estudiarla desde otra perspectiva diferente a los trabajos ya citados, lo cual permitirá una mayor comprensión de la realidad de la organización en cuestión.

3. 3. Metodología de Investigación Cualitativa.

La investigación en Ciencias Sociales se ha llevado a cabo siguiendo los preceptos de dos métodos con características propias y que los hacen plenamente diferenciables. Por un lado se encuentran los estudios cuantitativos, donde se adoptan los postulados del paradigma positivista, que afirma que solo aquellos conocimientos que son obtenidos mediante mediciones perfectamente verificables y que pueden ser analizados a través de herramientas de tipo matemático, como el análisis estadístico de varianza son válidos. Por el otro, tenemos a los estudios de tipo cualitativo, los cuales siguen los pasos dictados por la hermenéutica, que utiliza un proceso de interpretación que permite una mejor comprensión de la realidad (Ruiz, 1996).

Los partidarios de ambos métodos destacan las ventajas de uno y las desventajas de su opuesto. Los partidarios de la metodología cuantitativa señalan que el método cualitativo carece de validez y fiabilidad puesto que se recurre demasiado a la subjetividad y se deja de lado el rigor de la ciencia exacta de las matemáticas, además de que las explicaciones aportadas desde ese tipo de estudio carecen de rigor, siendo en ocasiones más historias de

fantasía que trabajos científicos. Por su parte los partidarios del método cualitativo afirman que la supuesta validez del método cuantitativo respaldado en la estadística no arroja explicaciones satisfactorias de la realidad social, puesto que lo importante es alcanzar la comprensión de los significados y del sentido que los actores dan a esa relación social, además de resaltar que los modelos estadísticos del método cuantitativo no pueden predecir la realidad como se afirma, puesto que la realidad social no puede ser descrita por constructos de esa índole, ya que lo primordial cuando se hace referencia a las Ciencias Sociales son los significados (Ruiz, 1996).

Los elementos principales de los paradigmas, positivista y hermenéutico o interpretativista sirven como fundamento para los métodos cuantitativo y cualitativo respectivamente, y se comentarán a continuación.

Los focos de estudio del paradigma positivista son principalmente de carácter general, se centran en las estructuras, en lo objetivo y en las cosas y sucesos. Por su parte, los focos de estudio del paradigma interpretativista son de carácter único, se centran en lo humano, en lo interior, en lo subjetivo, en los significados (Ruiz, 1996).

La epistemología del paradigma positivista se caracteriza por ser realista, absolutista esencialista y lógico-positivista, y en tanto se aboca principalmente a ofrecer explicaciones causales y a la medición, dando como resultado teorías de tipo deductivas y abstractas, marcadas por su carácter operacional. En el caso del paradigma interpretativista, la epistemología que adopta está marcada por la fenomenología, su corte relativista y perspectivista, y se aboca principalmente la interpretación, la comprensión, la descripción y la observación. Las teorías que emergen de este proceso, a diferencia del otro paradigma se caracterizan por su corte inductivo, ser concretas y su tendencia a relatar historias (Ruiz, 1996).

De esta manera, los métodos cualitativos resultan adecuados cuando “se pone énfasis en el punto de vista de los actores y en el significado de las relaciones sociales en las que se desarrolla la acción de los actores; los métodos cuantitativos resultan pertinentes cuando lo que importa es ofrecer evidencias y/o explicaciones sobre la distribución, repetición, generalización o predicción de los hechos sociales” (Vela, 2004: 63).

A decir de Ruiz, “los métodos cualitativos son los que enfatizan conocer la realidad desde una perspectiva de *insider*, de captar el *significado particular* que a cada hecho atribuye su propio protagonista, y de contemplar estos elementos como *piezas de un conjunto sistemático*”. Por ello, mientras la metodología cualitativa se enfoca en captar el significado auténtico de los fenómenos sociales, la metodología cuantitativa se enfoca en captar los hechos sociales sin penetrar en su sentido profundo, por lo que el descubrimiento del significado es quizá la característica que mejor resume el uso de la metodología cualitativa frente a la cuantitativa (Ruiz, 1996: 17, 21-24).

Ahora bien, las características específicas de ambos métodos, cuantitativo y cualitativo, se listan en la siguiente tabla:

Tabla 3.1. Principales Características de la Investigación Cualitativa y la Investigación Cuantitativa.

Investigación de tipo cuantitativo	Investigación de tipo cualitativo
• Investigación concentrada en la descripción y explicación	• Investigación centrada en el entendimiento e interpretación
• Estudios bien definidos, estrechos	• Estudios tanto estrechos como totales (perspectiva holística)
• No obstante, está dirigida por teorías e hipótesis expresadas explícitamente	• La atención de los investigadores está menos localizada y permite fluctuar más ampliamente
• La investigación se concentra en la generalización y abstracción	• Los investigadores se concentran en generalizaciones específicas y concretas (“teoría local”) pero también en ensayos y pruebas
• Los investigadores buscan mantener una	• La distinción entre hechos y juicios de valor

clara distinción entre hechos y valores objetivos	es menos clara; se busca el reconocimiento de la subjetividad
<ul style="list-style-type: none"> • Los investigadores se esfuerzan por usar un acercamiento consistentemente racional, verbal y lógico a su objeto de estudio. 	<ul style="list-style-type: none"> • El entendimiento previo que, a menudo, no puede ser articulado en palabras o no es enteramente consciente –el conocimiento tácito juega un importante papel–
<ul style="list-style-type: none"> • Son centrales las técnicas estadísticas y matemáticas para el procesamiento cuantitativo de datos 	<ul style="list-style-type: none"> • Los datos son principalmente no cuantitativos
<ul style="list-style-type: none"> • Los investigadores están desconectados, esto es, mantienen una distancia entre ellos y el objeto de estudio; desempeñan el papel del observador externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Tanto distancia como compromiso; los investigadores son actores que también quieren experimentar en su interior lo que están estudiando.
<ul style="list-style-type: none"> • Distinción entre ciencia y experiencia personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Los investigadores aceptan la influencia tanto de la ciencia como de la experiencia personal; utilizan su personalidad como un instrumento
<ul style="list-style-type: none"> • Los investigadores tratan de ser emocionalmente neutrales y establecen una clara distinción entre razón y sentimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Los investigadores permiten tanto los sentimientos como la razón para gobernar sus acciones
<ul style="list-style-type: none"> • Los investigadores descubren un objeto de estudio externo a sí mismos, más que “crean” su propio objeto de estudio 	<ul style="list-style-type: none"> • Los investigadores crean parcialmente lo que estudian, por ejemplo el significado de un proceso o documento

Fuente: Ruiz (1996: 14).

Lo que se puede deducir de ambos métodos es que ambos gozan de fortalezas y debilidades, que ambos resultan útiles, y que buena parte de su poder explicativo radica en la naturaleza del objeto o fenómeno a estudiar, así como en los objetivos de la investigación. Como puede observarse, la metodología cualitativa parece indicada para casos en los que se privilegian los significados y la forma en que los individuos otorgan ese significado en su vida diaria a la realidad que les rodea. Para ilustrar esto de mejor manera se enuncian en la siguiente tabla las características de ambos métodos:

Tabla 3.2 Principales Características de los Métodos de Investigación Cualitativos y Cuantitativos.

	Método Cuantitativo	Método Cualitativo
Paradigma	Positivista	Constructivista
Objeto	Hechos Sociales	Significados
Lenguaje	Números	Conceptos

Sujeto	Muestra	Caso
Datos	Sondeo Experimento	Entrevista Observación
Análisis	Recuento Estadístico	Lectura Interpretativa
Reportaje	Descriptivo	Narrativo

Fuente: Ruiz (1996: 44).

Tomando como referencia lo anterior, para efectos de la presente tesis se preferirá una metodología de corte cualitativo, puesto que el objetivo principal es explicar la forma en que las relaciones de poder y las relaciones familiares influyen el funcionamiento global de la organización. Esto difícilmente puede alcanzarse desde una metodología estrictamente cuantitativa, puesto que entran en juego factores de índole subjetiva, como las emociones y sentimientos, elementos que no pueden explicarse satisfactoriamente desde un enfoque netamente cuantitativo. Esto no significa que la metodología cuantitativa sea desechada de antemano, pues como se ha señalado, ambas metodologías difícilmente pueden explicar de manera integral un fenómeno; complementándose una a otra esta labor puede ser más redituable.

3.4. La Entrevista y la Observación como Métodos de Investigación Cualitativa.

La entrevista es útil para acceder al conocimiento de los hechos sociales porque cuando los entrevistados expresan sus pensamientos proporcionan una lectura de lo social a través de la reconstrucción del lenguaje (Vela, 2004: 68).

Complementando lo anterior, la entrevista puede ser asumida como "la 'herramienta de excavar' favorita de los sociólogos. Para adquirir conocimientos sobre la vida social, los científicos sociales reposan en gran medida sobre relatos verbales" (Bogdan y Taylor, 1994).

Ahora bien, mientras la entrevista no estructurada consiste en una libre conversación respecto del tema investigado que no implica una lista de preguntas con un orden predeterminado en cuanto a la secuencia y la forma como son planteadas, la entrevista estructurada involucra la aplicación sistemática y consistente de un conjunto de reglas previamente determinadas sobre la naturaleza misma de las preguntas y respuestas, el papel del entrevistador y el registro de las respuestas obtenidas. A su vez las entrevistas semiestructuradas consisten en una mixtura de los procedimientos seguidos por las entrevistas estructuradas y no estructuradas en donde a partir de un conjunto predeterminado de temas a tratar se tiene la libertad necesaria para ahondar o no en ellos al margen de la rigidez establecida por el formato de entrevista previsto (Vela 2004: 69-70).

Las entrevistas estructuradas, para Bogdan y Taylor (1994) se distinguen por el hecho de que el investigador tiene las preguntas y los entrevistados las respuestas, de tal modo que en las entrevistas de este tipo las preguntas son administradas a un grupo grande de sujetos. El entrevistador juega el papel de un recolector de datos, su rol es lograr que los sujetos se relajen de tal modo que contesten la serie de preguntas. Típicas entrevistas de este tipo son las llamadas encuestas de opinión y los cuestionarios.

Las entrevistas cualitativas a decir de Bogdan y Taylor (1994), se distinguen por ser flexibles y dinámicas. En este tipo de entrevista se da una conversación entre iguales, sin un intercambio formal de preguntas y respuestas. El investigador no solo trata de obtener respuestas, sino que trata de aprender a qué preguntas hacer y cómo hacerlas.

Las entrevistas cualitativas o en profundidad, como también son conocidas, pueden ser de tres tipos: la autobiografía o historia de vida, las que tienen por objeto aprender de acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente, y finalmente las

que se dirigen a presentar un panorama amplio sobre una gama de escenarios, situaciones o personas (Bogdan y Taylor, 1994).

En la historia de vida, el investigador trata de entender las experiencias significativas de la vida de una persona y los significados o definiciones que esa persona otorga a dichas experiencias. En el segundo tipo entrevistas las personas entrevistadas son los informantes de la investigación, es decir se vuelven informantes clave. El entrevistado no solo relata sus puntos de vista, sino describe lo que sucede y la manera en que las demás personas lo perciben. En este tipo de entrevistas, el entrevistado es la fuente de información del investigador, ya que sólo mediante él se puede acceder al escenario de la investigación. El último tipo de entrevistas cualitativas se emplea para estudiar a un número relativamente grande de personas en un período breve de tiempo sin tener que usar observación participante (Bogdan y Taylor, 1994). Los autores afirman que ninguna de las formas de entrevista cualitativa es superior o inferior a las otras per se, todo depende de la situación y el caso a estudiar, la investigación en todo caso dictará el tipo de entrevista que se hará en el momento.

Ahora bien se puede decir que las entrevistas cualitativas son adecuadas en las siguientes situaciones:

- *Los intereses de la investigación son relativamente claros y están relativamente bien definidos.* A pesar de que la investigación cualitativa tiene intereses amplios y abiertos, la claridad y especificidad de lo que se está interesado en estudiar varía según el investigador (Bogdan y Taylor, 1994: 105).
- *El investigador tiene límites de tiempo.* Con las entrevistas cualitativas se logra el empleo más eficiente del tiempo limitado del investigador. Lleva tiempo ubicar escenarios, negociar el acceso, concertar visitas y visitar informantes. Los estudios

basados en entrevistas por lo general se completan de forma más breve que la observación participante (Bogdan y Taylor, 1994: 105)

- *La investigación depende de una amplia gama de escenarios o personas.* En la investigación cualitativa, la cantidad o muestra de casos a estudiar no es lo más importante, incluso un caso único puede ser más esclarecedor que una muestra grande. En ocasiones sin embargo se prefiere una gama escenarios y personas, en estas situaciones, la entrevista es una herramienta útil (Bogdan y Taylor, 1994).
- *El investigador quiere esclarecer experiencia humana subjetiva.* Es con las entrevistas cualitativas, de manera especial con las historias de vida, que se puede conocer de mejor manera posible la intimidad de las personas, viendo el mundo a través de sus ojos, introduciéndose en sus experiencias.

En la entrevista cualitativa, el investigador debe crear un clima en el cual las personas se sientan cómodas para hablar libremente sobre sí mismas. En este tipo de entrevistas, el investigador intenta construir una situación que se asemeje a aquellas en que las personas hablan naturalmente entre sí sobre cosas importantes. En la entrevista cualitativa se requiere de capacidad para relacionarse con otros en sus propios términos (Bogdan y Taylor, 1994).

Un elemento importante de cualquier estudio cualitativo, y las entrevistas cualitativas no son la excepción, es establecer un buen *rapport*, es decir una buena relación con los entrevistados e informantes clave. Cuando se logra un buen *rapport*, las personas se “abren” y manifiestan sus sentimientos respecto del escenario y de otras personas, se comparte el mundo simbólico de los informantes, su lenguaje y sus perspectivas. No existen recetas para lograr esto, pero entre los consejos más útiles se encuentran: el reverenciar las rutinas de los investigados, establecer lo que se tiene en común con la persona que se investiga,

ayudar a la gente, ser humilde, e interesarse por la persona investigada. Sin embargo, el establecer un buen rapport es una tarea difícil y ardua, y depende mucho de la experiencia, talento y carisma del entrevistador (Bogdan y Taylor, 1994).

En la entrevista cualitativa es también de suma importancia otro elemento: los informantes clave. Los informantes clave apadrinan al investigador en el escenario y son sus fuentes primarias de información. Generalmente, sólo es posible obtener un buen rapport con la ayuda de los informantes clave. Sin embargo, es sensato abstenerse de desarrollar relaciones estrechas con los informantes hasta que no se haya sensibilizado suficientemente respecto del escenario a investigar (Bogdan y Taylor, 1994).

Algunas desventajas de las entrevistas van en el sentido de que los datos que se recogen en ellas consisten solamente en enunciados verbales o discurso. Son por lo tanto susceptibles de producir engaños, falsificaciones, exageraciones y distorsiones propias del intercambio verbal entre personas. Puede que exista una discrepancia entre lo que las personas dicen y lo que hacen (Bogdan y Taylor, 1994).

En el caso de la observación participante, el investigador selecciona un escenario (como una organización), donde intenta observar desde dentro los fenómenos, tratando de integrar el punto de vista de los individuos estudiados, es decir, en la observación participante un sujeto se introduce en un escenario sociocultural diferente al suyo con el fin de comprender algún aspecto particular de dicho escenario mediante la observación, por lo que el sujeto necesariamente debe residir un tiempo considerable en el escenario seleccionado (Sánchez, 2004: 101).

Así, la observación participante hace referencia al método de investigación que “involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el milieu de los

últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo” (Bogdan y Taylor, 1994: 31).

No obstante, la convivencia con los individuos observados y la estrecha relación con sus diversas prácticas no debe implicar asumir compromisos con los intereses de los individuos estudiados; más bien, se trata de *observar reflexiva y críticamente* los fenómenos a estudiar y no de condenar o elogiar. Es por ello que la observación participante es difícil de llevar a cabo: implica encontrar articulaciones significativas en aquellos procesos que para los observados se presentan como algo muy normal a la vez que guardar la distancia respecto del objeto estudiado (Sánchez, 2004: 102-103).

Cuando se emplea la observación participante como método de investigación, el mejor consejo es, a decir de Bogdan y Taylor (1994: 34) “arremangarse los pantalones, entrar en el campo, comprender un escenario único y sólo entonces tomar una decisión sobre el estudio de otros escenarios”.

Por su parte, la observación no participante es una mirada desde lo externo, donde el investigador se comporta simplemente como visitante dentro de la unidad de análisis haciendo entrevistas y observación ocasional, por lo que el riesgo de confundirse o de llegar a ser parte del objeto de estudio es mínimo; por ello es necesario que el observador mantenga su libertad y su distancia respecto de los individuos estudiados (Sánchez, 2004: 101).

Ahora bien, en tanto que la entrevista cualitativa y la observación participante representan métodos de investigación cualitativa, tienen muchos elementos en común. Ambos, observadores y entrevistadores, avanzan lentamente al principio, tratan de establecer rapport con los informantes, formulan preguntas no estructuradas, etcétera. Las diferencias primordiales entre ambos métodos reside en los escenarios en que transcurre la

investigación. Los entrevistadores realizan sus investigaciones en situaciones específicamente preparadas, además de que confían en los relatos de otros exclusiva e indirectamente. Por su parte, los observadores participantes realizan sus estudios en situaciones de campo naturales, además de que experimentan directamente el mundo social (Bogdan y Taylor, 1994).

En esta tesis se ha optado por usar la entrevista cualitativa como método de investigación debido a que era importante saber las interpretaciones que los actores investigados tenían respecto de las variables analizadas, especialmente el poder, las relaciones de poder y las relaciones familiares. También contaba con la ventaja de que se tenía un buen informante clave, el dirigente-dueño de la microorganización estudiada, lo que permitió establecer un buen rapport durante la investigación. Además, la entrevista permitió conocer y reconstruir los significados que los otros informantes tenían respecto del problema de investigación.

No se hizo observación participante en un sentido estricto debido al hecho de que los actores que iban a ser estudiados difícilmente coincidían en el escenario de investigación, a lo mucho dos de ellos, lo que impedía observar la interacción entre ellos tal y como ocurre naturalmente y de forma cotidiana. Además, la observación participante requiere que el estudio se efectúe por períodos de tiempo prolongados y jornadas más o menos extensas, lo que repercutía en términos de factibilidad, toda vez que los informantes y sujetos investigados tienen una disponibilidad de tiempo muy ajustada.

3.5. Hechura de la Investigación..

En este apartado se procederá a detallar la manera en que se llevó a cabo la investigación empírica correspondiente a esta tesis.

En primer lugar se eligió el estudio de caso debido a que era la estrategia metodológica más pertinente para acercarse al objeto de estudio, en esta tesis, una microorganización de carácter familiar perteneciente al sector textil. La elección de la microorganización a ser estudiada giró entorno a la accesibilidad que representaba para efectuar la investigación, un factor ciertamente determinante. Si bien la microorganización elegida no es totalmente representativa en función del campo de las microorganizaciones, y tampoco del subsector al que pertenece, la oportunidad que suponía en términos de factibilidad fue determinante para elegirla. Además, la microorganización en cuestión, ya ha sido estudiada previamente, en un trabajo de tesis de licenciatura (Gutiérrez et. al., 2006) y sobre todo, en una tesis doctoral del Posgrado en Estudios Organizacionales (De la Rosa, 2006), lo que en cierta medida valida el hecho de que la microorganización es interesante desde un punto de vista organizacional como objeto de estudio. Adicionalmente, y como ya se mencionó más arriba, el estudio de caso realizado en esta tesis es uno de tipo instrumental en tanto que el interés principal era estudiar las relaciones de poder y las relaciones familiares más que el caso mismo. El estudio de caso también fue de tipo explicativo en el sentido que la intención era ofrecer explicaciones fundamentales respecto del papel que juegan las relaciones de poder y familiares en el desempeño global de la microorganización estudiada.

El estudio de caso se realizó de acuerdo a las fases que incluye un estudio de caso propuestas por Tellis (1997) y Yin (1994). En primer lugar se eligieron los métodos que permitirían obtener la información necesaria para dar respuesta al problema de investigación de la tesis. Se planteó usar dos métodos básicos: la entrevista cualitativa, en tanto que importaba de sobremanera los significados e interpretaciones de los sujetos investigados; también se contempló el uso de la observación participante, aunque al avanzar el estudio, se notó que era poco factible en tanto que los sujetos de investigación no

concurrían en el escenario de investigación prácticamente nunca (al menos no mientras se efectuaba la investigación). También el tiempo era una limitante, tanto para el investigador, en términos del tiempo programado para realizar la investigación, pero también para los sujetos a investigar en tanto que sus horarios eran muy ajustados. Sin embargo, la observación participante fue de utilidad en el caso del dirigente-dueño, quién además fue el informante clave, al cual si se pudo hacer una observación más en forma. La observación no participante fue de utilidad con los demás miembros de la organización en tanto que por cuestiones prácticas era más útil. La revisión de archivos se utilizó básicamente para reconstruir la historia de la microorganización, así como algunos elementos del marco contextual.

En la siguiente figura se muestra gráficamente la hechura de la investigación:

Figura 3.1. Hechura de la Investigación.



Fuente: Elaboración propia.

Las variables sujetas a investigación se fijaron principalmente en función de los modelos de análisis de las relaciones de poder organizacionales revisados en el marco teórico de la tesis. Algunas variables también se establecieron tomando en cuenta aspectos relacionados a la Familia y las relaciones familiares.

Para ilustrar de mejor estas variables, en la siguiente tabla se presentan las variables investigadas y los medios que se usaron para recolectar información al respecto.

Tabla 3.3. Variables Investigadas y Métodos para Recolectar Información Empleados.

Información respecto de:	Métodos de Recolección de Información		
	Entrevista Cualitativa	Observación participante y directa	Archivo
Centralidad	X		
Sustituibilidad	X		
Enfrentamiento de la Incertidumbre	X		
Estructura Superficial	X		
Estructura Profunda	X		
Condiciones Precedentes	X		X
Consecuencias	X	X	
Poder como relaciones asimétricas	X	X	
Dependencia Mutua	X	X	
Intereses e Intenciones	X	X	
Fuentes de poder	X	X	
Estrategia	X	X	
Ejercicio de Poder	X	X	
Efectos de cambio en la conducta	X	X	
Conflicto	X	X	
Respuesta ante el poder ejercido	X	X	

Límites al ejercicio de poder	X	X	
Control	X	X	
Sistema de Acción Concreto	X	X	
Mecanismos de Regulación	X	X	
Información general de la organización	X		X
Historia de la Organización	X		X
Información general sobre la familia	X		X
Relaciones familiares	X	X	
Ejercicio de poder entre familiares	X		
Conflicto familiar	X		

Fuente: Elaboración propia.

Para obtener información respecto de la historia de la organización se empleó la información que el dirigente-dueño proporcionó durante las entrevistas, así como datos de archivo. Aquí cabe aclarar que el marco histórico de la microorganización, tal y como se relata en el estudio de caso coincide con lo expuesto en las dos tesis ya citadas, pues la historia obviamente es la misma.

Para obtener información respecto de las variables que tienen que ver con las relaciones de poder en la organización, se empleó básicamente la entrevista no estructurada, de carácter cualitativo, tanto con el dirigente-dueño como con los sujetos de investigación principales. Con los trabajadores de la microorganización se empleó básicamente la observación directa.

En el caso de la información respecto de la historia familiar y las relaciones familiares (de poder o no) se empleó principalmente la entrevista de carácter cualitativo con los miembros de la familia nuclear que participa de la microorganización estudiada.

En tanto que las entrevistas tuvieron un carácter no estructurado, no se empleó un esquema rígido para hacer las preguntas, pero sí se elaboró una guía que permitía llevar las conversaciones dentro de los tópicos relacionados con las variables sujetas a investigación. Como el sujeto de análisis principal fue las relaciones de poder y otras variables relacionadas, una entrevista estructurada era muy poco práctica, dado el carácter elusivo y en ocasiones hasta incómodo de los asuntos relacionados al poder. Igualmente, en el caso de la familia y las relaciones familiares, las entrevistas no estructuradas fueron de mucha utilidad puesto que lo importante era analizar el significado que los miembros de la familia otorgan a la institución familiar.

Los métodos de registro de la información obtenida usados durante la investigación fueron principalmente las cintas de grabación, se registraron aproximadamente cuatro cassettes de dos horas de duración cada uno con las entrevistas realizadas, además de que se empleó un cuaderno de campo donde se hacían algunas anotaciones importantes respecto de alguna observación o descubrimiento de importancia.

Una vez recabados los datos, se procedió a su análisis. Las estrategias que se usaron para este efecto fueron, en primer lugar, la *comparación de patrones* (Yin, 1994; Tellis, 1997), es decir, la comparación entre los modelos planteados para el análisis de las relaciones de poder y la evidencia encontrada; en segundo lugar, *la construcción de explicaciones*, es decir, la explicación de las relaciones de poder y familiares y su relevancia para el desempeño de la microorganización estudiada.

Entre los principales problemas que se presentaron durante la investigación estuvo el de la disponibilidad de tiempo por parte del informante clave, el dirigente dueño de la microorganización, quien aparte de la función que desempeña en su organización se dedica a otras actividades las cuales absorben mucho de su tiempo. Aunque cabe reconocer que en todo momento hubo de parte de este informante clave una gran disposición y apoyo, sin el cual esta investigación habría sido irrealizable,

Las enseñanzas que el estudio de caso dejaron a nivel personal en el autor de la presente tesis fueron muchas, tanto académicas como profesionales. En tanto que se trata de la primera investigación realizada de tal envergadura, las enseñanzas han sido muchas, se ha aprendido a aterrizar el aprendizaje teórico, y sobre todo el trato con las personas se ha mejorado considerablemente. Las habilidades propias de un investigador han comenzado a gestarse al emprender la elaboración de esta tesis.

Capítulo 4. El Caso de la Microempresa PROMOO.

4.1. Introducción.

Tomando al estudio de caso como estrategia metodológica, se procedió al análisis de la influencia de las relaciones de poder y familiares en la acción organizada de una microorganización llamada PROMOO, la cual tiene como giro principal la elaboración de artículos promocionales para agencias de viajes, entre ellos: mochilas, maletas, portaboletos, todos ellos elaborados con tela principalmente.

Así pues en este capítulo se abordará el estudio de caso de la microorganización PROMOO, mostrando los resultados de la investigación empírica llevada a cabo mediante esta estrategia metodológica. Previamente a esta exposición, se presentaran los elementos contextuales inherentes a PROMOO. Esto, aunado a la revisión de la historia de la microorganización PROMOO que le seguirá, conforman una suerte de preludeo al estudio de caso que nos permiten acercarnos al objeto de estudio de una manera más integral.

Así pues, este capítulo tiene por objetivo recuperar la parte teórica de la investigación a través de la evidencia empírica encontrada como resultado del estudio de caso.

4.2. El Contexto de la Microorganización PROMOO.

El estudio de caso llevado a cabo en esta tesis tiene como contexto geográfico la Ciudad de México, Distrito Federal, y de manera más específica la delegación política Gustavo A. Madero. Según datos oficiales, el número de empresas por delegación política en la Ciudad de México, es el siguiente:

Tabla 4.1. Número de Empresas por Delegación Política en la Ciudad de México.

Delegación	Empresas
<i>Álvaro Obregón</i>	6, 473
Azcapotzalco	4, 323
Benito Juárez	10, 472
Coyoacán	5, 999
Cuajimalpa de Morelos	1, 649
Cuauhtémoc	24, 261
Gustavo A. Madero	11, 194
Iztacalco	3, 598
Iztapalapa	13, 574
Magdalena Contreras, La	2, 030
Miguel Hidalgo	9, 798
Milpa Alta	349
Tlahuac	1, 808
Tlalpan	4, 698
Venustiano Carranza	4, 020
Xochimilco	2, 214
Total	106,460

Fuente: SIEM: <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/> (2007).

Ahora bien, la organización en la que se llevó a cabo el estudio de caso, PROMOO, se trata de una micro empresa, tal y como se desprende a partir de la clasificación oficial:

Tabla 4.2. Clasificación de las Empresas en México según su Número de Trabajadores.

Tamaño de Empresa	Industria	Comercio	Servicios
<i>Micro</i>	1-30	1-5	1-20
<i>Pequeña</i>	31-100	6-20	21-50
<i>Mediana</i>	101-500	21-100	51-100
Grande	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: INEGI (2001:12).

En tanto que la actividad fundamental de PROMOO es la confección de mochilas, maletas, portaboletos y otros artículos relacionados, se ubica dentro del sector industrial, el cual se distribuye en el caso de la Ciudad de México de la siguiente manera:

Tabla 4.3. Distribución de las Empresas del Sector Industrial en la Ciudad de México por Delegación Política.

Delegación	Empresas Sector Industria
Álvaro Obregón	474
Azcapotzalco	512
Benito Juárez	769
Coyoacán	343
Cuajimalpa de Morelos	82
Cuauhtémoc	1, 601
Gustavo A. Madero	546
Iztacalco	363
Iztapalapa	885
Magdalena Contreras, La	70
Miguel Hidalgo	736
Milpa Alta	10
Tlahuac	72
Tlalpan	212
Venustiano Carranza	223
Xochimilco	69
Total	6, 967

Fuente: SIEM: <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/> (2007).

De manera más específica, 546 empresas dedicadas al sector industrial en la delegación Gustavo A Madero que es donde PROMOO se encuentra, 354 de ellas son microempresas, 140 pequeñas, 43 medianas y 9 grandes (SIEM. 2007).

De acuerdo a la clasificación del INEGI, encontramos que PROMOO pertenece al sector manufacturero, debido al tipo de actividad que lleva a cabo. Pertenece a su vez al subsector de *confección de artículos textiles, (excepto prendas de vestir)* que a su vez pertenece al subsector manufacturero de textiles, prendas de vestir e industria del cuero. (INEGI, 2001). El comportamiento de los diferentes subsectores que integran el sector manufactura puede observarse de manera comparada en la tabla siguiente:

Tabla 4.4. Comportamiento comparado de los subsectores integrantes del sector manufactura.

	% DE NO. DE ESTABLECIMIENTOS	% DE PERSONAL OCUPADO	% DE REMUNERACIONES	% DE VALOR AGREGADO CENSAL BRUTO
Alimentos, bebidas y tabaco	34.1	18.7	16.0	20.9
textiles, prendas de vestir e industria del cuero	16.1	21.1	12.4	8.5
Madera y sus productos	12.6	5.1	2.1	1.8
Papel, productos de papel, imprentas y editoriales	5.7	5.3	6.0	5.2
Sustancias químicas y artículos de plástico o hule	3.1	11.3	21.3	19.4
Bienes a base mineral no metálicos	8.8	4.7	4.4	6.1
Industrias metálicas básicas	.1	1.1	2.3	5.0
Productos metálicos, maquinaria y equipo	17.5	31.2	34.2	32.2
Otras industrias manufactureras	2.0	1.6	1.2	.8
Total	100	100	100	100

Fuente: INEGI (2001: 26-27).

De la tabla anterior podemos desprender algunas conclusiones. En primer lugar, que el subsector textiles, prenda de vestir e industria del cuero ocupa el tercer lugar en cuanto a número de establecimientos, el segundo en cuanto a personal ocupado, y el cuarto en cuanto a remuneraciones, mismo lugar que ocupa en cuanto a valor agregado censal bruto. Tomando en cuenta que son nueve subsectores, las posiciones que ocupa el subsector donde PROMOO se ubica permiten concluir que tiene cierta relevancia en términos económicos y sociales.

Ahora bien, en particular los establecimientos de tamaño micro del subsector de la confección, el cual pertenece al subsector textiles, prendas de vestir e industria del cuero, se comportaron de la siguiente manera:

Tabla 4.5. Comportamiento de los establecimientos de tamaño micro del subsector de la confección.

SUB-SUBSECTORES DEL SECTOR MANUFACTURA	% DE NO. DE MICRO ESTABLECIMIENTOS	% DE PERSONAL OCUPADO DE MICRO ESTABLECIMIENTOS	% DE REMUNERACIONES DE MICRO ESTABLECIMIENTOS	% DE VALOR AGREGADO CENSAL BRUTO DE MICRO ESTABLECIMIENTOS
Tortillerías	17.2	11.6	6.1	12.2
Panaderías	9.2	9.7	6.5	7.0
Herrerías	11.6	7.8	5.4	6.6
Confección	7.1	7.8	6.2	6.9
Muebles de madera	8.0	6.8	4.9	4.8
Imprentas editoriales y	4.9	6.0	8.7	7.7
Calzado	2.1	3.4	3.4	3.1
Cemento cal y yeso	3.1	3.3	5.1	5.4
Fibras blandas	3.6	2.7	1.5	2.4
Otros metálicos	1.5	2.6	4.1	3.6
Resto de ramas	31.7	38.2	48	40.1
Total	100	100	100	100

Fuente: INEGI (2001: 28).

Se pueden enunciar algunas conclusiones a partir del análisis de la tabla anterior. Primero, el sector de la confección, al cual pertenece PROMOO ocupa el quinto lugar en cuanto a número de establecimientos, el tercero en cuanto al personal que ocupa, el tercero en cuanto remuneraciones y el cuarto en lo tocante al valor agregado censal bruto. En cuanto al sector manufacturero, el sector de la confección posee cierta relevancia sobre todo por el personal que ocupa y las remuneraciones que aporta.

Tras este breve análisis de los subsectores en los que se ubica PROMOO, podemos decir que aquellos a los cuales pertenece esta microorganización son medianamente relevantes sobre todo a nivel social por el personal que ocupan y las remuneraciones que aportan. La relevancia socioeconómica de estos subsectores (al menos relativa) sirve como contexto para mostrar que el estudio de una organización ubicada en ellos, aunque sea micro es también relativamente importante. Sin embargo, este tipo de análisis no ayuda a avanzar en el conocimiento de la dinámica organizacional de este tipo de organizaciones, y por ende, de dos elementos de dicha dinámica, como son las relaciones de poder

organizacionales y las relaciones familiares, fenómenos que se hallan en el centro de esta investigación.

Por ello, en el siguiente apartado se ahondará en la historia de la microorganización PROMOO, como primer paso para comprender su dinámica organizacional.

4.3. Historia de PROMOO.

La historia de PROMOO se halla estrechamente relacionada con la historia personal del DD (Dirigente-Dueño)⁶, y la familia de éste, ya que las capacidades emprendedoras y empresariales del DD se explican de mejor manera al hacer un repaso por su historia personal.

El nacimiento de PROMOO se remonta a mediados de la década de los 80's, sin embargo pueden rastrearse algunos antecedentes más remotos que nos llevan hasta la década de los 60's, época en la cual el tío del DD –hermano de su padre– cuya profesión era la de ingeniero mecánico, decide crear una empresa a la que puso por nombre *Escudos Lozano*, en tanto que su trabajo en Mexicana de Aviación le dejaba el suficiente tiempo libre para dedicarse a esta actividad empresarial, y por supuesto, el hecho de que contaba con el capital suficiente y la inventiva para ello. Esta empresa se dedicaba a elaborar en un principio escudos para las compañías de aviación, y con el tiempo paso a elaborar escudos, portadocumentos, micas para actas de matrimonio, bautizo, etcétera, para escuelas e iglesias, principalmente, teniendo como material el vinil, para lo cual instaló un taller (entrevista con el DD).

⁶ De aquí en adelante, cuando se haga referencia al Dirigente-Dueño de PROMOO, se usaran las siglas DD. Igualmente, y para respetar el anonimato, cuando haya necesidad de mencionar un nombre propio, sólo se usaran las tres primeras letras de dicho nombre.

Ahora bien, el padre del DD, cuya profesión era la de contador, y que por entonces llevaba la contabilidad de una transportadora, es invitado a participar de la empresa por el tío del DD, ante lo cual acepta, como recuerda el DD “mi papá llevaba la contabilidad y mi tío administraba” (entrevista con el DD).

A mediados de la década de los 80's, el tío del DD muere víctima de un infarto, tras lo cual el padre del DD se queda al frente de la empresa. Sin embargo, el padre del DD, ante la presión que significaba la dirección de la misma, muere unos años después. Ante este hecho, la madre del DD, se hace cargo de la empresa, apoyada por el DD y algunos de sus hermanos, principalmente su hermana mayor.

Al quedar al frente de la empresa la mamá del DD, encuentra en éste un apoyo fundamental, pues como señala el DD: “a mí, desde que tengo uso de razón, me gustaba ir al negocio, iba a trabajar en las tardes, mi papá me pagaba 200 pesos a la semana por ir a trabajar; a mí, a diferencia de mis hermanos, me gustaba mucho ir” (entrevista con el DD). Puede decirse entonces que la formación del DD se remontaba mucho tiempo atrás, por lo que ante este hecho luctuoso, el DD contaba con un bagaje de conocimiento del negocio que le permitió apoyar a su mamá cuando fue más necesario.

Así pues, el DD comienza a hacerse cargo paulatinamente de la producción y la distribución en la empresa, y su mamá de la dirección de la misma. Al respecto en una entrevista la mamá del DD señala que “cuando enviudé y quede a cargo de la empresa, tuve que despedir a muchos de los empleados, porque quisieron pasarse de listos” (entrevista con la mamá del DD). Por lo tanto, en esta etapa comienza a reconfigurarse la empresa, pues ante los hechos críticos ya expuestos, la experiencia y el aprendizaje sobre la marcha jugaron un papel importante para la permanencia de la empresa. Como el DD señala “en una micro o pequeña empresa no puedes darte el lujo de echar a perder un pedido, te

descapitalizas y desapareces, así de simple, eso es algo que aprendí sobre la marcha” (entrevista con el DD). En esta etapa, el ejercicio de poder jugó también un papel importante, ya que sin él la cooperación que requiere cualquier organización para funcionar no hubiese sido posible de alcanzar.

Este aprendizaje y el bagaje empresarial que ya poseía el DD previamente, se ven reforzados por el hecho de que éste nunca dejó de estudiar, formándose en el Instituto Politécnico Nacional, donde estudió Ingeniería Electrónica durante un tiempo. Esta carrera no satisfizo las expectativas del DD, por lo cual decide abandonarla para estudiar posteriormente la Licenciatura en Administración en la Universidad Autónoma Metropolitana. Resulta interesante, sin embargo, el hecho de que el DD, no da mucha importancia al hecho de su formación administrativa como un factor determinante en el éxito de su empresa, pues a decir de él “lo que aprendes en la escuela no se aplica generalmente en la práctica, no al menos en el caso de la pequeña empresa” (entrevista con el DD).

Ahora bien, el DD logró compaginar adecuadamente sus actividades, de tal manera que pudo estudiar y simultáneamente hacerse cargo de la empresa. En ese tiempo, la empresa se queda funcionando con cerca de seis trabajadores, la mamá del DD y él mismo. Los productos que se elaboraban en esa época son principalmente portadocumentos, portaboletas y playeras. Con esto se confirma algo que el DD advierte: “la pequeña empresa viene a ser una especie de venta de diferentes productos en la que se puede pasar de una empresa a otra cambiando de producto, se trata en muchos casos de ensayo y error” (entrevista con el DD).

Una vez que el DD concluye su formación universitaria, comienza a darse cuenta de que la dirección de la empresa empieza a ser más fácil, o al menos la rutina y el know how

adquirido permiten que su funcionamiento resulte más fácil de mantener en un estado óptimo. Quizá por ello es que durante esta etapa el DD comienza a plantearse la idea de separarse temporalmente de la empresa, puesto que “funciona por sí sola”. Incluso en esta etapa, el DD comienza a trabajar en una empresa de materiales eléctricos como gerente de ventas, trabajo que le exige tiempo completo, por lo cual la separación de su empresa es total en ese lapso de tiempo, cerca de dos meses. Como el trabajo le resulta bastante desgastante, se plantea a sí mismo la idea de trabajar para sí mismo, es decir, se siembra en él la semilla del emprendedor, la idea de darle a una empresa propia el tiempo que por aquel entonces le daba a otra empresa. De esta inquietud resulta, a fines de 1997 y principios de 1998, la formación de *Creaciones California de México, S.A. de C.V.*, que constituye el antecedente inmediato de PROMOO.

Si bien el DD era un actor de suma importancia en la organización familiar *Escudos Lozano*, ésta nunca dejó de ser eso, la empresa de la familia, empresa en la cual su participación resultaba determinante, pero no podía decirse que la empresa fuera del todo suya. Por ello, no es de extrañar que en el DD surgiese el interés propio del emprendedor de crear una empresa propia. Por una parte, contaba con el saber directivo necesario para llevar una empresa, y por el otro, su formación académica de administrador le allanaba aun más el camino para emprender tal aventura. Sin embargo, aunque en su mente existía esa idea como algo plausible, ésta no se vio cristalizada hasta que un evento fortuito hizo acto de presencia.

Como ya se mencionó, la empresa *Escudos Lozano* se dedicaba principalmente a elaborar escudos, portadocumentos, portacredenciales y micas para escuelas primarias, principalmente. Sin embargo, por aquella época (año 1998), una de las hermanas del DD que trabajaba en *Malasyan Air Lines* se percata de que en las agencias de viaje, que tienen

un contacto estrecho con las aerolíneas, se usaban micas para guardar los boletos de avión, ante lo cual ella decide ofrecerles a dichas agencias portaboletos de avión, cosa que algunas agencias aceptan, comenzando a comprarle dichos productos. La hermana del DD logra establecer cierta amistad con el dueño de una de las agencias de viaje que compraba de manera mas constante dichos portaboletos: *Ramsa*. Y es precisamente a través de esta relación cordial con dicho personaje que el DD de manera fortuita se ve en posibilidad de emprender una nueva empresa. Esto es, en una ocasión en que el DD entregó un pedido a *Ramsa*, el dueño de esta agencia le propuso al DD que le elaborase cerca de doscientas maletas, a lo cual el DD accedió. Sin embargo, como ya se mencionó más arriba, el giro de la empresa del DD no era el de fabricar maletas, por lo cual para surtir dicho pedido el DD contrató a una persona para que se las elaborara. Esta persona, curiosamente era la proveedora de maletas de *Ramsa*, y en este pedido particular había fallado en la entrega de las maletas. No obstante, ante la petición del DD, la proveedora si cumplió en la fecha estipulada, por lo cual el DD pudo satisfacer el pedido del dueño de *Ramsa*. Por todo esto, el dueño de *Ramsa* le sugirió al DD que se dedicara a fabricar maletas, algo que el DD desestimó ya que no contaba con el saber especializado para fabricarlas. El dueño de *Ramsa* insistió, e incluso le propuso al DD que se asociaran para tal empresa, poniendo aquel el capital inicial, y el DD el know how, la mano de obra y el espacio físico. El DD decidió aceptar, y de esta manera se constituyó *Creaciones California de México, S.A. de C.V.* en diciembre de 1998.

Esta nueva empresa surge entonces a partir de la asociación del DD con uno de los clientes de *Escudos Lozano*, pasando de la elaboración de micas y otros productos de vinil, a la de productos promocionales, es decir, productos que las agencias de viajes regalan a sus clientes, como maletas, mochilas, portaboletos, cangureras, etc. los cuales se fabrican

básicamente con tela. Esta actividad resultaba nueva para el DD, por lo cual representaba a la vez un reto y una oportunidad.

La formación de esta nueva empresa implicaba para el DD la resolución de dos problemas fundamentales: primero, la producción de artículos promocionales para las agencias de viaje, que si bien era la actividad fundamental de la empresa, también era una actividad que el DD no conocía ni dominaba. Y segundo, encontrar la manera de atraer los clientes que le permitieran mantenerse en el mercado y generar ganancias.

En cuanto al primer problema, el DD comenzó por preguntar a la persona que le elaboró el pedido de maletas para *Ramsa* que tipo de máquinas usaba para hacer las maletas. Con la información obtenida, el DD compró “una máquina en el centro y otra se la compré a la amiga de una tía, una Brother –la primera– y la otra Singer” (entrevista con el DD). Adicionalmente, el DD aprovechó de la mejor manera la ayuda que le brindaba la otra empresa, *Escudos Lozano* –de su mamá– en cuanto a recursos físicos y humanos se refiere. Por un lado, las instalaciones de *Escudos Lozano* sirvieron para hacer algunas de las fases del proceso productivo de *Creaciones California*. Por el otro, algunos de los trabajadores de *Escudos Lozano* participaban del proceso de trabajo de *Creaciones California*, lo que permitió al DD resolver en parte el primer problema fundamental de su recién creada organización.

Aquí resulta importante el recalcar que si bien el DD fundó una nueva empresa propia, nunca abandonó del todo *Escudos Lozano*, la empresa de la familia. Como la mamá del DD explica: “cada quien tiene sus propios clientes, pero si en algún momento a alguien se le carga el trabajo, nos metemos a ayudarlo”. Sin embargo, el problema en sí todavía no estaba resuelto, pues el DD no conocía el proceso necesario para elaborar los artículos promocionales para las agencias de viaje. Ante esto, el DD optó por contratar trabajadores

externos –no los pertenecientes a *Escudos Lozano*– que sí conocieran el proceso para elaborar tales artículos. De esta manera, *Creaciones California de México* comienza a operar seis trabajadores, incluyendo al DD. Como señala el DD: “primero contraté a JUL, y a un amigo de él, RUF. Además contraté a un amigo mío, WIL. Una trabajadora de mi mamá, PAO trabajaba allá y acá. Otro trabajador de mi mamá, ARM me ayudaba también, pero nada más en la impresión. Y así empezamos a trabajar, sacábamos como 100 maletas a la semana” (entrevista con el DD). Como se señalará más adelante, para la resolución del problema de cómo fabricar maletas y mochilas, uno de los nuevos trabajadores, JUL, resultó de crucial importancia. Pero esto se abordará con mayor detenimiento al seguir recorriendo la historia y antecedentes de PROMOO.

En cuanto al segundo problema que el DD y su recién creada organización enfrentaban, el de conseguir allegarse de clientes, fue abordado de diversas maneras. En primer lugar, el DD contaba con el apoyo de su socio, el dueño de *Ramsa*, quien se encargó de promocionarlo y recomendarlo con otras agencias de viaje. Sin embargo, a decir del DD, la estrategia que mejor resultado le dio desde el punto de vista mercadológico, fue “el anunciarme en una revista especializada –FERMO– la cual usan las agencias de viaje para darse a conocer entre ellas, las agencias de viaje mayoristas con las minoristas. Me anuncié en esa revista por cuatro meses seguidos, de manera semanal, con eso logré llegar a todas las agencias del país. Me hablaba una buena cantidad de clientes” (entrevista con el DD). Con esta estrategia el DD pudo asegurar de alguna manera el mercado, y con ello garantizar trabajo permanente.

La emergencia y despunte de *Creaciones California de México S.A. de C.V.* no sería comprensible sin enfatizar en el papel que jugó un actor clave de esta organización. Como se mencionó más arriba, el DD no conocía la manera en que se fabricaban las maletas y

mochilas, por lo cual decidió contratar a un trabajador que si conociera el proceso de producción de maletas de principio a fin. Ese trabajador fue JUL, uno de los seis trabajadores con que comenzó a operar la empresa. El propio DD relata como es que se allegó de los servicios de JUL: “puse un anuncio en el periódico, y pues creo que llegó el mejor costurero que había en el D.F., era buenísimo, conocía las cinco funciones principales que se manejan en el taller: cortar, hacer moldes, arreglar las máquinas, coser e imprimir. Parece como si me lo hubiera mandado Dios, porque sabía de todo” (entrevista con el DD). No sin cierto dejo de ironía, el DD destaca lo fortuito del hecho: “Fue una buena jugada del destino. Yo creo que Dios me mandó a la persona que necesitaba”. Y en efecto, el futuro de PROMOO pudo ser otro de no haberse incorporado a la empresa un trabajador con las características de JUL. Así, un hecho fortuito configuró en buena manera el destino de la naciente organización.

Ahora bien, con el problema de cómo elaborar las maletas resuelto, el DD se percató de que se le presentaba ahora una situación que no resultaba del todo deseable. El hecho de que JUL fuera quien poseyera el know how del negocio y no él, hacía que quien tuviera el control sobre el proceso de trabajo fuese también JUL y no el DD. Desde el punto de vista de las relaciones de poder, JUL tenía mejores fuentes de poder, las cuales le permitían jugar de manera favorable dentro de la organización. El DD pronto estuvo consciente que esta situación desfavorable era algo que tenía que remediar a la brevedad posible, y enfrentó el problema de la manera clásica: había que extraer ese know how propiedad de JUL. El DD tenía que equilibrar el poder si quería hacerse del control del proceso de trabajo.

La medida que el DD emprendió de manera inmediata fue aprender él mismo el oficio de hacer maletas, lo que le permitiría en el futuro acceder al control del proceso de trabajo. Esto, como relata el DD no resultó tan complicado, puesto que “estaba dispuesto a

aprender, ya que mi forma de ser es, digamos, obsesiva, cuando algo me interesa me gusta dominar esa actividad, esa es mi principal motivación para aprender” (entrevista con el DD). Por ello, el DD se abocó a la tarea de conocer el proceso de fabricación de las maletas hasta en sus mas mínimos detalles, lo que entre otras cosas, le permitiría ponerse en igualdad de circunstancias respecto de JUL, quien hasta ese momento era el único actor que dentro de la organización controlaba el proceso de elaboración de las maletas. Con esta disposición del DD comienza a gestarse un proceso de extracción del know how que JUL poseía respecto del oficio de hacer maletas, es decir se echa a andar un proceso de taylorización del trabajo, entendido éste como aquel en que se extrae el conocimiento sobre el proceso de trabajo que el trabajador posee, a través de la observación y el análisis de tiempos y movimientos, procediéndose posteriormente a una reformulación y a una racionalización, de tal manera que al ser ejecutadas por los trabajadores, dichas actividades ya reformuladas, su capacidad de control sobre las mismas se vea restringida. Así, el control del proceso de trabajo pasa del trabajador a la dirección.

Ahora bien, este proceso de taylorización no se dio de manera fácil, puesto que el mismo DD reconoce que “yo no sabía como hacer maletas, de eso no tenía ni idea, y aunque tenía la disposición para aprender, pues JUL era quien sabía todo, todo: sabía coser, hacer moldes, cortar, arreglar las máquinas, todo lo que se debe saber para hacer maletas. Para mí estaba claro que JUL contaba con poder en la organización, y desde que llegó este trabajador, yo tenía que irle quitando ese poder, ese era mi objetivo, despojarlo de ese poder” (entrevista con el DD).

La estrategia empleada por el DD para extraerle el know how a JUL consistió básicamente en la observación y la experimentación: “lo que aprendí, lo hice viendo como lo hacía JUL, así me fui enseñando. Lo que veía que JUL hacía, yo lo repetía, lo hacía

varias veces hasta que me salía, experimentaba y mediante el ensayo y el error llegaba a los mismos resultados que JUL” (entrevista con el DD).

Sin embargo, esta extracción del saber del trabajador no resultaba tan sencilla en la práctica, puesto que “los costureros son muy celosos de su trabajo, no te enseñan a hacer las cosas” además de que “el carácter de JUL no era nada fácil de sobrellevar, tenía que hacerle ciertas concesiones para que trabajara a gusto” (entrevista con el DD).

Por lo anterior, el DD extraía ese saber de JUL de la manera mas sutil posible: “le decía que me hiciera cierta labor, pero se lo decía de tal manera que no pareciera que yo quería aprender, sino mas bien se lo planteaba de tal forma que pensara que era para sacar los pedidos que estaban pendientes” (entrevista con el DD).

De esta manera, el DD pudo hacerse del know how propiedad de JUL respecto de la elaboración de maletas en poco tiempo: “como en dos meses yo ya cosía mas o menos al mismo nivel, ya había aprendido a arreglar las máquinas, bueno, ya había aprendido de todo” (entrevista con el DD). Además, el DD no se conformó con extraer el know how y aplicar esos conocimientos a rajatabla. En la medida de lo posible, el DD mejoró algunas de las técnicas de trabajo que fue aprendiendo de JUL: “no sólo le extraje su conocimiento, sino que también lo perfeccioné, por eso hay formas de costura que solo manejamos en mi taller” (entrevista con el DD).

Pero como ya se mencionó antes, esta extracción del saber acerca de la elaboración de maletas propiedad de JUL no resultó algo sencillo. Como el DD mismo lo relata:

“En un principio noté que cuando le preguntaba (a JUL) algo, él lo hacía mal, lo hacía a propósito. Por eso comencé a usar una estrategia inversa, le decía: ‘hazme esto por favor, lo necesito para llevarlo de muestra a una agencia de viaje, y sabes que, siento que creen que no podemos hacer las cosas como ellos quieren’ con eso como que le hería el amor propio, y trabajaba bien, como sabía hacerlo, era ahí cuando podía observarlo y aprender como lo hacía. En cierto modo su orgullo (de JUL) fue su perdición, así fue como yo le extraje información”.

De este modo, es posible decir que JUL era consciente de que el DD no conocía el proceso de trabajo y que en consecuencia, éste trataría de apoderarse de su know how. Por ello, sistemáticamente adoptaba algunos comportamientos y estrategias dedicados a conservar ese know how que para él representaba una fuente de poder al interior de la organización. La más sencilla era negarse a trabajar cuando se sentía observado, en ocasiones se rehusaba a enseñarle al DD como se hacía tal o cual labor, como por ejemplo, poner a tiempo una máquina de coser, o a elaborar carteras pequeñas, algo que el DD tuvo que aprender por su propia cuenta. También JUL se negaba a reparar las máquinas en situaciones específicas, con lo cual ganaba mucho poder. Igualmente, JUL consciente de su posición privilegiada al interior de la organización buscaba siempre la oportunidad para afirmar ese poder. En ocasiones, faltaba cuando el trabajo era mas urgente, cuando él sabía que era mas importante, era una situación como lo afirma el DD “en que él me demostraba que era necesario para el funcionamiento de la empresa, por eso se aprovechaba” (entrevista con el DD).

Ante estas acciones por parte de JUL, el DD trató poco a poco de menguar ese poder, limitando las fuentes del poder de JUL. En principio, lo hizo aprendiendo a hacer él mismo el trabajo, observando cuando le era posible. Después cuando ya dominaba los conocimientos mas elementales, el DD comenzó a demostrarle a JUL que ya no era tan indispensable, pues si JUL recurría a la estrategia de faltar a trabajar para hacerse notar, el DD, con la ayuda de los otros trabajadores sacaba el trabajo pendiente, de tal modo que cuando JUL se presentaba a trabajar uno o dos días después, el trabajo ya estaba terminado. Esto, como comenta el DD “no le gustaba nada a JUL, es mas se enojaba mucho cuando llegaba y veía el trabajo terminado, su respuesta era decir que todo estaba mal hecho, aunque el sabía que no, yo creo que se preguntaba como yo había aprendido, quien me

había enseñado, sin saber que yo ya le había extraído su conocimiento” (entrevista con el DD).

Ahora bien, este comportamiento renuente de JUL para con el DD era diferente al que mostraba con los demás trabajadores de la empresa. A los demás, JUL sí les enseñaba si éstos le pedían su ayuda. Esto hacía que el orgullo que JUL sentía se acrecentara, pues con eso demostraba que él era el trabajador más capacitado, el que más sabía. Aunque como el DD señala: “no les enseñaba bien, no completamente bien, sólo les enseñaba alguna labor en la que se atoraban de repente, él quería seguir siendo el único que conocía el proceso total de trabajo. Por eso, empecé a hacer que de manera parcial les enseñara a los trabajadores, así, si uno se acercaba a preguntarle de cómo pegar algo, les enseñaba, si otro le preguntaba como cosía otra cosa, también le enseñaba. Así poco a poco comencé a reconstruir el proceso total de trabajo” (entrevista con el DD).

De esta manera, JUL poco a poco, y aun en contra de su voluntad comenzó a enseñar y a capacitar a los demás trabajadores, especialmente a los nuevos, proceso en el cual el DD también tomaba parte, ya que como éste insiste “me conviene enseñarle a mis trabajadores, no hacerlo es trabajar en mi contra. Aparte, pasaba algo muy curioso, cuando yo le enseñaba algo a los nuevos trabajadores, JUL se metía, decía generalmente que así no se hacía eso, y les enseñaba como se hacía mejor. Yo aproveché para aprender lo que no sabía, fijándome cómo él le hacía, y poco a poco supe la manera correcta de hacerlo, incluso en ocasiones logré mejorar la técnica que JUL usaba” (entrevista con el DD).

A grandes rasgos, ésta fue la manera en que el DD dio respuesta a dos problemas básicos que surgieron desde el momento en que decidió fundar *Creaciones California de México, S.A. de C.V.*: por un lado el asunto primordial de aprender a cómo elaborar mochilas, maletas y otros artículos promocionales para las agencias de viajes, algo que el

DD no sabía hacer; y por el otro, una vez que con la contratación de JUL este problema quedó resuelto, necesitaba resolver el problema central de apoderarse del control del proceso de trabajo, que en un principio pertenecía a JUL, ya que el know how que éste poseía y el DD no, le otorgaba un mayor poder dentro de la organización, con lo cual podía controlar dicho proceso. Así pues, la contratación de JUL, y la posterior extracción del know how que éste poseía sobre como hacer los artículos que la empresa requería producir, fueron las acciones claves que el DD implementó para solucionar los problemas que enfrentaba en esa situación inicial de la empresa. Estas acciones, a la luz del esquema propuesto por Crozier y Friedberg (1990), pueden ser vistas como los mecanismos de regulación del recién fundado sistema de acción concreto de *Creaciones California de México S.A. de C.V.*

Ahora bien, como se mencionó más arriba, la empresa *Creaciones California de México S.A. de C.V.* representó la primera fase evolutiva de lo que hoy es la empresa en la que se centra este caso de estudio: PROMOO. A continuación se relatará brevemente como se pasó de la primera a la segunda empresa.

La empresa *Creaciones California de México S.A. de C.V.* tuvo una vida corta, puesto que a seis meses de fundada, el socio del DD, el dueño de la agencia de viajes Ramsa, decide disolver la sociedad, pasando totalmente a manos del DD. Como él relata: “mi socio se dedicó a poner más agencias de viaje, y como que se hartó, y me dijo que me vendía su parte. Para mí estuvo de lujo porque tenía que darle utilidades, así que le pagué su parte y una compensación, y me quedé solo con el negocio” (entrevista con el DD).

Sin embargo, al romperse la sociedad anónima, el DD opta por seguir con la empresa, pero con un nombre comercial distinto, es decir PROMOO. Esto principalmente porque al dar de baja la sociedad anónima, simplificaba su relación con la Secretaría de Hacienda y

Crédito Público, al cambiar de situación fiscal, pasando a ser persona física con actividad empresarial, lo que le redituó en una situación más cómoda desde el punto de vista jurídico-fiscal. Aunque cabe señalar que este cambio tomó efecto hasta ya entrado el año 2000, es decir, casi seis meses después de la disolución de la sociedad anónima.

Una vez dado este paso, y habiéndose conformado PROMOO, se suscitaron otros tantos cambios de diversa índole al interior de la empresa, especialmente en lo tocante a la forma de organización del trabajo. Esto se debió en buena parte a que la cartera de clientes de PROMOO aumentó a razón de casi diez agencias de viajes por mes. Se pasó en un lapso de dos años –del año 2000 al año 2002– de una cartera de clientes consistente en sesenta agencias de viaje minoristas y seis agencias de viaje mayoristas, a una conformada aproximadamente por cien o ciento cincuenta agencias de viaje minoristas y ocho agencias de viaje mayoristas. Así, este aumento en la demanda se vio reflejado en un aumento en el número de trabajadores, para satisfacer dichas nuevas exigencias. En el año 2000, cuando PROMOO inicia operaciones⁷, la plantilla de trabajadores era de 15 personas, y para el año 2002, cuando la demanda sube considerablemente, la plantilla asciende a 31 trabajadores, es decir, se da un incremento del 100 % en el número de empleados.

A este aumento en la demanda se agregó otro elemento, que fue la mayor sofisticación del proceso de trabajo. Tal y como el DD lo describe, el proceso de trabajo se fue conformando de la siguiente forma: “una vez que entra un pedido, se calcula el material, en función de eso se compra el material, se trae el material al taller, se corta el material, después se imprime, y ya impreso se manda a coser. Aunque el proceso no es tan lineal, bueno, lo que pasa es que puedes cortar una pieza y mandarla imprimir sin haberla cortado del todo, aunque en la costura ahí si cada quien tiene asignado su rol: unos dobladillan,

⁷ En realidad, nunca dejó de funcionar, sólo se dio un cambio de nombre.

otros pegan las piezas, otros hacen los fuelles, otros hacen los vivos que llevan las maletas, otros cierran o unen las piezas. Y los ayudantes, bueno, esos una vez que se termina de coser una pieza, la deshebran o la voltean, o se ponen a empacar” (entrevista con el DD). Sin embargo, como puede deducirse a partir de lo expuesto por el DD, el proceso no era tan lineal como parece en esta breve descripción, esto también propiciado por el carácter casi siempre urgente de los pedidos. Así, el DD propició que en la medida de lo posible, todos los trabajadores que no se encontraban ocupados, en ciertos momentos desempeñaran otras labores distintas a su función principal en el taller. Lo importante era el reducir al máximo los tiempos muertos, algo que es indispensable para cumplir en tiempo y en forma con los pedidos. De esta manera, si bien existía una división del trabajo definida, ésta no impedía que los trabajadores adoptaran por momentos un rol polivalente, todo esto en función de la demanda y de la urgencia del pedido.

Este cambio en la forma de organización del trabajo pudo implementarse en buena parte debido al hecho de que el DD comenzó a controlar el proceso de trabajo, de tal manera que pudo rediseñarlo haciendo que los tiempos muertos se redujeran al máximo. Sin embargo, el DD no deja de reconocer que al menos en un principio, y especialmente con los trabajadores que no fueron formados dentro de la empresa, esta forma flexible de trabajar resulta difícil de arraigar en los empleados: “los trabajadores que vienen de otros talleres no combinan, es decir, es decir cuando entra un pedido se dedican nada más a ese, no quieren dejar de hacer un pedido para empezar otro, hasta que no terminan el primero, no empiezan con el segundo. Pero solo así he podido cumplir en tiempo y en forma” (entrevista con el DD). Sin embargo, hay que especificar, que dado que la demanda de PROMOO es de tipo estacional, es decir existen temporadas en que hay mucho trabajo, y otras en las que no, el DD recurre a esta intensificación del trabajo especialmente en esos períodos en que la

demanda se dispara, pues como afirma “hay que dosificar la intensidad del trabajo, si yo hago que los trabajadores mantengan ese ritmo todo el tiempo, incluso cuando el trabajo es mas escaso, pues sucede que la gente se fatiga, deja de rendir, y eso no me conviene, pues yo los necesito enteros para cuando el trabajo aumenta. Por eso es importante saber dosificar el trabajo adecuadamente” (entrevista con el DD).

La siguiente etapa importante en la historia de la empresa PROMOO se halla marcada por el momento en que JUL, el otrora maestro del taller y quien le había enseñado a fabricar las maletas y artículos promocionales para agencias de viaje al DD, abandona la organización. Este hecho es significativo porque de alguna manera marca un antes y un después en el devenir de la empresa, ya que con este hecho, de alguna manera el DD se “emancipó” de la tutela que en algún momento este trabajador llegó a ostentar. Por ello, a continuación , de manera breve se describirá este proceso de separación del DD y de PROMOO respecto de este actor tan importante en la etapa de su conformación.

Como antes ya se mencionó JUL jugó un papel muy importante en la creación de PROMOO y su antecesora *Creaciones California de México S.A. de C.V.*, sin embargo cabe mencionar que la permanencia de este trabajador en la organización fue relativamente corta. El DD comenta que “con el tiempo JUL comenzó a apartarse de los demás trabajadores, y comenzó a tener cada vez más conflictos con ellos. Llegó el momento en que dejo de hablarle a muchos de los trabajadores, y a lo mejor por eso mismo es que también comenzó a faltar constantemente. Sin embargo, como yo y los trabajadores ya sabíamos como se hacían las cosas, no importaba que faltara, cuando volvía el trabajo ya estaba hecho. Eso le molestaba mucho a JUL, yo creo que eso lo hizo sentirse mas frustrado, ver que ya no era tan indispensable” (entrevista con el DD).

Ante estos hechos, el DD decidió actuar en consecuencia:

“le pregunté que tenía, que cuál era el problema. Me dijo que la verdad es que ya no aguantaba a otras dos trabajadoras, LUP y LAU, que no soportaba su música, que le chocaba. Yo creo que era su forma de expresar todo su descontento por otras cosas. Entonces lo que hice fue decirle que íbamos a hacer algo para que ya no se sintiera tan fastidiado por esa música. Le dije: ‘te voy a acondicionar un cuarto para ti solito –que en realidad era el cuarto más apartado de todos, el cuarto del fondo, aunque no se lo dije así–, ahí te voy a poner un taller para ti solito, te voy a poner un radio nada más para ti, así vas a escuchar lo que a ti se te dé la gana’. Se lo puse, y ya no duró mucho, pues como se sintió aislado, se fue como en un mes” (entrevista con el DD).

Ahora bien, el DD confiesa que la acción de poner aparte a JUL de los demás trabajadores la emprendió con la seguridad de que JUL iba a responder a ella abandonando la empresa. Como se relatará más adelante, esta acción forma parte de una serie de mecanismos de poder que han configurado el estilo de gestión del DD, y que han definido el destino de PROMOO.

El DD relata que:

“como JUL ya era disfuncional, como ya su permanencia en la empresa era fuente de problemas, decidí que en cuanto se presentara la oportunidad trataría de hacer que se fuera. No quiero decir que tenía en mente correrlo. Simplemente usé sus propias faltas, su aislamiento para que él se fuera por su propia voluntad. Creo que además ya no estaba a gusto, es más el contaba que eso le pasaba siempre en los talleres donde trabajó antes, que no duraba porque se aburría. Por eso, usé el pretexto de hacerle su propio taller para aislarlo aún más de la empresa, aunque él ya se había aislado. Por eso ya no aguantó y se fue” (entrevista con el DD).

La decisión de aislar a JUL representó la anulación de su capacidad de socializar, con lo cual sus dimensiones humanas básicas sufrieron un grave ataque, siendo su respuesta natural abandonar la empresa. El DD asegura que cuando JUL se fue “me sentí más tranquilo, porque él ya era un desequilibrio para la empresa. Pero también fue el independizarme por completo, dejar de depender de alguien, porque en un principio las cosas en mi empresa se hacían siguiendo instrucciones de JUL, cuando él se fue sentí que se rompía ese lazo, ese cordón umbilical que me unía a él. En ese momento, la empresa ya fue todita mía, tanto en la propiedad como en el control de la misma” (entrevista con el DD).

El último acontecimiento importante en la historia de la microorganización PROMOO es en el cual la empresa adopta la forma organizacional y estructural que tiene actualmente. Pero esta nueva forma de organización y de trabajo no se generó en el vacío, sino que dependió de otro hecho no previsto, como se verá a continuación cuando se describa con mayor detalle esta última etapa histórica.

Poco tiempo después de que JUL, el trabajador que fuera maestro de taller abandonara PROMOO, por el mes de Febrero del año de 2002, la organización se enfrenta a una situación que pone en peligro su existencia: se comete el robo de todas las máquinas y herramientas necesarias para la producción. Ante esta situación desesperada, el DD decide actuar en consecuencia: “tuve que reacomodar todo esto, así que tuve que despedir a la gran mayoría de los trabajadores” (entrevista con el DD). Adicionalmente, el DD decide mandar a los costureros a trabajar en sus propias casas, decide tener en el taller de PROMOO sólo las máquinas necesarias: “a los costureros les di máquinas para que trabajaran, y los mandé a sus casas” (entrevista con el DD). Sin embargo, el DD se quedó con unos cuantos trabajadores para desempeñar algunas labores en el taller de PROMOO. Como el problema más importante ahora era la coordinación, dado que el proceso de producción se llevaría a cabo por separado, entonces lo importante era coordinar el armado final de las distintas partes; el DD previó que necesitaría un auxiliar administrativo, para lo cual contrató a alguien expresamente para esa labor. De esta manera PROMOO adoptó la forma estructural que posee hasta estos momentos, en la cual solo toman parte cinco trabajadores, al menos en el espacio físico de la empresa, si bien es cierto que PROMOO cuenta con maquileros externos, principalmente de costura, los cuales tienen sus propios trabajadores. Como puede observarse, PROMOO pasa de ser una pequeña empresa a una microempresa, como respuesta a un hecho desfavorable. Aunque el DD señala que “esto no fue totalmente

premeditado, sino que surgió como una respuesta al robo, ya que así me evitaría que me volvieran a robar. Sin embargo, una vez que implementé esta nueva forma de trabajo no pensé que fuera a ser tan eficaz. Me ha resultado bastante bien” (entrevista con el DD).

Así, una vez mostrada la historia de la organización PROMOO, conviene adentrarse al tema principal de esta tesis, que es el de las relaciones de poder y las relaciones de tipo familiar como un factor importante para el funcionamiento general de la organización. Se analizarán a continuación la incidencia de estos factores en el caso particular de la microorganización PROMOO.

4.4. Poder y Relaciones de Poder: Su Relevancia para El Desarrollo y Funcionamiento de PROMOO.

Las relaciones de poder se hallan presentes en todo conglomerado humano. En el caso de una organización, pueden distinguirse dos tipos principales de ellas: las interorganizaciones, es decir las relaciones de poder que se dan al interior de la organización, entre sus miembros; y las interorganizaciones, es decir aquellas que se dan al exterior de la organización, relaciones con otras organizaciones. En el caso particular de esta tesis, se analizarán sólo las relaciones de poder intraorganizaciones, debido que un análisis de las relaciones de poder interorganizaciones escapa al alcance de este trabajo de tesis. Hecha esta aclaración, en este apartado se comentarán, a la luz de la investigación, las principales relaciones de poder identificadas en la microorganización PROMOO, destacando la importancia que tienen (o que no tienen, según sea el caso) en cuanto al desempeño general de la organización.

De esta manera, en la microorganización PROMOO podemos identificar cuatro esquemas básicos de relaciones de poder: entre el DD y un trabajador individual o entre

trabajadores individuales (es decir relaciones de poder entre individuos); entre el DD y el grupo de trabajadores o entre un trabajador individual y el grupo de trabajadores (relación de poder entre individuo y grupo); y entre el DD y su Asistente Administrativa y el grupo de trabajadores o entre grupos de trabajadores (es decir relaciones de poder entre grupos o facciones); y entre el DD y los miembros de su familia.

4.4.1. PROMOO: Una Relación de Poder a Nivel Individual.

El ejercicio efectivo de poder por parte del DD se presentaba al inicio de la historia de PROMOO como algo fundamental, dado que como Crozier y Friedberg (1991) afirman, el poder es el fundamento de la acción organizada. Así pues, recordemos que al principio, el DD se afrontó al problema de obtener por completo el control del proceso productivo, algo que no tenía debido a que el know how necesario para producir los artículos promocionales que iba a vender era algo que en un principio desconocía. Este know how era propiedad, al principio de la historia de PROMOO, del trabajador JUL, uno de los primeros trabajadores que el DD contrató, y que fungió como jefe de taller durante su permanencia en la organización.

Así pues, la relación de poder entre el DD y JUL estaba cimentada en un principio en el saber hacer de este último sobre el proceso de trabajo. Y a todas luces, esta relación era favorable para el trabajador en detrimento del DD.

Analizada esta relación usando el modelo de contingencias estratégicas de Hickson et. al (1971), el trabajador JUL poseía un alto grado de centralidad, en tanto que las actividades de este actor estaban altamente interconectadas con las actividades de los demás miembros de la organización. Basta recordar, que en un principio, JUL dictaba los pasos a seguir para elaborar las maletas por completo, y esto no excluía al propio DD. JUL poseía

también un alto grado de centralidad en tanto que si las actividades que JUL cesaban (por ejemplo, no acudiendo a trabajar), interferían de manera importante en las actividades de los demás miembros de la organización.

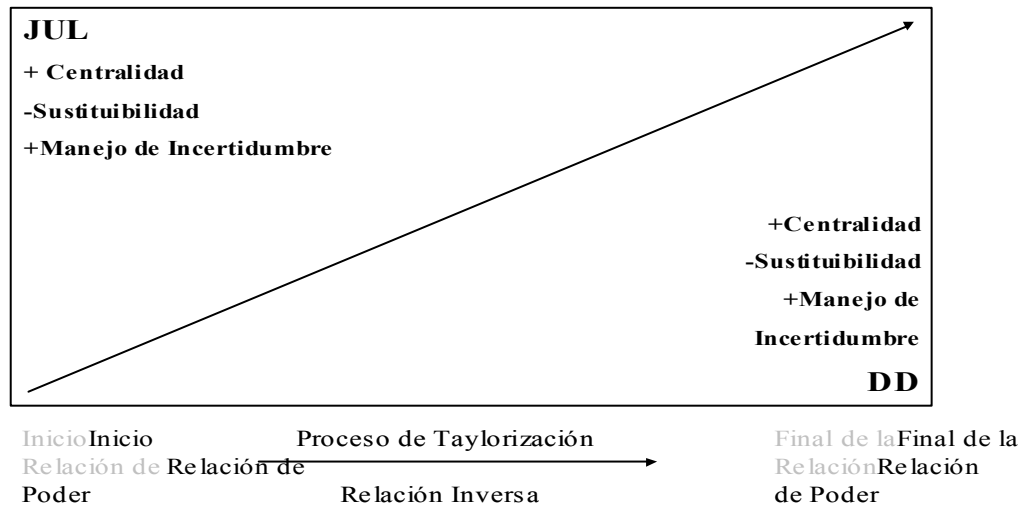
Siguiendo este modelo de Hickson et. al. (1971), encontramos también que el trabajador JUL poseía poder en tanto que su grado de sustituibilidad era bajo, puesto que las actividades que el realizaba en la empresa eran difícilmente reemplazables. De este modo la dependencia existente hacia el trabajador JUL por parte de los demás miembros de la empresa era grande, en tanto que el know how propiedad de éste ayudaba a reducir de manera importante la incertidumbre que la organización PROMOO enfrentaba al principio de su historia, y que se basaba en el hecho de que el DD no sabía como elaborar los artículos promocionales que requerían las agencias de viaje.

Si usamos el modelo de Hickson et. al. (1971) para analizar el proceso de taylorización mediante el cual el DD logró hacerse del control del proceso de trabajo, notaremos que a medida que el tiempo transcurrió y que el proceso de taylorización se ponía en marcha, la configuración de poder cambió considerablemente en la organización. Como ya se mencionó más arriba, al principio JUL poseía más poder en tanto que poseía una alta centralidad, una menor sustituibilidad y enfrentaba la incertidumbre de mejor manera que el DD (y que cualquier otro miembro de la organización). Pero una vez que este proceso de taylorización rindió sus frutos, el DD comenzó a ganar poder, en tanto que adquirió mayor centralidad, disminuyó su sustituibilidad y enfrentaba mejor la incertidumbre. La relación de poder entre estos dos actores en el tiempo fue inversa, ya que JUL comenzó teniendo más poder (o fuentes de poder, mejor dicho) y a medida que transcurrió el tiempo el DD fue ganando en poder. Cabe aclarar aquí, que este modelo se emplea en función de analizar relaciones de poder entre individuos, no entre departamentos y/o áreas de la organización,

que es como fue planteado el modelo. La reapropiación del modelo se hace pues en función de la investigación presentada en esta tesis.

Para ilustrar de mejor manera la anterior relación de poder, se presenta la siguiente figura:

Figura 4.4.1. Relación de Poder entre el DD y JUL a partir del Modelo de Contingencias Estratégicas.



Fuente: Elaboración propia, basado en Pugh, et. al. (1971).

Si bien esta relación de poder no se expresaba en forma de un conflicto real y observable entre el DD y JUL, sí existían situaciones que prefiguraban la existencia de un conflicto latente a la manera de Lukes (1974), no expresado de forma abierta. Recordemos el hecho de que el DD señala que JUL, sabedor de que poseía una situación privilegiada al interior de la organización, mostraba una forma arrogante de comportamiento al interior de la empresa, no sólo para con el DD, sino con los demás miembros de la organización. Ambos actores, DD y JUL, de forma simultánea empleaban sus esfuerzos para acceder al control del proceso de producción (en el caso del DD) y para mantener ese control (el caso de JUL).

Ahora bien, como las relaciones de poder de ninguna manera son estáticas en el tiempo, la relación de poder entre el DD y JUL cambió al pasar el tiempo, sobre todo cuando las estrategias adoptadas por el DD para hacerse del control del proceso de trabajo comenzaron a surtir efecto, con lo cual el balance de poder en la organización en PROMOO cambió.

La acción fundamental que contemplaba la estrategia del DD para hacerse del control del proceso productivo era la extracción del know how propiedad de JUL. Y la mejor manera que el DD encontró para hacerlo fue mediante la puesta en práctica de un proceso de taylorización del trabajo, que a la larga redundó en la consecución de su objetivo.

Este proceso de taylorización que sucedió en PROMOO puede explicarse a la luz del modelo propuesto por De la Rosa (2007) como una relación de poder entre ambos actores, el DD y JUL.

Siguiendo este modelo, el *interés* del DD era adquirir el control del proceso productivo, mientras que en el caso de JUL, el *interés* primordial era seguirlo controlando él, seguir siendo el maestro de taller. Ante esta *divergencia de intereses*, se planteaba un *conflicto* en torno a la posesión de dicho control, donde el DD quería que JUL perdiera ese control, extrayendo el know how de JUL mientras que éste último quería mantenerlo, conservando ese saber hacer de su propiedad. Así, la *estrategia* del DD consistió en lograr observar y aprender en el momento apropiado, de la manera más sutil, la forma en que JUL hacía su trabajo, mientras que la *estrategia* de JUL consistía en obstaculizar ese proceso. Las *fuentes de poder* con que el DD contaba eran, entre otras, salarios altos para JUL, un trato preferencial para con él, respecto de los demás empleados, etc. En el caso de JUL, sus fuentes de poder incluían la capacidad de ocultar sus conocimientos, la negación de información, o la amenaza de renunciar a la organización. Puesto en marcha el *ejercicio de poder* entre ambos actores, los *efectos* de ese ejercicio de poder se expresaron en la

paulatina pérdida de control de JUL sobre el proceso de trabajo, y el consiguiente acceso del DD al control del proceso productivo. La *respuesta ante el poder ejercido* se manifestó de forma abierta en la capacidad del DD para oponer resistencia al ejercicio de poder de JUL, y la menor resistencia de JUL para oponer resistencia al ejercicio de poder del DD.

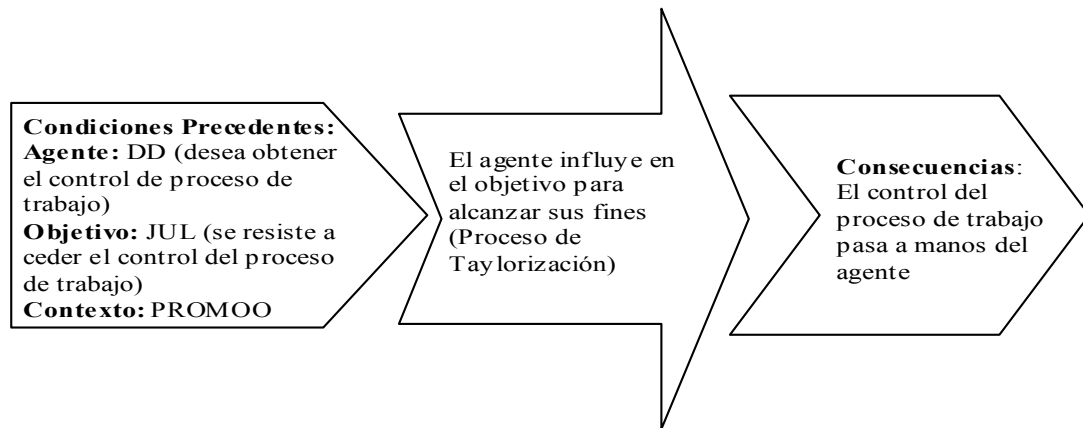
A la luz de este análisis, el proceso de taylorización del trabajo puesto en marcha en la microorganización PROMOO, puede ser visto como una relación de poder entre dos actores claves de dicha organización, el DD y el trabajador JUL, la cual se inclinó favorablemente hacia el DD. Sin embargo, este cambio en el balance de poder entre el DD y JUL, no necesariamente implicó una victoria absoluta del DD sobre JUL, más bien puede decirse que el DD se vio más beneficiado de los resultados del ejercicio de poder. Tampoco implica necesariamente que nos hayamos encontrado con una situación de poder de “suma cero”, decir, que lo que un actor gana en poder lo pierde en la misma proporción la otra parte. Estamos más bien ante una relación donde el choque de fuerzas definió una situación más favorable para el DD, debido en buena parte a que este aplicó de mejor forma sus estrategias y uso de mejor manera y en el mejor momento sus fuentes de poder.

Aplicando el modelo de poder episódico de Cobb (1984), podemos identificar las fases de esta relación de poder vista desde una perspectiva episódica. En primer lugar, están las condiciones precedentes y sus elementos: el agente –el DD– que en este caso quiere obtener el control del proceso de trabajo; el objetivo –JUL– quien se resiste a ceder el control que tiene sobre el proceso de trabajo; y la arena o contexto donde se da la relación de poder, en este caso, el taller de PROMOO. Para cambiar el comportamiento del objetivo y obtener sus fines, el agente pone en marcha estrategias basadas en sus habilidades, en este caso un proceso de taylorización del trabajo, y por tanto un ejercicio de poder. La consecuencia de ese ejercicio de poder es el alcance del fin deseado por el agente antes del episodio de

poder. En pocas palabras, JUL pierde el control del proceso de trabajo, que pasa a manos del DD.

La siguiente figura ilustra lo relatado renglones más arriba:

Figura 4.4.2. Relación de Poder entre el DD y JUL desde una perspectiva episódica.



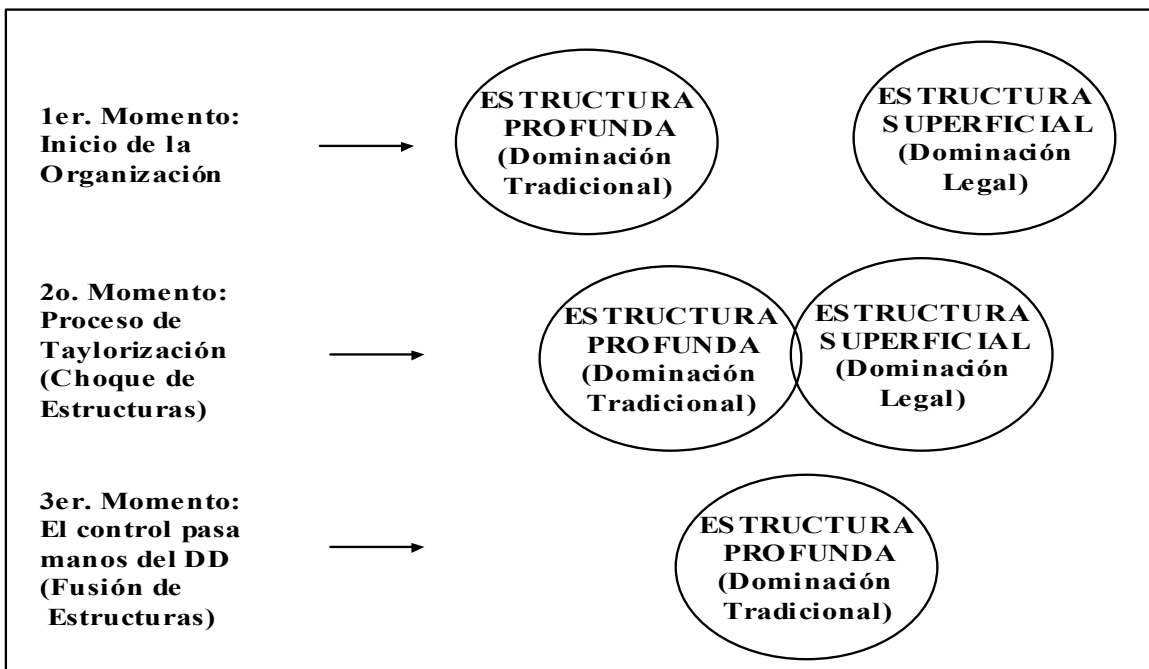
Fuente: Elaboración propia, basado en Cobb (1984).

Por otro lado, esta relación de poder entre el DD y JUL puede ser analizada también usando el modelo propuesto por Conrad (1991). Desde esta propuesta, la relación de poder puede ser vista como un choque entre estructuras, la estructura superficial y la estructura profunda de PROMOO. La estructura superficial estaría representada por el DD, quien tiene en principio el control formal, instituido sobre el proceso de trabajo, en tanto que posee los medios de producción y por lo tanto posee la empresa. La estructura profunda estaría encarnada en el trabajador JUL, quien no posee el control formal sobre el proceso de trabajo, pero lo ejerce de manera real, en tanto que posee el know how necesario para fabricar los artículos promocionales que PROMOO vende. Así pues, el control está en términos reales en manos de JUL, a pesar de que el DD formalmente tenga derecho a ejercerlo. Ahora bien, el ejercicio de poder en este caso puede ser visto como un choque

entre la estructura profunda y la superficial, choque que da como resultado posteriormente una fusión entre la estructura profunda y superficial. Esto en términos del caso se da cuando el proceso de taylorización surte efecto y el control real del proceso de trabajo, es decir, la estructura profunda de poder, se encarna también en el DD.

La siguiente figura detalla el proceso anterior:

Figura 4.4.3. Relación de Poder entre el DD y JUL (Choque de Estructuras).



Fuente: Elaboración propia, basado en Conrad (1991).

Por otro lado, a la luz del análisis estratégico propuesto por Crozier y Friedberg (1991), esta relación de poder puede ser vista como un mecanismo de regulación del sistema de acción concreto que representa la microorganización PROMOO, en tanto que en este caso difícilmente la acción organizada podría entenderse sin la resolución de ese problema básico que era el aprender a hacer los artículos promocionales para agencias de viajes, y posteriormente el control del proceso mediante el cual esos artículos serían producidos.

4.4.2. PROMOO: Una Relación de Poder a Nivel Individual y Grupal.

Abordemos ahora otro tipo de relación de poder, otro nivel de relación. En este caso la relación existente entre el DD y el grupo de trabajadores de la microorganización PROMOO.

Crozier y Friedberg (1991) nos dicen que un asunto central de toda organización es la cooperación, el cómo asegurarse que los miembros de la organización aporten su labor para que ésta funcione. La cooperación, afirman, se alcanza mediante el ejercicio y el juego de poder, dado que las organizaciones son sistemas de acción concretos, donde los actores que forman parte de ella, cada uno con intereses particulares, trata de alcanzar sus objetivos. La acción organizada es entonces el fruto de ese juego de poder, de la negociación de los intereses divergentes de los miembros de la organización, los cuales cooperan en la medida en que el sistema les permite alcanzar sus propios objetivos, con lo cual también coadyuvan a alcanzar el objetivo de la organización.

En el caso de la microorganización PROMOO, la cooperación del grupo de trabajadores que la conforman siempre ha ocupado un lugar importante entre los imperativos de la organización, si es que ésta pretende subsistir y prosperar.

Aunque no se dio de manera lineal, una vez que JUL salió de la organización, para el DD fue más patente la necesidad de asegurarse la cooperación del grupo de trabajadores que conformaban la organización. Esto siempre estuvo presente, aun cuando JUL formaba parte de la organización, aunque el DD puso más énfasis en ello hasta que pudo completar la extracción del know how del trabajador.

La relación del DD con los trabajadores se da en un contexto “de amistad y de confianza, aunque siempre queda claro que el jefe soy yo, aunque la verdad es que

considero que no soy el tipo de patrón autoritario clásico. Suelo ser flexible en el trato con los trabajadores, aunque siempre quedan bien marcados los límites” (entrevista con el DD).

Si bien en apariencia el trato entre el DD y sus trabajadores a la luz de lo dicho parecería que aseguraría una buena cooperación de su parte, el DD es consciente que “los trabajadores siempre son renuentes a trabajar, tienden a simular, a fingir. Y lo hacen porque saben bien que su trabajo no les pertenece, están trabajando para mí a fin de cuentas” (entrevista con el DD).

Los trabajadores de PROMOO entonces tienen una imagen distinta de lo que significa su trabajo, para ellos a diferencia del DD, es solo un trabajo, un medio para ganarse la vida. Para el DD “yo soy la empresa, la empresa es parte de mí, es un medio de vida, a través de ella me siento realizado, sí es un medio de subsistencia, pero es mucho más que un lugar de trabajo” (entrevista con el DD).

Así pues, encontramos aquí una divergencia entre los patrones de significado que los trabajadores comparten y los que el DD asume. Esta divergencia también se expresa en los valores que el DD y los trabajadores tienen. Para el DD, debido a su herencia empresarial y un poco menos debido a su formación, la disciplina en el trabajo, la perseverancia y sobre todo la responsabilidad, son valores básicos tanto en su vida laboral como personal. Para los trabajadores, estos valores no son de igual importancia. Para ellos, la disciplina es algo que suena a impuesto, algo con lo que no están de acuerdo. La responsabilidad también es algo que no está totalmente arraigado. La socialización en el taller, entre otros, es uno de los valores primordiales de los trabajadores. Lo que aquí se observa es un choque entre dos concepciones del mundo, dos patrones de significado que no son compartidos, y que en cierta medida son un reflejo de la lucha de clases antagónicas propugnada en la literatura marxista.

La disciplina y cooperación por parte de los trabajadores se volvió un asunto más apremiante a raíz de que la empresa poco a poco vio incrementada la demanda de artículos promocionales. El ejercicio de poder se erigió como una opción viable para mantener dicha cooperación y disciplina en los niveles necesarios.

Es en este momento que el hecho de haber accedido al control del proceso de trabajo por parte del DD se vuelve fundamental. Gracias a que el DD poseía ya el know how, podía detectar los intentos de simulación de los trabajadores, así como cualquier comportamiento oportunista de su parte.

Aunado a lo anterior, el DD procuró diseñar esquemas de trabajo mas flexibles, donde el trabajador invariablemente desempeña una o varias labores, y donde el control y vigilancia no son tan estrictos en el sentido convencional –puesto que a la manera de lo que Foucault (1993) afirma, el poder no necesariamente implica conflicto ni violencia, ni castigos–, a diferencia de lo que ocurre en otros talleres. El DD comenta que “en otros talleres son muy estrictos en el control sobre los trabajadores, por ejemplo, con los horarios. En otros lados el horario es muy rígido, en el caso de mi taller, yo permito que los trabajadores determinen su horario de entrada, no me pongo muy estricto en eso, aunque si exijo que respeten el horario que ellos mismos fijaron” además de que “por ejemplo, en mi taller nunca hemos adoptado la costumbre de velar, es decir, que los trabajadores se queden hasta altas horas de la madrugada para sacar el trabajo, eso sucede en casi todos los talleres, según tengo entendido, pero en mi caso, a mí no me gusta ese hábito, ya que creo que los trabajadores rinden menos cuando se desvelan” (entrevista con el DD).

Analizando esta relación de poder, encaminada a obtener la disciplina y cooperación de los trabajadores, con el modelo propuesto por De la Rosa (2007), podemos advertir los elementos que formaron parte de este proceso. En primer lugar, el *interés* principal del DD

era lograr que los trabajadores cooperaran de manera que la productividad permitiera satisfacer la demanda de trabajo. El *interés* del grupo de trabajadores era obtener el máximo de beneficios de la organización con la menor aportación posible de su parte. Existía claramente una *divergencia de intereses* en tanto que el DD pretendía imponer su forma particular de llevar a cabo el trabajo, producto de su recién adquirido know how, en beneficio propio. Por su parte los trabajadores pretendían seguir manteniendo sus formas propias de trabajo, conservando la mayor cantidad de autonomía posible, es decir aplicar su know how de la manera que mejor les conviniera. Esta situación de choque de intereses llevó a un *conflicto* en tanto que esta pugna entre mayor eficiencia (DD) y mayor libertad y autonomía (grupo de trabajadores) provocaba un conflicto abierto, cuando el trabajador en cuestión poseía un know how ya muy arraigado, y un conflicto latente cuando el trabajador poseía un know how menos cuantioso. La *estrategia* empleada por el DD en este contexto consistió en la explotación de su know how, así como ofrecer alicientes tanto económicos como de flexibilidad laboral. La estrategia del grupo de trabajadores consistía en la simulación y la explotación de su know how de acuerdo a su propia conveniencia. Las *fuentes* de poder que el DD poseía eran sobre todo el ofrecer salarios altos en comparación a otros talleres, y la flexibilidad de los esquemas de trabajo de su organización. Las fuentes que el grupo de trabajadores poseía eran sus habilidades –o “mañas”, si se permite el término– para evitar ser sorprendidos simulando, así como su know how aprendido fuera de PROMOO. Después de este *ejercicio de poder*, el DD consiguió parcializar el proceso de trabajo a su conveniencia, así como el poder fijar el ritmo de producción necesario para satisfacer la creciente demanda, además de que aprendió a identificar de mejor manera las tácticas de simulación que el grupo de trabajadores ponía en práctica para trabajar con mayor libertad, y quizá lo más importante, el DD pudo empezar a formar trabajadores que

se ajustaran a las necesidades de su organización, formándolos a su manera. Los *efectos* del ejercicio de poder fueron que los trabajadores mantuvieron la mayor parte del tiempo niveles de disciplina y cooperación aceptables, asegurando la productividad requerida por la organización. Aunque esto, como resulta obvio, no puede asumirse como una verdad absoluta, ya que como el DD reconoce “la simulación siempre existe, los trabajadores se las arreglan para trabajar lo menos posible siempre que pueden”, por lo tanto, también puede decirse que un efecto del ejercicio de poder fue también que el grupo de trabajadores logró imponer su ritmo de trabajo y conservar su autonomía de forma esporádica, aunque dentro de límites que permitían que la organización saliera adelante. La respuesta ante el poder ejercido abarcó situaciones poco conflictivas en las cuales el DD logró que los trabajadores realizarán la mayor parte del tiempo sus actividades siguiendo los parámetros que el marcaba. Así, las intenciones del DD se vieron concretizadas continuamente, mientras que las de los trabajadores sólo de forma esporádica.

De este análisis, podemos desprender el hecho de que el DD logró mediante el ejercicio de poder asegurar la cooperación y mejorar la disciplina al interior de su organización. Sin embargo, esto no debe asumirse como algo absoluto, como una victoria por parte del DD y una derrota por parte del grupo de trabajadores de PROMOO. Resulta más prudente decir que esta relación de poder y su ejercicio forma parte de la conformación de la acción organizada de PROMOO, es fruto de la interacción entre los miembros de la organización, de la negociación. Sobre todo cabe recalcar que tanto el DD dependía de los trabajadores, como éstos del DD. Es más, al principio de esta relación, queda claro que el DD era quizá más dependiente de los trabajadores que éstos de él. Si los trabajadores se negaban a cooperar, el DD se enfrentaba al problema de encontrar mano de obra calificada –y sobre todo, acostumbrada al esquema de trabajo de PROMOO–, algo que no era fácil, sobre todo

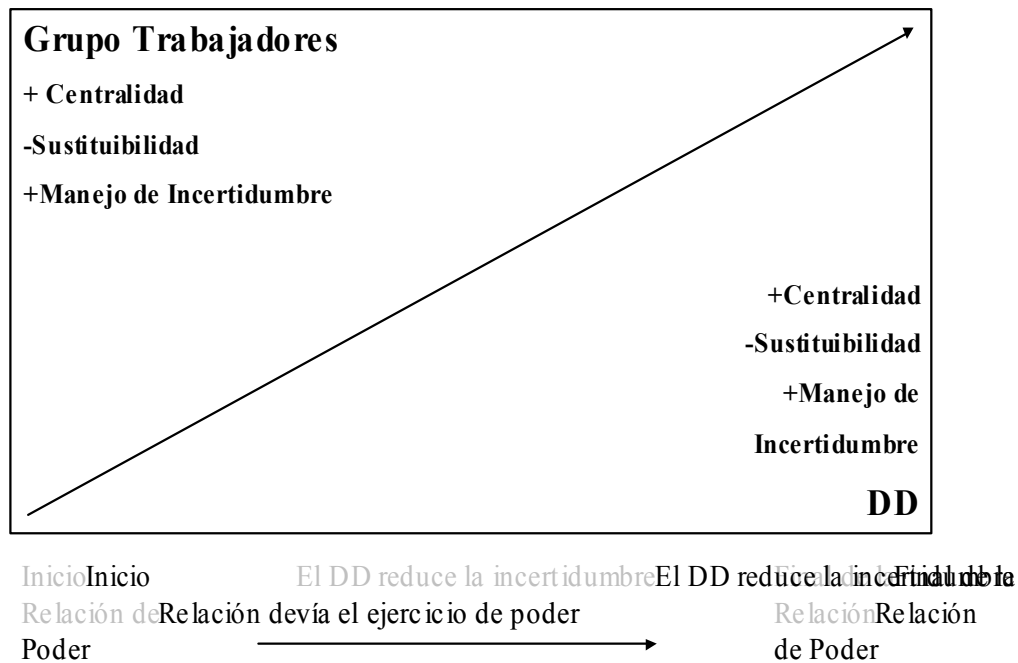
debido a que los pedidos que suele atender PROMOO son casi siempre de carácter urgente. En cambio, si los trabajadores abandonaban la organización, podían encontrar otro trabajo, incluso mas conveniente para ellos, ya que ahí no se enfrentarían a esquemas de trabajo tan “poco convencionales” como los ideados por el DD. Así entonces, el ejercicio de poder del DD aparece como un intento de atemperar esta dependencia, de hacerla mas conveniente a sus intereses.

Esta última situación puede explicarse mediante el uso del modelo de contingencias estratégicas de Hickson et. al. (1971). En efecto, visto desde esta perspectiva, los trabajadores poseían una centralidad alta en la medida en que su aportación era crucial para el funcionamiento de PROMOO, además tenían una baja sustituibilidad dado que como los trabajos son casi siempre urgentes en PROMOO, el DD no pretendía sustituir a los trabajadores, pues le costaría mas caro no cumplir con sus pedidos debido a que tendría que contratar mano de obra inexperta. Además, los trabajadores de PROMOO manejaban y enfrentaban bien la incertidumbre en la medida en que ellos sabían que el DD necesitaba de ellos para hacer funcionar su empresa, es decir, podían jugar con la incertidumbre del DD. El DD, consciente de esta situación comenzó a implementar ciertas estrategias concebidas a partir de su recién adquirido know how, lo que le permitió controlar de mejor manera a los trabajadores, contratar y formar trabajadores ad hoc, ofrecer estímulos monetarios y simbólicos, así como mecanismos de vigilancia que implementó para evitar la simulación. Con esto, poco a poco el DD comenzó a adquirir más centralidad, y ser menos sustituible, ya que gracias a los estímulos que ofrecía, evitó que los trabajadores abandonaran la organización, además de que redujo la incertidumbre al formar trabajadores a su gusto, que podían hacer el trabajo de manera polivalente y enfrentar pedidos de carácter urgente. Sin embargo, en esta relación de poder específica el balance de poder no se inclinó de forma

tan pronunciada hacia el DD, puesto que su “victoria” no es total, el ejercicio de poder sirvió principalmente para reducir la incertidumbre a través de la cooperación de los trabajadores, elemento que toda organización necesita para funcionar.

La relación de poder vista en tales términos se detalla en la siguiente figura:

Figura 4.4.4. Relación de Poder entre el DD y los Trabajadores de PROMOO a partir del Modelo de Contingencias Estratégicas



Fuente: Elaboración propia, basado en Hickson et. al. (1971).

La anterior relación de poder también puede ser analizada mediante el modelo de Conrad (1991), haciendo referencia a las estructuras superficiales y profundas de poder en la organización. En principio, puede notarse que el DD encarna a la estructura superficial, en tanto ejerce el poder de manera formal. Esto le permite exigir de sus empleados la cooperación que necesita para llevar a cabo las labores cotidianas de su empresa, sin la cual ésta no subsistiría. Sin embargo, los trabajadores, que encarnan en principio la estructura profunda de la organización, saben del carácter necesario de su aportación para con la

organización, lo cual les otorga la oportunidad de ejercer poder sobre el DD aunque no esté formalmente establecido ese ejercicio. En pos de obtener esa cooperación, el DD implementa acciones que le permitan ejercer más poder del que los trabajadores le ejercen a él, de tal manera que su aportación quede asegurada. A diferencia de la relación de poder entre el DD y JUL, en este caso no existe un choque tan violento entre las estructuras superficiales y profundas, toda vez que la fusión que termina llevándose a cabo es más paulatina, más lenta, pero quizá más efectiva.

Mención aparte merece en el caso de esta relación de poder entre el DD y el grupo de trabajadores, la forma particular de solucionar conflictos que el DD emplea. Como el mismo señala “yo administro el conflicto, más que solucionarlo, lo empleo como un elemento a mi favor, aunque siempre de manera controlada, sin permitir que se desborde” (entrevista con el DD).

A medida que la cartera de clientes, y por consiguiente la demanda de PROMOO aumenta, la administración del conflicto se vuelve un aspecto de importancia para la subsistencia de la organización, ya que en esta etapa es cuando PROMOO alcanza su mayor tamaño histórico, llegando a ser una pequeña empresa. La contratación de mas trabajadores provocó la aparición de un mayor número de fricciones entre ellos. Esta situación, como es lógico, resultaba problemática para la eficiencia del proceso productivo.

Los conflictos entre trabajadores giraban en torno a asuntos de muy diversa índole. En ocasiones era por que a alguien no le caía bien algún otro, ya sea por su aspecto, por sus hábitos, por lo que platicaba, etc. En otras ocasiones había disputas por el tipo de música que cada quien quería escuchar. Otras veces, las relaciones interpersonales eran las fuentes del conflicto, por ejemplo, en ocasiones algunos de los trabajadores se involucraban

sentimentalmente, y cuando había un problema entre ellos, éste se trasladaba al ámbito de trabajo.

Estos conflictos resultaban nocivos para la organización, en tanto que afectaban la productividad y la cotidianeidad de la misma. Sin embargo, como el DD señala “no me conviene que haya conflictos, que los trabajadores se peleen, pero tampoco es conveniente que estén unidos, si se unen, también tienes problemas, porque empiezan las camarillas, los grupitos, y eso no te conviene como empresario” (entrevista con el DD). Así entonces, el DD enfrentaba el dilema de mitigar el conflicto, o acrecentarlo. El DD optó por adoptar una estrategia mixta, es decir, eligió separar a los trabajadores en lo físico, es decir alejarlos espacialmente para reducir el conflicto, a la vez que optó por separarlos socialmente, es decir, potenció el conflicto latente entre los trabajadores de tal manera que se generaran competencias entre los mismos, con lo cual no sólo logró aumentar la productividad, sino adicionalmente evitó que se formaran camarillas, grupos al interior de la organización que cuestionaran la forma de trabajo, incluso la autoridad del DD.

Con estas acciones, el DD consiguió que el conflicto pasara de ser un conflicto netamente entre el grupo de trabajadores y él mismo, a una situación donde el conflicto se daba principalmente entre las camarillas de trabajadores. Así, el DD acentuaba el conflicto mediante el uso “de la psicología, lo que hacía principalmente mostrar preferencia por un trabajador o un grupito de trabajadores, así lo que hacía es que todos compitieran por ser favorecidos por mí. Esto lo usaba a mi favor, ya que para quedar bien conmigo tenían que echarle mas ganas al trabajo, hacer mejor las cosas” (entrevista con el DD).

Lo que el DD lograba mediante estas acciones, era crear una competencia mutua entre los diferentes trabajadores, de tal manera que la productividad se viera incrementada fruto de esta competencia creada. Lo que hacía aquí el DD era influir en el imaginario colectivo

de los trabajadores, ya que los alicientes que ofrecía no eran de tipo económico, en este caso la recompensa era “quedar bien ante el patrón” y sobre todo ganarle al grupo o camarilla contraria.

Esta estrategia del DD de usar el conflicto como un “arma” para elevar la productividad puede ser vista y analizada como una relación de poder, en tanto que para implementarla, el DD hubo de ejercer poder. Usando el modelo de De la Rosa (2007), podemos advertir los distintos elementos que componen dicha relación de poder. En primer lugar, el *interés* del DD era que los trabajadores se comportaran dentro de los parámetros de disciplina establecidos en su organización. Los intereses de los distintos grupos de trabajadores giraban en torno a poder evadir en la medida de lo posible este aparato disciplinario establecido por la organización, incrementando así su autonomía en el trabajo. Así pues, existía una *divergencia de intereses* puesto que ambas posturas eran contradictorias. Sin embargo, estas posturas no se expresaban en un *conflicto* abierto, sino más bien en un conflicto latente, en tanto que los trabajadores no son plenamente conscientes de que sus disputas eran de influencia negativa para la organización, y tampoco eran plenamente conscientes de la manera en que el DD acentuaba esas disputas, en detrimento de sus intereses, algo de lo cual el DD era obviamente consciente. Las *fuentes de poder* del DD eran principalmente el conocimiento y por lo tanto previsión de la forma en que los trabajadores se comportan ante los estímulos. Aunque parezca extraño, los trabajadores no tenían fuentes de poder, o al menos no estaban conscientes de su existencia, razón por la cual no podían hacer uso de ellas, en caso de existir. En consecuencia, la *respuesta al poder ejercido* por parte de los trabajadores, no era de un carácter eminentemente problemático ni conflictivo. En tanto que los trabajadores no tienen plena conciencia de la relación de poder, no ejercían poder de una manera palpable sobre el DD, al menos en esta relación

específica, si bien ninguna relación de poder puede ser asumida como unívoca. Los *efectos* del ejercicio de poder fueron a todas luces que el DD vio concretizadas sus intenciones al conseguir que los trabajadores adopten niveles de disciplina laboral aceptable, y por ende de productividad.

Saliendo del modelo propuesto por De la Rosa (2007), se pueden analizar otros factores de esta relación de poder. En primer lugar, como todo giraba en torno a la disciplina y la eliminación del conflicto en la organización, podemos ver aquí la puesta en marcha de mecanismos de poder disciplinario a la manera en que Foucault (1993) suele concebirlos. Lo importante en este caso, amén de las intenciones del DD cimentadas en la productividad, es el sometimiento del trabajador a la disciplina, a un orden que no es el suyo. Y el caso confirma que esta *disciplinización* no se logra necesariamente mediante el castigo físico, ni mediante el uso de la violencia. Aquí se da una suerte de panóptico, donde los trabajadores son más observados cuando ellos piensan que nadie los ve. Su poca conciencia acerca de la relevancia de sus disputas personales para el funcionamiento de la organización, revelan que el poder se ejerce en ocasiones de la manera más efectiva cuando no se puede advertir su existencia. Esto también es advertido por Lukes (1974) cuando nos dice que el más perfecto ejercicio de poder es aquel en el cual su presencia no es advertida.

Esta idea de panóptico y autodisciplina como trasfondo de las disputas entre los diferentes grupos de trabajadores de la microorganización PROMOO puede ligarse a manera de puente teórico, con el modelo de análisis de relaciones de poder de Hickson et. al. (1971). Esta disputa entre grupos propiciada por el DD puede ser vista como un intento de su parte de hacer creer a un grupo que el otro tiene más poder debido a que tiene una mayor centralidad, una menor sustituibilidad y maneja mejor la incertidumbre, al menos a los ojos del DD. Esto hace que el grupo contrincante quiera a toda costa ser más central,

menos sustituible y manejar mejor la incertidumbre que el primero. En ese conflicto, en esa disputa es que surge la autodisciplina, pues aunque haya en efecto un conflicto, éste es funcional para la empresa en el sentido de que para que un grupo pueda quedar bien con el DD, deberá demostrar primero que se desempeña mejor que su adversario. Lo que parecería a priori como nocivo resulta un beneficio para la organización. Los trabajadores se autovigilan, se autodisciplinan al querer ser más poderosos que sus contrincantes. Esto representa un ejercicio de poder sui generis pero sumamente efectivo, pues los grupos en conflicto no se percatan de la situación. En esta relación de poder, imponerse ante iguales significa ser derrotado ante el patrón o dueño de la organización.

Este fenómeno de poder-panóptico puede ser analizado también desde el modelo de Conrad (1991). Podemos identificar a los distintos grupos de trabajadores dentro de la estructura superficial de poder de la organización. Aquí la estructura superficial implica un conflicto abierto, directo entre las diversas facciones. La estructura superficial no resulta nociva para la organización, a pesar de encarnar el conflicto abierto, debido a lo que la estructura profunda de poder acarrea consigo. Actuando en un segundo plano, la estructura de poder profunda involucra un conflicto latente, un conflicto no realizable, que obra a favor de la organización al hacer viable la cooperación, que se consigue en virtud de los conflictos abiertos que lejos de perjudicar, aseguran un control y una disciplina más sólida: la autodisciplina.

La acentuación del conflicto provocada por el DD mediante la creación de competencias entre los grupos de trabajadores, puede también ser vista y analizada como una relación de poder. De la Rosa (2007) nos permite advertir mediante su modelo analítico de las relaciones de poder todos los elementos que toman parte de dicha relación. El interés de los diversos grupos antagónicos era demostrar que su propio grupo trabajaba mejor que

el grupo rival, quedando con esto en mejor posición frente al DD, con lo cual accedían a los beneficios propios a tal preferencia. Este *conflicto de intereses*, en el cual cada grupo pugnaba por ganar la preferencia del jefe, desembocaba en una competencia que resultaba beneficiosa para el DD, puesto que la productividad se elevaba. En este caso, la confrontación de intereses llevaba a un *conflicto* abierto donde el éxito de un grupo significaba el fracaso del otro. Las *fuentes de poder*, al menos en un nivel genérico, eran prácticamente las mismas para cada grupo de trabajadores, es decir, la habilidad de cada grupo para hacer bien su trabajo –que obviamente diferían, lo que ocasionaba que alguno de ellos triunfara–. Los *efectos* del poder ejercido se expresaban en el hecho de que alguno de los grupos en disputa lograba producir más que su rival. La *respuesta ante el poder ejercido* era invariablemente la acentuación de las discrepancias entre los diferentes grupos.

Esta relación de poder entre facciones al interior de la organización puede ser analizada con el modelo de Hickson et. al. (1991). Bajo este esquema, cada grupo lucha por ser más central, menos sustituible y manejar de mejor manera la incertidumbre. En ese sentido, cada grupo intenta ser más central, aunque no en función del flujo de trabajo, sino central a los ojos del DD, lo que se busca es quedar bien con él. Se quiere ser menos sustituible pero no en función de abandonar la organización, sino ser menos sustituible para el DD, es decir cada grupo quiere seguir estando entre los preferidos del DD. Y el manejo de la incertidumbre en este caso se relaciona con la capacidad o incapacidad de saber que hará el otro grupo para trabajar mejor, es decir la incertidumbre se centra en no saber que estrategia usará el adversario. Como puede notarse al analizarse esta relación de poder particular, los diferentes modelos revisados en el marco teórico se reinterpretan en función de los hallazgos y descubrimientos empíricos que se efectúan.

La acentuación del conflicto, mediante la implementación de los mecanismos de competencia ideados por el DD, en tanto que relación de poder, puede ser vista también como un mecanismo de regulación del sistema de acción concreto de PROMOO, de acuerdo a lo expuesto por Crozier y Friedberg (1990). Es a través de esta relación de poder que otras cobran sentido y pertinencia, sobre todo en tanto que remite a un cierto equilibrio al interior de la organización, aún cuando irónicamente la noción de conflicto nos lleva a pensarlo como un factor que invariablemente propicia desequilibrio e inestabilidad, sobre todo desde la óptica de la teoría de la organización clásica, cargada de su racionalidad instrumental funcional.

Completando lo anterior, esta relación de poder sui generis, basada en la creación y el fomento de competencias, puede ser interpretada como un mecanismo de regulación no sólo de la organización, sino también de la productividad. Esto puede servir para desmitificar la idea arraigada de que la productividad está asociada a relaciones armónicas dentro de las organizaciones. Como se planteó renglones más arriba, detrás de esa imagen de estabilidad que evoca la productividad se encubren procesos que involucran poder, estrategias y afectación de intereses, mecanismos que a fin de cuentas producen, como diría Foucault (1993) cuerpos dóciles, especialmente en el sentido de que el ejercicio de poder está encubierto, por lo que además el sujeto a quien se le ejerce poder, termina cooperando a su propio proceso de disciplinarización.

4.4.3. PROMOO: Una Relación de Poder a Nivel Familiar.

Este tipo de relación de poder es especialmente importante para fines del objeto de estudio de esta tesis. Esto no quiere decir que las relaciones anteriormente analizadas carezcan de interés, sino simplemente que en este trabajo de tesis se trata de ligar estos dos temas tan

complejos, poder y familia, y este tipo de relación de poder, en tanto que representa un punto de intersección de ambas temáticas, cobra mayor relevancia.

En primer lugar, de manera muy somera, conviene recordar la composición de la familia que toma parte de las actividades de PROMOO. Aunque durante la historia de la organización algunos otros componentes de la familia del DD han tomado parte de ella – principalmente su hermana–, los miembros que mas han participado de forma activa, hasta el día de hoy son la mamá del DD y su hermano menor. Cabe también mencionar que la empresa siempre ha tenido este matiz familiar, puesto que como ya se mencionó previamente, la organización que precedió a PROMOO y Creaciones California de México S.A. de C.V., la microempresa Escudos Lozano, fue fundada por un hermano del padre del DD, ambos ya fallecidos. La familia y la empresa, al menos en primera instancia, parecen estar relacionadas en el caso PROMOO, tal y como lo revelan estos antecedentes. Un hecho que vale la pena rescatar por su importancia para la historia de PROMOO es el de que sin la hermana del DD, nunca hubiera nacido PROMOO. Esto porque gracias a ella fue que Escudos Lozano accedió al mercado de las agencias de viaje. Y gracias a ello PROMOO pudo existir. Aunque el hecho parezca fortuito no lo es. Sin la familia, PROMOO jamás hubiera existido. El si PROMOO puede seguir existiendo sin la intervención de la familia, es otro asunto que difícilmente puede ser contestado.

La familia, como institución creadora de la Sociedad, no puede abstraerse de la lógica del poder que imbuye a todo lo social, lo humano. Si bien la lógica de la familia es la preservación de la especie, esto no la exime de ser sujeto del poder. Como Horkheimer (1986) afirma, la familia es una institución con patrones de autoridad y jerarquía plenamente definidos, lo cual denuncia la presencia del poder. En ese sentido, podemos advertir en el caso de PROMOO dos relaciones de poder ligadas a la familia que resultan

importantes para el objeto de esta tesis: la relación de poder existente entre el DD y su mamá y la relación de poder existente entre el DD y su hermano. A continuación se analizarán dichas relaciones.

4.4.3.1. Relación de Poder entre el DD y su Mamá.

Las relaciones de poder entre el DD y su mamá suscitadas al interior de la empresa (cabe aclarar esto ya que pueden existir relaciones de poder suscitadas al interior de la vida familiar) ya no se dan de manera tan palpable en tanto que el DD se ha independizado de su mamá, puesto que PROMOO, en cuanto a propiedad pertenece enteramente al DD.

Como el DD afirma “mi mamá ya no tiene tanta influencia sobre mí, no al menos en la empresa, en mi empresa yo tomo las decisiones por mi cuenta” (entrevista con el DD). A este respecto, puede notarse que el DD es plenamente independiente respecto de su mamá en el sentido económico.

La mamá del DD dice al respecto que “mi hijo siempre ha tenido la facilidad de manejar la empresa, desde que trabajaba en Escudos Lozano, el ya tomaba decisiones, se encargaba de los asuntos de la empresa” y además dice que “él (el DD) poco a poco, junto con mi otro hijo, aunque él menos, comenzó a hacerse cargo de la empresa de la familia (es decir, Escudos Lozano), y yo poco a poco me fui encargando nada más de la producción, porque ya mi hijo (el DD) se encargaba de tratar con los clientes, de las entregas, de los cobros, etc.”. La mamá del DD, reconoce pues la gran influencia que éste tenía en el ámbito de su empresa, la empresa de la familia, es decir, la antecesora de PROMOO.

En el momento actual, la mamá del DD reconoce que “aunque somos independientes, uno del otro, aunque tenemos nuestras propias empresas, y nos dedicamos a producir cosas diferentes, mi hijo (el DD) me echa mucho la mano, porque ahorita ya nada más tengo una

trabajadora mía, una que se dedica a imprimirme mis cosas, lo demás que necesito lo hace mi hijo en su empresa, con sus trabajadores” (entrevista con el DD). Esta afirmación de la mamá del DD presupone que actualmente existe una dependencia por parte de la mamá del DD hacia él, al menos en el sentido de la producción, pues como ella misma reconoce “yo tengo mis clientes, casi todos ya son de hace mucho tiempo” por lo cual no puede decirse que económicamente ella sea dependiente del DD. Sin embargo, la dependencia existe.

El DD también es consciente de esta situación, ya que dice:

“en el 2003 empecé a hacerle trabajos a mi mamá, se puede decir que me he vuelto un subcontratista de mi mamá, por ejemplo, mi mamá a veces les vende portadocumentos a las escuelas, y ella no los fabrica, sino que me los compra a mí, y los hago con mis maquileros, entonces mi mamá se vuelve mi cliente también. Obviamente, las cosas que yo le vendo se las vendo muy baratas, así ella puede ganarle algo cuando las vende, porque ella imprime por su parte lo que le vendo, con su trabajadora, y es en lo que ella gasta. Ella obtiene su ganancia de imprimirlos, se puede decir. Este trabajo que yo le hago no es muy bien remunerado para mí, ya que casi no le gano nada a lo que le hago a mi mamá, pero pues yo lo hago porque se trata de mi mamá” (entrevista con el DD).

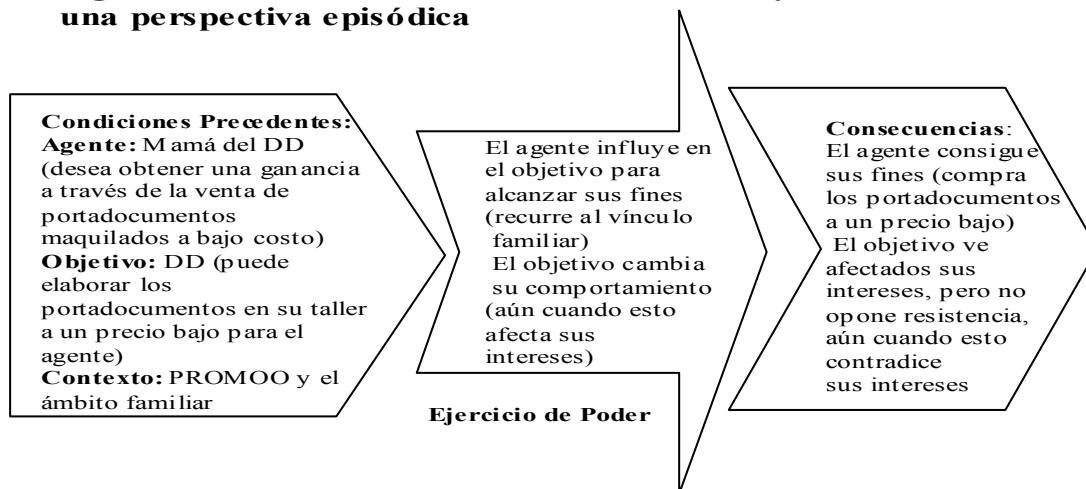
Así pues, el DD reconoce que existe esta relación de dependencia de parte de su mamá hacia él.

Eso último puede ser visto a la luz del modelo episódico de poder de Cobb (1991), donde el agente sería la mamá del DD, y el objetivo de la relación de poder el propio DD. El contexto o escenario donde se desarrolla esta relación de poder es el ámbito familiar, pero también el de la empresa, puesto que en ambos espacios se lleva a cabo este ejercicio de poder. En el ejercicio de poder propiamente dicho, el objetivo (DD) toma la decisión de apoyar a su mamá fabricando los portadocumentos, aún cuando sabe que esto va en contra de sus intereses. El agente (la mamá del DD) recurre al lazo sanguíneo para obtener un beneficio, y lo logra cuando cambia el comportamiento del objetivo (DD), es decir cuando accede a hacer los portadocumentos. Las consecuencias del ejercicio de poder son que el

agente (mamá del DD) logra obtener una ganancia por la fabricación de los portadocumentos gracias a que el objetivo (DD) le maquila el producto a un precio muy bajo. Aquí se advierte, aunque fuera de este modelo, que tal y como Lukes (1974) afirma, para que haya un ejercicio de poder al menos una de las partes debe estar consciente de ese ejercicio. Para el caso de esta relación de poder entre el DD y su mamá, es curioso notar que el DD es consciente de que sus intereses están siendo afectados, y que quizá la mamá no es tan consciente de ello (aunque de manera efectiva afecta los intereses de su hijo), ante lo cual cabe destacar el papel que el nexos familiar juega, porque sin duda es este elemento el que permite que el DD no oponga resistencia ante el poder ejercido, aún cuando es consciente de que está siendo afectado.

La siguiente figura detalla la relación de poder anterior:

Figura 4.4.5. Relación de Poder entre el DD y su Mamá desde una perspectiva episódica



Fuente: Elaboración propia, basado en Cobb (1984).

Debido a lo anterior, lo que parecería una dependencia unívoca de parte de la mamá del DD hacia su hijo puede también interpretarse desde otro punto de vista. Se podemos afirmar que la mamá del DD ejerce poder sobre el DD, en tanto que éste accede a hacer el trabajo

que ella le pide aunque no sea muy bien remunerado, e incluso le quita tiempo al DD para hacer otros trabajos mejor remunerados. Hay una relación de poder efectiva y real porque el DD, pudiendo vender más caro, o al menos al precio justo, no lo hace. Esto denota que el DD actúa en contra de sus propios intereses, ante lo cual se podría hablar de un conflicto de tipo encubierto. Aunque en este caso especial, la relación de poder no afecta en sobremanera al funcionamiento de la empresa. Se puede decir que las intenciones de la mamá del DD no intentan afectar expresamente, o manifiestamente al DD con este ejercicio de poder, estamos más bien ante una relación donde se aprovecha la ventaja y el apoyo que el vínculo familiar significa. El alcance de los objetivos de cualquiera de las partes no está cimentado en la afectación manifiesta de los intereses de la otra parte, no al menos en el sentido maquiavélico del término. En efecto, no hay intención de afectar, pero realmente sí se afecta, por lo tanto, desde un punto de vista objetivo, si hay una relación de poder.

A este respecto, la mamá del DD respondiendo a la pregunta de quién es a su entender el miembro con más poder de influencia en la familia, comenta que:

“sin duda mi hijo (el DD), él siempre fue el que más dispuesto estuvo a participar en la empresa, ayudaba a mi esposo desde que era chico, y después cuando quedé viuda, él y mi hija la mayor, pero más él, me ayudaron a llevar la empresa, a sacarla adelante. A medida que pasó el tiempo él comenzó a hacerse cargo de más cosas en la empresa, como tratar con los clientes, entregar, cobrar. Y ahora que tiene su empresa –cada quien tiene la suya– aún sigue teniendo injerencia en la empresa mía y la de su hermano, él a veces nos consigue o nos pasa a algunos clientes, nos ayuda en lo que puede. Sí yo creo que él es quien más influencia tiene dentro de la familia y dentro de la (s) empresa (s)” (entrevista con la mamá del DD).

Ahora bien, al hablar de esta relación de poder, tenemos que volver los ojos hacia atrás, hasta el inicio de la empresa Creaciones California de México S.A. de C.V., para entender también que si bien actualmente la mamá del DD es en parte dependiente del DD, en otros momentos la relación de poder no tenía la misma configuración. Al principio, cuando el DD funda esta empresa, se sirvió del hecho de que nunca dejó de ser parte de Escudos

Lozano (“no se puede dejar de formar parte de la familia” dice el DD) para emprender esa nueva aventura. En primer lugar, espacialmente hablando, el DD usó las instalaciones de Escudos Lozano para montar el taller de su recién fundada empresa. Y después se sirvió de la flexibilidad de Escudos Lozano para emplear a algunos de sus trabajadores en su propia empresa. La razón práctica de esto último era que algunos de ellos sabían coser e imprimir en tela y en vinil, tarea común entre ambas empresas. De esta manera, cuando empieza a funcionar Creaciones California de México S.A. de C.V., dos trabajadores de Escudos Lozano pasan a trabajar directamente a la primera empresa, uno realizando labores de impresión, y otro como ayudante en general, si bien otros trabajadores de Escudos Lozano también realizaban labores de ayudantía en general cuando podían.

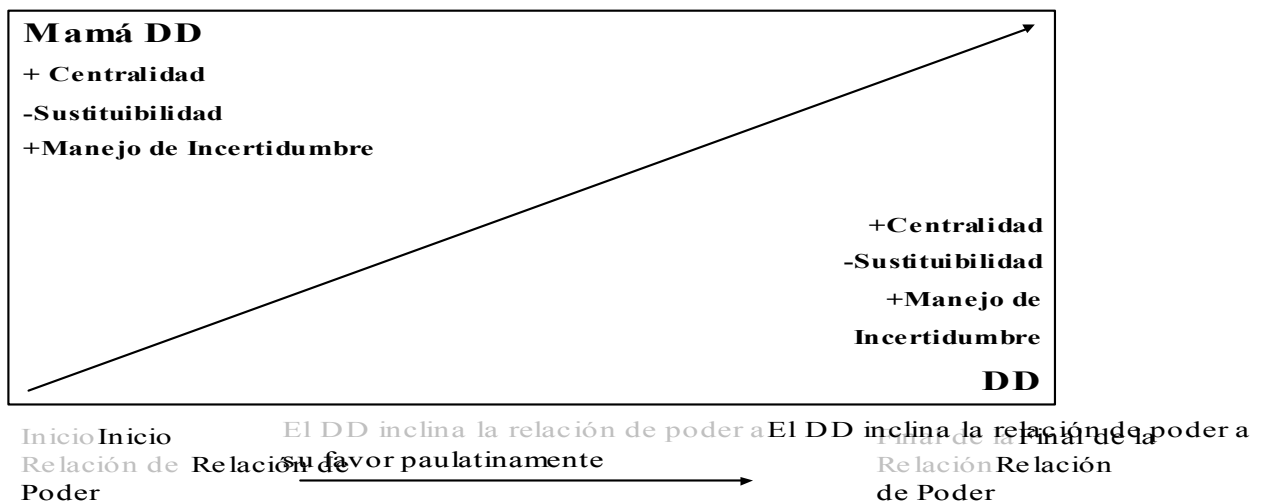
Así pues, en un primer momento de la historia de PROMOO, el DD dependió de la ayuda de su mamá, de la sinergia que podía obtener de la empresa de la familia, de su mamá. Aquí también es válido decir que el DD ejerció poder hacia su mamá, si bien la influencia mayor en ese momento era en sentido contrario. Una vez más, el vínculo familiar resulta importante en este caso, pues difícilmente el DD habría obtenido la ayuda que necesitaba de otra fuente ajena a su familia, no al menos de manera tan pronta y poco costosa. Por lo anterior podemos decir que si bien en la actualidad la mamá del DD muestra una mayor dependencia hacia el DD, esto no fue siempre así, y que incluso, el éxito de la empresa del DD también dependió en buena medida del apoyo de la empresa de su mamá. Las relaciones de poder familiares resultan pues importantes para explicar la acción organizada de la microorganización PROMOO.

Esta relación de poder mutua entre el DD y su mamá, puede ser analizada como un continuo en el tiempo con el modelo de contingencias estratégicas de Hickson et. al. (1971). En efecto, puede notarse que al principio de esta relación, cuando se constituye

Creaciones California de México S.A. de C.V. , la mamá del DD tenía mayor poder puesto que (ella y su empresa) era más central en cuanto al flujo de trabajo de la empresa del DD. Era también menos sustituible puesto que el DD no podía prescindir de la ayuda y aportaciones de la mamá del DD para llevar a cabo su trabajo en tiempo y en forma. Y en cuanto a la incertidumbre, la mamá del DD podía manejarla mejor que éste debido a que su empresa estaba ya más establecida y contaba con los recursos físicos y de personal, los cuales el DD requería con frecuencia en aquella época. Sin embargo, a medida que el tiempo transcurrió (y gracias a la ayuda de la mamá del DD y su empresa) y la empresa del DD se constituyó más plenamente hasta llegar a ser PROMOO, el DD se volvió más central en tanto que el flujo de trabajo dependía mas de su propio hacer, de tal manera que también se volvió mas central para la empresa de su mamá; igualmente, se volvió menos sustituible en la medida en que su aportación a las dos empresas se volvió importante. Y con el tiempo el DD manejó también la incertidumbre pues con sus propios medios afrontó las demandas que le exigía el funcionamiento de su empresa, incluso su empresa permitió con el tiempo que la incertidumbre de la empresa de sus mamá fuera afrontada de mejor manera. Aunque cabe aclarar que si bien la relación de poder aparentemente con el tiempo se ha inclinado hacia el lado del DD, la mamá del DD también continúa ejerciendo poder sobre él, como lo atestigua el hecho de que el DD maquile a precio más bajo los productos de la empresa de su mamá. Es decir, la configuración de las relaciones de poder favorece actualmente más al DD, pero el ejercicio de poder no es unívoco.

La anterior relación de poder y su desarrollo en el tiempo se ilustra en la siguiente figura:

Figura 4.4.6. Relación de Poder entre el DD y su Mamá a partir del Modelo de Contingencias Estratégicas



Fuente: Elaboración propia, basado en Hickson et. al. (1971).

Ahondando un poco mas en esta mutua influencia entre el DD y su mamá, ella comenta que: “lo más difícil para mí, una vez que ellos (sus hijos, es decir el DD y su hermano) comenzaron a intervenir mas en la empresa fue ver que ellos tomaban decisiones por cuenta propia, que no me pedían parecer a mí, eso como que me hacía sentir un poco relegada, porque la que era la empresaria era yo. Eso en un principio me costaba un poco de trabajo de asimilar” (entrevista con la mamá del DD). Y el DD lo confirma “me llevo bien con mi mamá, y aunque tengo ya mi propia empresa, tengo que hacerla sentir que la tomo en cuenta para ciertas decisiones, ¿si me entiendes, no? Si no le tomo parecer, si hago algo sin tomarla en cuenta, como que se siente” (entrevista con el DD).

Relacionado con lo anterior, el DD comenta que “mi mamá tiene otra forma de concebir a la empresa, otra forma de dirigir su empresa, es mas tradicional, le gusta marcar su distancia con los obreros, no porque los haga menos, no, sino que no le gusta mucho el involucrarse con ellos, le gusta separar la amistad del negocio. Por eso, a ella –y a mi

hermano también— como que le cuesta trabajo asimilar el sistema de trabajo que yo implemento en mi empresa, incluso ella no sabe que a mis empleados les hago ciertas concesiones, que les presto dinero, que luego los invito a comer, que los trato como si fueran mis amigos, ella nunca podría hacer lo mismo” y agrega que “a mí, me hace sentir mal que mis empleados puedan pensar que soy un tirano, no me gusta ser coercitivo con ellos, no me gusta emplear los regañones, ni castigos, pero mi mamá es diferente, ella si tiene un trato más duro con sus empleados” (entrevista con el DD).

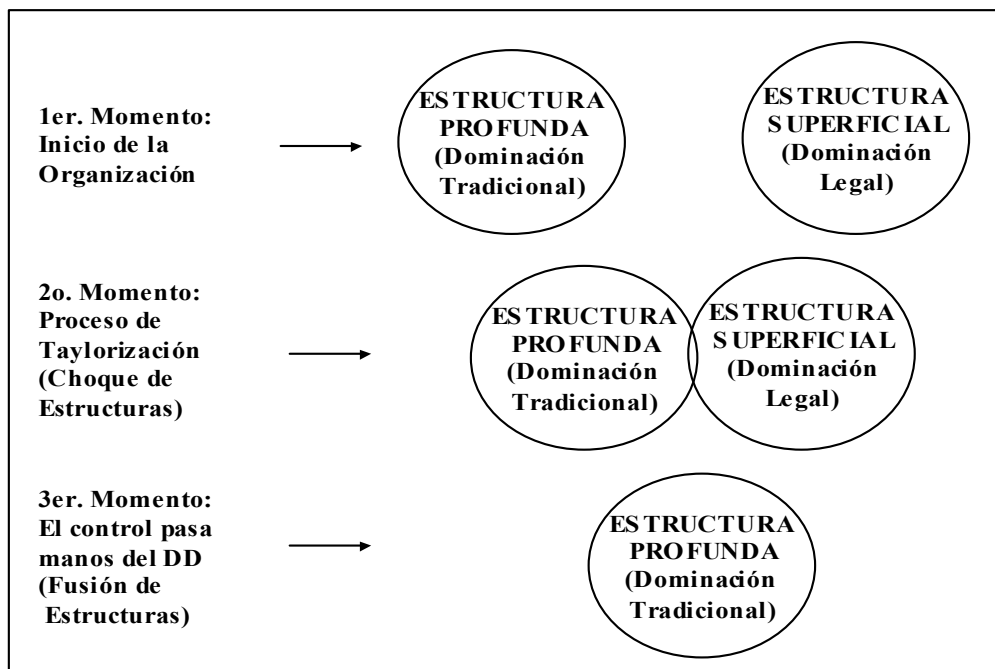
Con lo anterior, puede confirmarse que si bien el DD parece en primera instancia poseer una influencia mayor sobre su mamá, ésta todavía posee medios para hacer patente su autoridad sobre él, una autoridad que no está basada precisamente en la jerarquía formal de la empresa, es decir en un tipo de dominación legal-racional, sino en su papel de madre y jefa de familia, un papel culturalmente arraigado, institucionalizado socialmente, una autoridad que se asemeja a aquella que Weber (1992) describe como la dominación de tipo tradicional.

Esto último puede ser interpretado de acuerdo al modelo de Conrad (1991). En esta relación de poder, donde las fuentes y las bases del poder del DD se hallan en un tipo de dominación legal, es decir en su posición jerárquica y en un saber especializado, la cual podemos asociar a una estructura superficial de poder en términos del modelo de Conrad. La mamá del DD basa su poder en un tipo de dominación tradicional, es decir en la figura matriarcal, con bases cultural y socialmente reproducidas. Esta dominación tradicional puede asumirse como la estructura profunda de poder, que permite que la mamá del DD, a pesar de no tener un poder legalmente instituido, ejerce influencia sobre el DD y su empresa. Entonces, desde el modelo de Conrad, la relación de poder puede ser interpretada como el choque o enfrentamiento entre ambas estructuras, donde casi siempre se impone la

estructura superficial, pero no totalmente, ya que la estructura profunda en ocasiones se superpone a la estructura superficial. Estamos aquí en una relación de enfrentamiento donde hay una relación dialéctica entre la tradicional y lo formal.

Esta relación de poder se entiende mejor representándola en la siguiente figura:

Figura 4.4.7. Superposición entre Dominación Legal (Estructura Superficial) y Estructura Profunda (Dominación Tradicional) en el Ámbito de PROMOO.



Fuente: Elaboración propia, basado en Conrad (1991).

Pasemos ahora a analizar la relación de poder familiar existente entre el DD y su hermano, la cual posee sus propias particularidades.

4.4.3.2. Relación de Poder entre el DD y su Hermano Menor.

Esta relación si bien no es conflictiva, dado que no existen disputas fuertes en la relación personal que existe entre ellos, presenta una mayor fuente de problemas para el DD de lo que representa la relación con su mamá. El hermano del DD, es menor que él, es profesionalista también –estudió la carrera de arquitectura–, y posee actualmente una

empresa propia, dedicada también a la fabricación de mochilas y otros artículos promocionales para las agencias de viajes.

El DD comenta que:

“me llevo bien con mi hermano, el tiene su empresa, sus clientes, no hay problema en eso. Sin embargo, el tiene otra manera de concebir a la empresa y el papel del empresario, de cómo tratar a los trabajadores. Él es menos capaz de administrarse, de organizarse, eso le cuesta trabajo. No quiero decir que no sepa trabajar, que no conozca el negocio, de hecho, sabe hacer bien su trabajo. No tiene la disciplina para hacer crecer su empresa, para invertir su dinero en cosas que le ayuden a crecer. El dinero que gana en ocasiones no lo reinvierte. Le gusta gastar, pero no emplea ese dinero en beneficio de su empresa” (entrevista con el DD).

Esto queda confirmado con lo que el hermano del DD dice al respecto: “yo como arquitecto, tengo una visión mas hedonista de la vida y de la empresa, yo concibo todo de forma más artística, lo más importante para mí es la satisfacción personal, vivir la vida. Mi hermano es diferente, el es más racional, más administrado, yo no. Yo vivo más al día, a él en cambio le gusta planear más las cosas” (entrevista con el DD).

Todo esto está vinculado con la relación de poder existente entre el DD y su hermano. El DD comenta que “no estoy peleado con la forma de ver el mundo que tiene mi hermano, ni con su estilo de vida. El problema es que el da por sentado muchas cosas. Por ejemplo, su taller se beneficia de los pagos que yo hago, ya que como están en el mismo predio, yo pago las cuentas de luz, de teléfono, de agua. El no me ayuda con los pagos, pero sí usa lo que está en mi taller, lo que le sirve. El piensa que como esta ahí, también es suyo, pero no es así, todo tuvo un costo, y el no desembolsa dinero por ello” (entrevista con el DD).

El problema de lo anterior radica en que el hermano del DD no se ha independizado totalmente de él, ni de su familia, pues también se beneficia de la relación existente entre él y su mamá. Esto representa costos para el DD, pues su hermano se beneficia del sistema de organización implementado por el DD, de las instalaciones de su empresa, de los bienes

que son propiedad de él, en beneficio de su propio interés, todo esto cimentado en la relación familiar.

El DD ahonda más en lo anterior: “varios de los clientes de mi hermano son también clientes míos, yo se los he pasado. En un principio, el me pasaba un porcentaje (el 10%) de la ganancia que el obtenía de esos pedidos que yo le pasaba. Pero sucedía que nunca me daba el porcentaje acordado por completo, o que me lo pagaba mucho después. Después acordamos que me pagara con facturas, pero eso tampoco funciona mucho, pues no me da muchas facturas que digamos. Incluso en ocasiones se molesta porque dice que los clientes son suyos, que no son míos, aun cuando yo se los haya pasado en un principio” y agrega que “mi hermano se da una vida que no es acorde con sus ingresos. No por que no trabaje, lo que pasa es que gasta muchísimo más de lo que gana. Se paga un departamento de 12, 000 pesos mensuales en una zona lujosa de la ciudad, le gusta salir de antro todos los fines de semana, pero como no se administra bien, como no se organiza, el dinero que gana no es suficiente. Por eso abate costos aprovechando lo que yo he hecho, se beneficia de mi sistema, aunque en ocasiones no es recíproco” (entrevista con el DD).

De esta manera, queda claro que estamos ante una relación de poder en donde el hermano del DD influye sobre éste, basado en la relación familiar para asegurar el éxito de su propia empresa, un poder que se basa en la lógica de los sentimientos, si bien la intención subyacente tiene un trasfondo racional.

Ahora bien, como en estricto sentido toda relación de poder no es unívoca del todo, no fluye en un solo sentido, es posible advertir la influencia que el DD ejerce sobre su hermano.

En primer lugar, el DD ejerce poder sobre su hermano en el sentido de que puede apoyar económicamente a éste, y que también puede hacerlo ayudándole a producir sus

artículos, además de que en ocasiones le ayuda a hacerse de más clientes, de más pedidos. Este simple hecho denota ya una dependencia y una fuerte influencia del DD hacia su hermano, una dependencia basada principalmente en lo económico. Pero también existe otro tipo de influencia, una que se basa más en el vínculo familiar existente entre ambos. Al respecto, es muy ilustrativo lo que dice el hermano del DD al respecto:

“Yo conozco todo el proceso productivo de nuestras respectivas empresas. Si bien el sistema de trabajo que empleamos fue diseñado por mi hermano (el DD), yo soy el que lo implementa en el día, sobre todo porque el ya no está tanto tiempo ahora aquí en su empresa, ahora le dedica más tiempo a otras actividades. Yo opero el sistema que el creó, y sé que de alguna manera el no le confiaría a alguien mas que lo implementara, no importa que haya un encargado formalmente de su empresa, de alguna manera yo sé que él se siente más tranquilo de que sea yo quien vele por sus intereses en la empresa” (entrevista con el hermano del DD).

De lo anterior podemos desprender que existe también un ejercicio de poder por parte del DD hacia su hermano, en el sentido de que éste se encarga de los asuntos de su empresa cuando el no puede hacerlo –algo cada vez más frecuente, debido a otras actividades del DD– algo que el hermano del DD hace sin recibir una paga, cuestión basada también en la relación familiar. Y también es posible dilucidar aquí una fuente de dependencia del DD hacia su hermano, ya que ante su ausencia, el hermano del DD puede manejar con solvencia ciertos problemas. El DD dice al respecto: “por ejemplo, a los clientes mi hermano ya los conoce, si yo no estoy el sabe como tratar con ellos. Pero no sólo eso, el también sabe supervisar lo relacionado con la producción, sabe cual es la calidad que necesitamos. En eso y en otras muchas cosas, mi hermano representa una ayuda, y no confiaría en nadie más –salvo mi mamá– que en él” (entrevista con el DD).

El hermano del DD, a pesar de lo anterior, reconoce la preeminencia del DD: “de la familia, el que más influencia ejerce en los demás miembros es mi hermano (el DD), en parte a su carácter, él es más activo, tiene mucho espíritu emprendedor, es muy innovador,

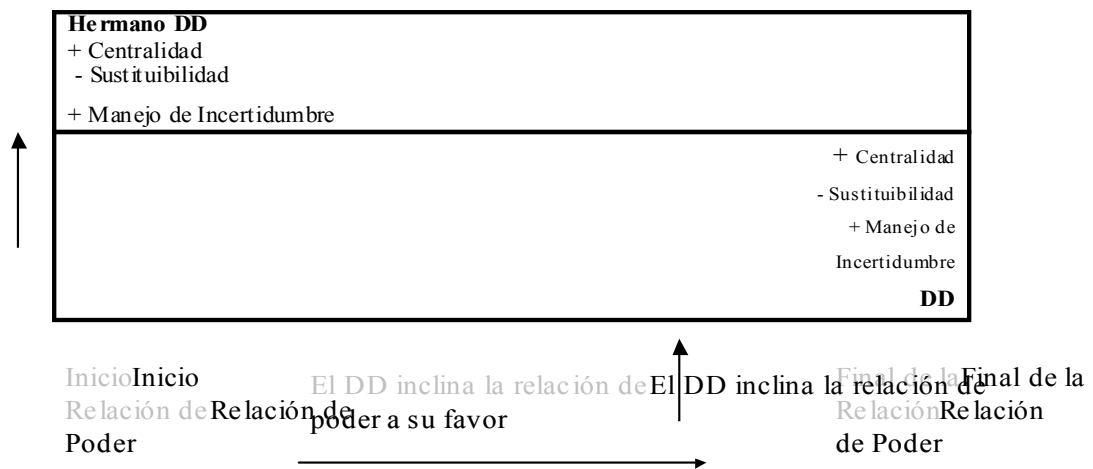
siempre busca la manera de superarse él mismo y a su empresa. Por eso siempre en la familia y en la empresa el ejerce mucha influencia” (entrevista con el hermano del DD).

Como puede advertirse, estamos ante una relación de poder sui generis, una relación de mutua dependencia donde, como ocurriera con la relación entre el DD y su mamá, el alcance de los objetivos personales no se fija en función de la afectación manifiesta de los intereses de la otra parte de manera intencional, pero sí de forma real, en tanto que dicha afectación de intereses si se lleva a cabo. Estamos entonces ante una relación marcada por un conflicto encubierto más que abierto, pero a fin de cuentas, conflicto y poder. En esta relación se aprovecha el vínculo familiar para alcanzar dichas metas personales, se trata de mejorar, pero no a costa del otro, no al menos de manera consciente. Siguiendo esta lógica, la relación de poder existente entre el DD y su hermano permite que ambas partes se beneficien, si bien no en partes iguales, pues parece que el más beneficiado de dicha relación es el hermano del DD, aunque como se ha visto, el DD también recibe beneficios de dicha relación. La familia y el poder configuran un tipo de relación intraorganizacional particular al interior de la microorganización PROMOO.

Esta relación de poder entre el DD y su hermano puede analizarse a la luz de lo expuesto por Hickson et. al. (1971) en su modelo de poder de contingencias estratégicas. En primer lugar podemos notar que el DD tiene poder porque es central para el flujo de trabajo de PROMOO, tiene una baja sustituibilidad en tanto que su empresa no se entiende sin él y maneja adecuadamente la incertidumbre al disponer del know how y de los recursos para afrontarla (esto también se extiende a la empresa de su hermano, que se beneficia de ello). El hermano del DD es menos central al flujo de trabajo de PROMOO en relación al DD, más sustituible y maneja menos la incertidumbre que él. Pero como se mencionó antes, esto es sólo relativo, pues el hermano del DD es central para el flujo de trabajo, aunque en

menor medida que el DD, tiene baja sustituibilidad, ya que puede hacer labores que nadie más puede ejecutar (con excepción sólo del DD) y maneja adecuadamente la incertidumbre en tanto que su aportación a PROMOO le brinda tranquilidad al DD, especialmente cuando éste no está en la organización. De esta manera, el DD puede ejercer más poder, pero el hermano también lo ejerce, aunque quizá en menor medida. Un detalle curioso es que el DD ejerce más poder, pero el más beneficiado en la actualidad de dicha relación de poder es el hermano del DD, si bien el DD también se beneficia de dicha relación aunque en menor medida que su hermano. En la siguiente figura se detalla esta relación de poder:

Figura 4.4.8. Relación de Poder entre el DD y su Hermano a partir del Modelo de Contingencias Estratégicas

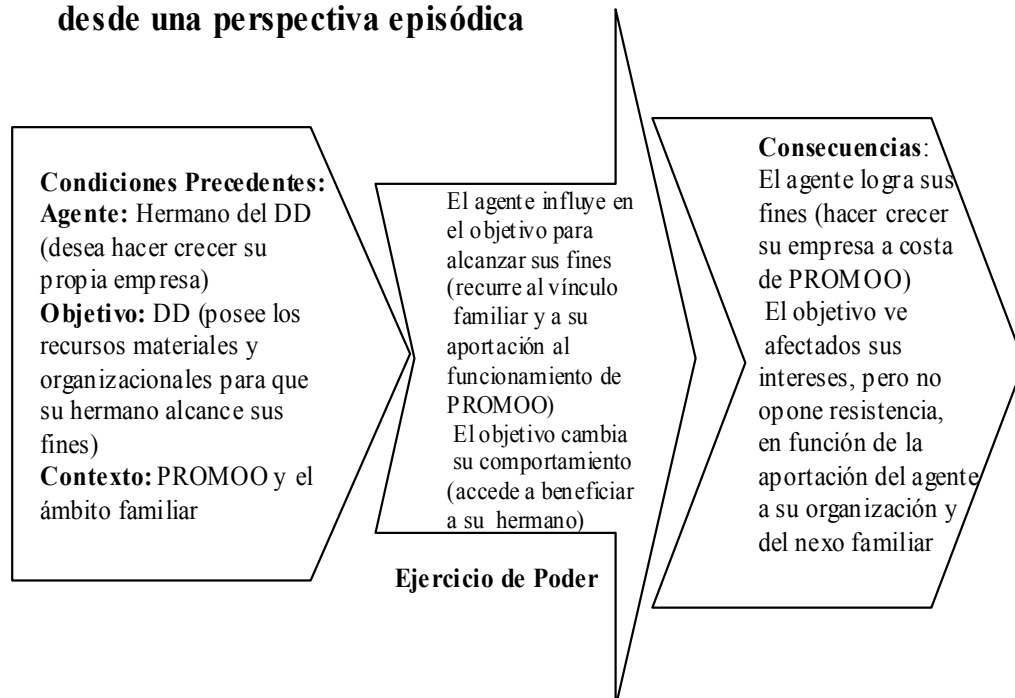


Fuente: elaboración propia, basado en Hickson et. al. (1971).

La relación de poder entre el DD y su hermano también puede ser analizada en términos episódicos usando el modelo de Cobb (1984). En ese sentido, el agente en esta relación de poder sería el hermano del DD, y sus fines serían hacer crecer su empresa. El objetivo sería el DD, quien posee los recursos materiales y de organización necesarios para que su

hermano crezca como empresario. El escenario de este episodio de poder es PROMOO, pero también el ámbito familiar. En el ejercicio de poder propiamente dicho, el hermano del DD recurre al vínculo familiar y la relativa importancia que tiene su participación para el funcionamiento de PROMOO para conseguir sus fines. El DD, sabe que su hermano quiere obtener sus fines mediante su organización, lo que en cierto modo afecta sus intereses, pero accede porque la aportación de su hermano es funcional a PROMOO y también por el nexo familiar. Las consecuencias del ejercicio de poder serían que el hermano del DD alcanza sus fines, es decir hacer crecer su propia empresa a costa de PROMOO, y que el DD obtiene los beneficios que significa la aportación de su hermano a PROMOO. Esto se aprecia más ampliamente en la siguiente figura:

Figura 4.4.9. Relación de Poder entre el DD y su Hermano desde una perspectiva episódica



Fuente: Elaboración propia, basado en Cobb (1984).

Una vez analizada la relación de poder entre el DD y su hermano, podemos decir que tiene sus implicaciones para el funcionamiento y desempeño general de PROMOO. En primer lugar, la relación en tanto que sugiere un conflicto latente y no abierto, remite a que existe una divergencia de intereses, que no se expresa de forma abierta por varias razones. Una de ellas es que ambas partes obtienen beneficios del mutuo ejercicio de poder, quizá el hermano del DD sea más beneficiado de esta relación. Otra razón es el hecho de que ambos actores sean hermanos. El vínculo de sangre ayuda a que la relación de poder se mantenga dentro de límites tolerables para el funcionamiento de la organización, de manera que no se vuelva destructiva. Puede afirmarse que la relación de familiar permite que el conflicto se mantenga de forma encubierta, que sea latente y no abierto. Por ello, el nexo familiar resulta funcional para PROMOO.

4.4.3.3. Relaciones de Poder entre la Familia del DD y los Trabajadores de PROMOO.

En este apartado también podemos analizar la forma en que las relaciones de poder familiar se ejercen también sobre los trabajadores de la PROMOO que no forman parte de la familia nuclear. Aquí cabe recordar lo apuntado más arriba por el DD respecto de que su mamá y su hermano tienen formas distintas de manejar sus distintos negocios. Y si bien cada quien posee su propia empresa y sus trabajadores, en los renglones anteriores se ha podido vislumbrar que los miembros de la familia del DD ejercen influencia en las distintas empresas de la familia, incluida PROMOO.

Así pues, la mamá del DD mantiene contacto con los trabajadores del DD, en tanto que las instalaciones de PROMOO se encuentran dentro de la casa donde vive la familia del DD (si bien la mamá del DD tiene una casa en el interior de la República y pasa ahí algunas temporadas). A esto se aúna el hecho de que algunos de los trabajadores de PROMOO han

pertenecido en alguna época a Escudos Lozano, la empresa de la mamá del DD, por lo cual existe cierta familiaridad y cotidianeidad en el trato personal.

El DD comenta que su mamá “ejerce poder sobre los trabajadores de PROMOO, en el sentido de que si ella les ordena algo, ellos lo hacen. Si bien el dueño de la empresa soy yo, ellos si le hacen caso, ya que reciben ordenes de ella sobre todo cuando yo no estoy, o sea cuando ella me echa la mano con mi empresa, ellos hacen todo lo que ella les dice, saben que es mi mamá, y que por eso la tienen que obedecer” (entrevista con el DD).

Lo anterior queda corroborado con lo que dice la propia mamá del DD al respecto: “los trabajadores de mis hijos me obedecen si yo les ordeno que hagan algo, tanto los que están en el taller como los maquileros externos que empleamos. Yo creo que porque saben que yo ya sé del negocio, que yo les enseñé a mis hijos, y creo que también porque algunos de los trabajadores ya me conocen desde hace tiempo, porque ya han trabajado antes conmigo. En eso no tengo ningún problema, yo puedo mandar a los trabajadores de mis hijos” (entrevista con la mamá del DD).

Esto también queda corroborado mediante la observación hecha del trabajo en el taller de PROMOO, donde queda claro que los trabajadores cumplen las ordenes de la mamá del DD en todo momento, y que cuando se les pregunta cual es su opinión respecto de si existe esa influencia de la mamá de DD sobre su persona y su trabajo, la respuesta es afirmativa.

Ahora bien, la manera en que la mamá del DD ejerce poder sobre los trabajadores de PROMOO es casi siempre mediante órdenes, indicaciones, en ocasiones regaños o recomendaciones acerca de cómo ejecutar su trabajo. A este respecto, el DD comenta que “mi mamá es un poco más dura que yo para tratar a los trabajadores, ella si suele regañar a sus trabajadores con más frecuencia, y cuando lo hace es más severa de lo que yo suelo

serlo. En el caso de mis trabajadores, ellos me comentan que mi mamá es más estricta que yo, que ella es un poco más dura en el trato” (entrevista con el DD).

La mamá del DD señala al respecto que “los trabajadores suelen ser abusivos cuando se les trata con suavidad, por eso hay que ser firme con ellos, porque abusan si tienen la oportunidad, tratan de trabajar lo menos posible. Yo soy más estricta con los trabajadores que mi hijo (el DD), él es más flexible y eso tiene sus ventajas, pero yo creo que es mejor vigilar constantemente a los trabajadores, porque abusan si no sienten que los está uno observando” (entrevista con la mamá del DD).

Tomando como referencia lo anterior, podemos caracterizar al ejercicio de poder por parte de la mamá del DD como uno que está basado principalmente en la figura de madre de familia, lo que hace que los trabajadores de PROMOO cedan ante este ejercicio, obedeciendo cuando se les da una orden o aceptando un regaño. Pero si bien el vínculo familiar es importante, también podemos decir que el saber técnico que la mamá del DD tiene sobre el trabajo desempeñado en el taller de PROMOO, le dota de una autoridad para interferir en el proceso productivo. Y a esto se añaden también factores de tipo histórico, como el hecho de que varios de los trabajadores de PROMOO conocen bien a la mamá del DD, ya que tienen tiempo trabajando en PROMOO, e incluso algunos de ellos han sido en otra época trabajadores de la empresa de la mamá del DD, Escudos Lozano.

Ahora bien, pasemos a analizar el ejercicio de poder por parte del hermano del DD hacia los trabajadores de PROMOO. Como se mencionó más arriba, el hermano del DD posee también una empresa que se dedica a elaborar productos como los de PROMOO. Su manera de gestionar su empresa es también distinta a la del DD, privando en su caso el espíritu hedonista, lo que hace más difícil que su empresa crezca.

Así, el DD comenta que:

“mis trabajadores, como ocurre en el caso de mi mamá, también obedecen a mi hermano cuando les ordena que hagan algo. En el caso de mi hermano, él trata más con mis trabajadores que mi mamá, pues él interviene más en mi empresa ahora que yo dedico más tiempo a otras actividades fuera de PROMOO. Mis trabajadores entonces están acostumbrados a que mi hermano los mande, incluso a que los regañe, porque ahora él se involucra más en el proceso productivo, y como su taller está en el mismo predio que el mío, pues al igual que se encarga del trabajo en su empresa, también lo hace en la mía” (entrevista con el DD).

Al respecto, el hermano del DD señala que

“los trabajadores de la empresa de mi hermano me obedecen si yo les ordeno algo, saben que yo también estoy a cargo del taller de mi hermano. Ahora mismo, la mayor parte de los trabajadores que él tiene en su empresa ya han sido trabajadores míos, y ya me conocen” y añade que “yo me considero estricto en la manera en que me dirijo con los trabajadores, yo creo que como los trabajadores tanto de mi empresa como de PROMOO son en su mayoría jóvenes, y nos ven a mi hermano y a mí que somos también jóvenes, eso hace que en ocasiones se sientan más en confianza y que en ocasiones se pasen de la raya, por eso es bueno marcar la distancia. Y yo lo hago siendo más duro en la forma en que los trato. A mí si algo me afecta en mi vida personal, me afecta también en la empresa, hace que en ocasiones me desquite con los trabajadores” (entrevista con el hermano del DD).

Relacionado con lo anterior, el DD señala que “creo que mis trabajadores me obedecen más a mí que a mi familia, eso es lo que pienso, pero a mi hermano mis trabajadores le tienen miedo, no les gusta mucho que mi hermano se haga cargo del taller, y es que él si es más duro cuando le toca regañarlos, él si marca más la distancia entre patrón y trabajador” (entrevista con el DD).

Esto también se refuerza con la siguiente afirmación del hermano del DD: “yo creo que el mejor incentivo que puedes darle a un trabajador es el dinero, eso es lo que los mueve, el interés económico. Es una relación de intercambio, yo les pago para que hagan el trabajo y ellos tienen que hacerlo como se les pide. Por eso a mí me molesta que abusen o que no trabajen como es debido, y si no lo hacen, yo no me siento el corazón para reprenderlos” (entrevista con el hermano del DD).

Como ocurriera con la mamá del DD, estas afirmaciones se confirmaron mediante la observación, pudiendo constatarse que en efecto, los trabajadores de PROMOO obedecen

al hermano del DD cuando este los manda a hacer algo, y también queda patente el hecho de que los trabajadores sienten un cierto temor respecto del hermano del DD.

Así pues, la relación de poder existente entre el hermano del DD y los trabajadores de PROMOO también se halla cimentada en el vínculo familiar. En buena medida la autoridad que éste tiene sobre los trabajadores se debe a este nexo. Y también podemos decir que las particularidades de esta relación, como el miedo que los trabajadores de PROMOO sienten respecto del hermano del DD, emergen a partir de la forma de ser particular de éste. Como se recordará, la concepción del mundo y de la empresa que el hermano tiene es distinta a la del DD, y esto repercute en su manera de comportarse con los trabajadores. Y también el hecho de que varios trabajadores de PROMOO hayan trabajado previamente con el hermano del DD, hace que el ejercicio de poder de éste se facilite. Como puede observarse, la familia es importante para explicar este tipo de relaciones de poder.

4.5. La importancia de la Familia para la acción organizada de la microorganización PROMOO.

En este apartado se describirá el papel que la familia y las relaciones familiares han jugado para conformar y sostener la acción organizada de la microorganización PROMOO.

En primer lugar se procederá a revisar la participación que la familia ha tenido a través de la historia de PROMOO. Esto como primer paso para dilucidar su importancia para el desempeño global de la organización y como medio para entender de mejor forma la acción organizada.

El origen de la microorganización PROMOO puede trazarse casi treinta cinco años atrás en el tiempo. La familia nuclear, es decir la familia del DD juega un papel importante para la aparición del primer antecedente empresarial de PROMOO: Escudos Lozano. Esta

microorganización surge del interés emprendedor de un hermano del papá del DD, el cual funda pone un taller para elaborar escudos, portacredenciales y otros objetos de vinil y mica. Y pronto, la familia hace aparición, dado que otro hermano del papá del DD, el hermano menor se incorpora también a Escudos Lozano. Después, el propio papá del DD se incorpora también al ahora negocio familiar. Con la colaboración familiar, poco a poco la empresa comenzó a funcionar y a perdurar en el tiempo. Al incorporarse el padre del DD, otros miembros de la familia comienzan a incorporarse a la empresa, como en el caso del DD y su hermana mayor, a pesar de que aun eran jóvenes. Pero esto comenzó a generar en la familia una mayor habilidad para desenvolverse en el ámbito empresarial, sembrando la semilla emprendedora en algunos de ellos, como en el caso del DD y su hermano. Aquí cabe mencionar una anécdota mencionada por el DD:

“mi tío el más chico, era un poco diferente a mi papá y a mi tío el mayor. Mi tío el mayor era muy responsable y dedicado, también mi papá, quizá por que era contador de profesión. En un principio, la empresa prosperó gracias al esfuerzo de los tres hermanos. Pero como te digo, mi tío el más chico era diferente, él era más desobligado, menos responsable, aunque se sentía con los mismos derechos que sus hermanos. No se medía en los gastos que hacía, y cada vez comenzó a querer más y más, hasta que mi tío más grande le dijo que eso no podía seguir así, ante lo cual mi tío el menor se enojó, así que decidió separarse de sus hermanos, se apartó, se fue con sus clientes, mi tío y mi papá le dieron la mitad del capital y la mitad de los empleados, sin embargo, en poco tiempo cerró, se acabó todos los recursos que le dieron, a él lo perdió el alcohol y su falta de disciplina” (entrevista con el DD).

Posteriormente, el tío mayor del DD muere debido a la presión del trabajo en la empresa.

De tal manera que quien queda a cargo del negocio familiar es el padre del DD. Al respecto, el DD comenta:

“ahora que yo ya poseo mi propia empresa, comprendo mas a mi papá y la presión que debió enfrentar en esos días, cuando queda a cargo de la empresa. Y ahora me queda claro que el nunca fue un empresario en toda regla, nunca se hizo a la idea de ser el jefe de empresa, el dueño, ese papel era de mi tío mayor. Creo que a mi papá el hecho de ser el jefe de la empresa le asustaba, le daba miedo, era mucha presión para él. Creo que nunca pensó que la empresa fuera a quedar a su cargo cuando mi tío lo invitó a participar en Escudos Lozano” (entrevista con el DD).

Debido a esa presión, poco tiempo después el papá del DD fallece, a mediados de la década de los ochenta. Entonces, una vez más toca a un miembro de la familia entrar al quite para hacerse cargo de la empresa, siendo la mamá del DD quien asume la jefatura de Escudos Lozano. Al respecto la mamá del DD comenta:

“cuando enviudé, me apoyé en mi familia, principalmente en mis hijos para sacar adelante el negocio de los escudos. Pronto nos dimos cuenta que los trabajadores eran muy ventajosos y abusivos, que vendían por su parte mercancía, que surtían pedidos por su cuenta sin avisarnos. Lo que hice fue despedirlos a todos, y con la ayuda de mis hijos y mi hermano nos encargamos de entregar los pedidos, así evitamos que nos robaran” (entrevista con la mamá del DD).

De esta manera, la familia representó en esta etapa de la organización un apoyo para sacar adelante a la empresa, una vez que la confianza en los antiguos trabajadores se había perdido. Es en esta etapa en que se da el mayor involucramiento del DD con las actividades de Escudos Lozano, la etapa en donde el DD adquiriría varias de las habilidades y conocimientos acerca de la gestión empresarial que posteriormente emplearía en PROMOO.

En la siguiente etapa histórica de PROMOO, es decir la emergencia de Creaciones California de México, S.A. de C.V. la familia también tomó parte. En primer lugar, porque gracias a que la hermana del DD –la cual trabajaba en una aerolínea– se percató de que las agencias de viaje necesitaban de portaboleteros para ofrecer a sus clientes es que se siembra en la mamá del DD y el propio DD la idea de elaborar estos productos usando el conocimiento que tenían respecto de la elaboración de objetos de vinil y mica. Y en segundo lugar, también gracias a la hermana del DD es que surge la oportunidad de elaborar artículos promocionales para agencias de viaje, como mochilas y maletas de tela, ya que la hermana del DD, debido al medio en el que se desenvolvía, logra entablar amistad con la hija del dueño de una de las agencias de viajes, quien finalmente es quien le encarga

al DD por vez primera el surtirle un pedido de maletas, evento con el cual se da el cambio de giro productivo del DD y también de su familia en parte. Gracias a estos eventos en donde la familia toma parte importante, es que el DD echa a andar la nueva empresa de Creaciones California de México S.A. de C.V., el antepasado empresarial inmediato de PROMOO. Y una vez establecida esta nueva organización, la familia también tomaría parte de su ascenso y permanencia en el tiempo. Es en buena parte debido a la ayuda que le presta la empresa familiar Escudos Lozano en esta fase inicial a la naciente organización, mediante el “préstamo” de mano de obra y de la oportunidad de emplear el taller y las herramientas con que ya contaba el negocio familiar, que Creaciones California de México pudo encarar las adversidades que se le presentaban al inicio de su existencia. Y una vez constituida PROMOO, como observamos en el apartado anterior, la familia también ha participado de la etapa actual de la organización, aportando a su consolidación.

Esto es lo que puede decirse respecto de la familia y su aportación al desarrollo histórico de PROMOO. Pero también resulta interesante analizar su intervención cotidiana en la organización.

Podemos resaltar en un principio el hecho de que el taller de PROMOO se ubica espacialmente en el mismo predio donde el DD vive. Pero en dicho predio también vive su familia, es decir su mamá y su hermano, si bien este último “formalmente” no vive de planta en este lugar, si pasa mucho tiempo en la casa de la familia, es decir la casa donde el DD vive y donde se ubica PROMOO. Además, la casa de la familia del DD no solo alberga el taller de PROMOO, sino el de Escudos Lozano, es decir, la microorganización propiedad de la mamá del DD, así como el taller de la microorganización del hermano del DD. Como puede notarse, al menos espacialmente no existe una separación clara entre empresa y familia, ya que en este mismo lugar confluyen ambos espacios de socialización. Al

respecto, el DD señala que “No hay límites entre la familia y la empresa. Yo soy dueño y dirigente de mi empresa, pero nunca dejo de ser hijo, ni hermano. Esos roles también los porto en mi empresa, si bien a veces uno pierde de vista esta situación. Y más cuando mi familia también participa de mi empresa y convive tanto conmigo” (entrevista con el DD). Así pues, no es de extrañar que el DD, a pesar de que ostenta el rol de jefe de empresa también ostenta el papel que le ha sido otorgado familiarmente. Un detalle curioso es que aunque el DD es totalmente independiente de su mamá, todavía tiene que cumplir con ciertos rituales que todo hijo cumple: como ejemplo de esas costumbres o rituales, está el de que el DD tiene que avisar a su mamá que ha salido, no importando que la salida sea para ver a un cliente o para arreglar asuntos personales, pues el no hacerlo puede provocar el descontento de su mamá. Como el DD apunta: “las ordenes de una madre son irrefutables, la autoridad que ejercen es muy fuerte, y aunque seas lo que seas, obrero o empresario, no escapas a ello, es algo que está fijado socialmente y a lo que es muy difícil resistirse” (entrevista con el DD).

En este apartado conviene señalar la percepción que la mamá del DD y su hermano tienen respecto de la familia y el hecho de que esta participe de la empresa. Así para la mamá del DD la familia “lo es todo, es aquello por lo que trabajas, es de donde vienes y a quien te debes, es alguien en quien puedes confiar” y añade que “siempre ayuda que la familia participe del negocio, es un apoyo, te da la confianza de que alguien cercano a ti trabaja a tu lado, que no te va dar la espalda tan fácilmente” (entrevista con la mamá del DD). El hermano del DD comparte la misma opinión cuando dice que “la familia es la base de la sociedad, todo te remite a ella, no se puede entender al ser humano sin recurrir a la familia” y continúa diciendo que “el hecho de que la familia esté dentro de la empresa te da una tranquilidad, te sirve de apoyo, sabes que cuentas con ellos. En el caso de PROMOO y

también de mi empresa, no podría entenderlas sin que mi familia formara parte de ellas, la familia ha sido importante para que funcione” (entrevista con el hermano del DD).

Sintetizando lo dicho por la familia del DD respecto a la importancia entre el nexo familia-empresa, podemos advertir que lo que yace en el fondo de estas percepciones atañe al tema de los valores, en tanto que las referencias hechas a la familia señalan su carácter constructivo, atenuante del conflicto y, sobre todo, el hecho de que brinda confianza, lo que repercute positivamente para el desempeño de la empresa.

Ahondando un poco más en la familia como fuente de confianza y de seguridad dentro de PROMOO puede dimensionarse de mejor manera la relevancia que tiene el hecho de que la familia participe de la empresa.

A este respecto, tenemos lo apuntado por el DD:

“el que mi familia esté presente en mi empresa, que participe en ella me da mayor tranquilidad. En este momento, por ejemplo, acabo de recibir una llamada en el celular. Era mi mamá, me habló para avisarme que me buscaban de una agencia de viajes, solo que quien recibió la llamada no supo dar bien razón de quien era. Así que mi mamá se puso a indagar quien era, puesto que conoce a varios de los de las agencias, así que me habló para decirme quien había hablado, es más me dijo que ya le había hablado al de la agencia y que ya le había dicho que se iba a poner en contacto conmigo para que le devolviera la llamada. Aquí lo importante es que como mi mamá sabe que los pedidos son urgentes casi siempre, pues se apuró para que no fuera a perder ese pedido. Eso difícilmente pasa con otras personas que no son de tu familia. Por ejemplo, la semana pasada no me avisaron mis ayudantes que tenía que reunirme con un proveedor, me avisaron un día después de la fecha, y como yo estoy muy ocupado, pues no me acordé de preguntarles. En eso puede apreciarse la diferencia” (entrevista con el DD).

La mamá del DD apunta que “lo importante de que alguien de la familia esté en el taller se puede apreciar en la vigilancia sobre los trabajadores. Cuando está alguno de nosotros, la gente trabaja con normalidad, si no hay nadie me supongo que han de hacer lo que quieren, pero por lo regular siempre hay alguien de la familia en el taller, porque aquí me la paso casi siempre, aunque a veces me voy a mi casa de Ojo de Agua, casi siempre estoy aquí. Y si no estoy, casi siempre está alguno de mis hijos” (entrevista con la mamá del DD).

El hermano del DD complementa lo anterior:

“mi hermano sabe que aunque estamos separados, aunque cada quien tiene su empresa y sus clientes, sabe que siempre estoy para hacer frente a cualquier problema que se le presente. Pero creo que lo que le da mas tranquilidad es que sé como se tiene que trabajar, que calidad es la que se requiere en nuestros productos y eso le permite dedicarse a otras cosas. Mi hermano esto a veces no lo ve, el exige resultados, cumplir las metas, pero últimamente quien se encarga de hacer lo necesario para cumplirlas a nivel operativo soy yo. El solo ve los resultados, y creo que piensa que solo se debe al sistema de trabajo que el diseñó, pero quien lo aplica, quien lo adecua a las necesidades de nuestras empresas soy yo. Creo que por eso es importante que nosotros como familia participemos de la empresa, pienso que si esta tarea se la encomendara a un trabajador ajeno a la familia no obtendría los mismos resultados” (entrevista con el hermano del DD).

Podemos destacar de lo anterior el hecho de que aunque hay un nexo familiar, de que se trata de familiares, la comunicación entre ellos no es del todo clara: el DD no se da cuenta del esfuerzo de su hermano, mientras que el hermano del DD no comprende que la funcionalidad de la empresa tiene un costo, el cual no paga. Esta falta de comunicación en una situación ordinaria allanaría el camino para un conflicto entre ambas partes. A pesar de ello, el conflicto potencial se posterga por el hecho de ser familia.

De lo expuesto renglones más arriba podemos establecer lo siguiente. En primer lugar, que la familia en efecto refuerza ciertos valores en el ámbito de la empresa, siendo uno muy importante en el caso de PROMOO la confianza. En segundo, que la familia es en el ámbito de la organización un factor que permite ejercer un mayor control. Todo esto se fundamenta en el vínculo familiar, y si bien se hace buscando un bienestar económico –objetivo propio de la empresa– las acciones de los miembros de la familia se guían en gran medida por la lógica de los sentimientos, que no precisamente es racional. También merece mención el hecho de que lo expuesto por la familia del DD y el propio DD parece reforzar la idea de que la noción tradicional de empresa familiar resulta cuando menos acotada, por no decir que inapropiada en este caso particular. Es muy difícil percibir el límite entre empresa y familia, si es que tal límite existe en realidad. Como se mencionó en el marco teórico,

parece más pertinente hablar de la dimensión familiar en la empresa, en lugar de empresa familiar. Siguiendo esta lógica, lo interesante no es dilucidar si una empresa es familiar o no, sino más bien advertir que importancia tiene la dimensión de la familia en la empresa. En el caso de PROMOO, una pequeña organización, éstos límites entre empresa y familia parecen ser bastante difusos, espacial y socialmente hablando. La familia está tan arraigada que su presencia en la empresa en ocasiones parece imperceptible. Sin embargo, a través de su historia la familia ha coadyuvado a la evolución y al establecimiento de la acción organizada de PROMOO, la cual sería difícil de entender excluyendo a la dimensión familiar, por lo que al menos en este caso, resulta difícil establecer si se trata de la dimensión familiar en la empresa o la *dimensión empresarial en la familia*, o si se trata de una especie de mixtura dependiendo de los momentos y espacios cotidianos donde se desarrolla el trabajo productivo y donde convive la familia.

Ahora bien, es arriesgado concluir a partir de lo anterior que la familia sea el elemento más importante de la acción organizada de la microorganización llamada PROMOO. En el estudio de las organizaciones conviene no hacer generalizaciones, ni afirmaciones concluyentes. De hecho, lo expuesto en este estudio de caso no hace más que describir el papel que la familia juega en la acción organizada de PROMOO. No se pretende concluir que la familia explique todo respecto de esta organización. Y todo parece indicar que la dimensión familiar es solo una parte de la realidad organizacional de PROMOO. De hecho el DD señala que:

“la empresa puede funcionar sin la familia. En el caso de mi empresa yo creo que si en PROMOO no interviniera ningún miembro de mi familia seguiría funcionando. El sí funcionaría mejor o peor, eso no lo sé. Pero de que funcionaría, funcionaría” y añade que “la familia ha sido importante en mi formación como empresario, pero no lo es todo. Es cierto que a gracias a que iba a la empresa desde chico con mi papá pude ir formándome como empresario. Ahí fue donde forje la disciplina que es necesaria para llevar una empresa. La familia fue importante para eso, mi papá y mamá son

empresarios, mi hermano también, yo lo soy, somos una familia con tradición empresarial. Pero hay cosas que la familia no me enseñó. Por ejemplo, la capacidad de innovar, de implantar nuevos sistemas de trabajo, de cambiar, eso nadie de mi familia me lo enseñó. Mi papá como ya te dije, nunca se acostumbró a ser empresario. Dudo que el hubiera hecho que su empresa evolucionará, era muy ordenado pero también un poco cuadrado. Mi mamá también sabe como se hacen las cosas, es muy disciplinada y trabajadora, pero no tiene la capacidad de innovar, ella hace las cosas como las aprendió, y como le han resultado no varía su estilo ni las formas. Mi hermano, a él tampoco se le da la innovación, difícilmente se habría arriesgado a tomar ciertas decisiones que yo he tomado. No quiero decir que yo sea mejor empresario que mi familia, lo que quiero decir es que hay cosas que no se aprenden de la familia, a veces cuenta mucho la formación de cada quien, los objetivos que tiene cada quien en la vida. Aunque siendo microempresario me ha ido bien, yo no estoy peleado con la idea de llegar a ser un gran empresario, ese es de hecho uno de mis objetivos mas grandes. Mi familia no tiene esa visión, ellos se sienten bien así, les ha ido bien trabajando como lo hacen” (entrevista con el DD).

Así pues, resulta aventurado hallar en la familia la fuente primordial de explicaciones acerca de la acción organizada de PROMOO. Sin embargo, como objeto de estudio resulta interesante, en tanto que se da cuenta de uno de los varios aspectos de la realidad organizacional de una empresa concreta. Aunada a las relaciones de poder, la familia y las relaciones familiares tienen mucho que decirnos sobre PROMOO.

A manera de colofón de este apartado conviene reflexionar sobre esta cuestión: ¿Qué significa la familia en PROMOO, de forma concreta? A la luz de la investigación, podemos decir que se trata de una falsa dicotomía, es decir que la aparente dicotomía entre familia y empresa no lo es en realidad, y que brinda a esta organización una mayor funcionalidad. La familia en el caso de PROMOO es importante porque no da problemas, los valores familiares se funcionalizan respecto de las necesidades operativas de la empresa, a la vez que los valores empresariales se confunden con las prácticas familiares.

Conclusiones.

Las MPYME's como objeto de estudio dentro del campo de los estudios organizacionales representan una oportunidad para dar cuenta de un aspecto de la complicada realidad organizacional de México. La MPYME ha sido un objeto de estudio desde muy variadas disciplinas y desde ellas se ha podido crear un bagaje de conocimientos respecto de ella. Pero dado que lo que se escribe sobre la MPYME desde tales campos del conocimiento suele pasar por alto la complejidad de este tipo de organizaciones en tanto que la explica a partir de un solo factor o desde solo un criterio, este conocimiento respecto de la MPYME parece incompleto.

En este trabajo de tesis se planteó el conocer y dar cuenta de un elemento en particular de este tipo de organizaciones con el ánimo de aportar al campo de estudio sobre la MPYME desde una perspectiva organizacional, la cual por su carácter multidisciplinario que reconoce la complejidad del objeto de estudio, fue pertinente para analizar este tipo de organizaciones.

Así pues, en esta tesis se ha pretendido ahondar respecto de la acción organizada de las MPYME's analizándolas con dos líneas teóricas básicas: el poder y la familia. Si bien este intento no es nuevo, el caso en sí mismo resulta importante dado que al conocer la realidad de una organización concreta, por pequeña que sea, se colabora al conocimiento de la realidad global.

El poder, como un elemento central de toda relación humana, tiene mucho que explicar respecto de una organización. Recordemos que Crozier y Friedberg (1990) reconocen en el poder el fundamento de la acción organizada. En una microorganización, como es el caso de PROMOO, esto no ha sido la excepción. El ejercicio de poder resulta a lo largo de la

historia de PROMOO un elemento que ha permitido su permanencia en el tiempo. Es a través del juego de poder que en su primera fase, la organización redujo la incertidumbre que le rodeaba y que ponía en riesgo su existencia. Es a través del ejercicio de poder que esta microorganización creó la estructura que le permitió afianzarse en el mercado. A través del ejercicio de poder es que logró establecer la disciplina que toda empresa necesita para funcionar.

Así, el poder puede ayudar a explicar lo que sucede en una organización en un sentido positivo, o funcional, dado que posee este carácter. Pero también puede dar cuenta de un proceso de alineación del trabajador en el sentido marxista, o de una disciplina férrea que somete a los cuerpos y los vuelve dóciles como Foucault (1993) lo plantea. Esto también sucede en el caso de PROMOO, donde el poder muestra sus dos facetas, sus dos caras como dirían Bachrach y Baratz (1962). En ese sentido puede notarse que el poder se ejerce de manera oculta, en ciertas estrategias empleadas por el DD de PROMOO, cuestión que resulta congruente con lo señalado por Lukes (1974) respecto de que el supremo ejercicio de poder se da cuando éste no es perceptible por aquellos a quienes se les ejerce. El proceso de taylorización del trabajo que se da al inicio de la historia de PROMOO desde una perspectiva funcional puede ser visto como un factor de éxito de la organización, pero también puede asumirse como un proceso de descalificación y alienación del trabajo donde el trabajador pierde el control del proceso productivo al ya no poder ni siquiera establecer el ritmo e intensidad del trabajo, donde dicho proceso ha sido establecido por aquel que le explota.

En el caso de PROMOO estas dos facetas del poder se hallan presentes en todo momento, en tanto que existen intereses divergentes a su interior como el mismo DD lo reconoce “sé muy bien que los trabajadores y yo tenemos intereses distintos, que me ven

como un jefe que los explota, el solo hecho de darles trabajo ya es una manera de ejercer poder, porque estoy seguro de que si una persona pudiese evitar trabajar lo haría, el trabajo es algo coercitivo. Y peor cuando trabajas para alguien más, cuando no eres dueño de los medios de producción” (entrevista con el DD). Sin embargo, como Crozier y Friedberg (1991) señalan, a pesar de que existan intereses divergentes al interior de toda organización, siempre existe la necesidad de negociar para poder alcanzar los fines personales de cada parte. Y puesto que si la organización no subsiste, es decir, si no alcanza sus objetivos, ninguno de los actores podrá cumplir los propios, entonces la necesidad de negociar se vuelve imperiosa para evitar que el conflicto no destruya la organización debido a la lucha de intereses divergentes, jugando la familia un papel importante en este hecho. Lo anterior puede parecer sumamente funcional desde cierto punto de vista, pero si tratamos de acercarnos a ello desde una perspectiva mas amplia, no adolece de lógica. Por eso no resulta extraño el que en el caso de PROMOO no se adviertan conflictos fuertes o abiertos, por lo que podría parecer que el DD es omnipotente en ocasiones, que no existen límites a su ejercicio de poder. Pero esto obviamente no es así, toda relación de poder se da en ambos sentidos, nadie queda totalmente desvalido, si bien a través del estudio de caso pareciese que el DD ha ganado cada enfrentamiento, cada lucha frente a sus trabajadores. La mejor prueba de la capacidad de resistencia de los trabajadores al ejercicio de poder del DD está en la muchas maneras en que el DD ha tenido que mejorar sus sistemas de control del proceso productivo. Y el hecho de que varios trabajadores de PROMOO tienen muchos años al servicio del DD, incluso desde su pertenencia a la empresa de su mamá, Escudos Lozano, también sugiere que los trabajadores encuentran en la relación de poder existente entre ellos y el DD una respuesta a sus necesidades, los benefactores que hacen que cooperen en el cumplimiento de los objetivos de la microorganización PROMOO. En

efecto, la explotación de los trabajadores existe, pero esta explotación también reporta a los trabajadores beneficios. Estamos en efecto, ante una situación contractual, pero en ella entran en juego otros factores, como la formación profesional y académica del DD y su forma personal de ser, que atemperan los efectos del ejercicio de poder.

De esta manera puede afirmarse que el poder se halla presente en sus variadas manifestaciones al interior de PROMOO, en forma de autoridad, de dominación, de explotación, de manipulación, de influencia. Los efectos de cada una de ellas son diferentes al nivel de los actores de la organización, pero en general, el funcionamiento de PROMOO se ha beneficiado de ello.

Las relaciones de poder intraorganizacionales en PROMOO se complejizan cuando las entrecruzamos con otro gran elemento: las relaciones familiares. La familia, al igual que el poder, dan sentido a la acción organizada de PROMOO y aportan a su funcionamiento global.

El ejercicio de poder entre miembros de una familia resulta complejo de entender. En el caso de PROMOO, estas relaciones han moldeado su acción organizada. Las bases de este tipo de relaciones de poder, a diferencia de otras que se dan en el ámbito de una organización, no están fijadas de manera totalmente racional, o no al menos en el sentido economicista de la palabra, de manera instrumental. Las bases de este tipo de relaciones de poder pueden rastrearse en una lógica institucional diferente a la de la empresa, tomando en cuenta que la familia es la institución social más importante, a decir de muchos científicos sociales. Así pues, las relaciones de poder familiares, a diferencia de las otras relaciones de poder intraorganizacionales en PROMOO, tienen como trasfondo el bienestar de los miembros de la familia, independientemente de los conflictos encubiertos que se suscitan, ya que la familia, como se ha visto en el marco teórico de esta tesis, tiene como fin ideal el

bienestar de sus miembros. Entonces, a través del ejercicio de poder entre el DD y los miembros de su familia se busca la subsistencia de la empresa, si bien esta pertenece solo al DD. Pero en tanto el DD es miembro de la familia, del *grupo nosotros* como lo llama Llewellyn (1986), su bienestar es también el bienestar de los miembros de su familia. Por ejemplo, en el caso de la relación de poder entre el DD y su hermano, si bien se presenta como problemática para el DD por momentos, se puede apreciar un mutuo beneficio, donde el vínculo de sangre priva sobre el interés económico.

Diferente es la relación de poder entre el DD y los demás trabajadores o el *grupo ellos* a decir de Llewellyn (1986). En tanto que no existe un parentesco entre la masa de trabajadores de PROMOO y el DD, el interés económico priva sobre todo. El DD hace patente lo anterior cuando relata que “mi hermano en ocasiones se lleva cosas sin avisarme, las agarra sin pedirme permiso. Si lo hiciese algún trabajador, sería robo, pero como lo hace mi hermano, no digo nada. Pero ¿es robo o no? Sí lo es, porque toma cosas que no son tuyas, pero como somos hermanos, yo no lo tomo de esa manera” (entrevista con el DD). La familia y el poder se mezclan y configuran un tipo especial de relación al interior de esta microorganización, una relación de poder *sui generis*, pero que también da sentido a su acción organizada y que colabora al funcionamiento global de la organización.

Ahora bien, referirse a la familia dentro del ámbito de la MPYME, remite de manera instantánea a otro subcampo de estudio de las MPYME's, el de la empresa familiar. En el marco teórico de esta tesis se ha adoptado la propuesta de Lozano y Salinas (2006) en el sentido de que este constructo de la empresa familiar resulta acotado en tanto que no tiene mayor poder explicativo que el concepto de MPYME por sí solo. La definición de empresa familiar se limita a decir que es aquella empresa en donde se involucra una familia tanto en su propiedad como en su dirección y gestión. Esto parece muy general, y no ahonda

respecto de qué significa realmente que una familia participe de la empresa. Y curiosamente, dentro del discurso de la empresa familiar, un mito muy arraigado es el de que las empresas familiares son casi todas MPYME's. No se pretende decir que esto no sea cierto, en todo caso habría que probarlo. El problema de abordar el estudio de las MPYME's desde la óptica de la empresa familiar es que simplifica en exceso el papel que la familia juega al interior de la empresa. Como Lozano y Salinas (2006) indican, resulta más interesante, al menos desde una perspectiva organizacional, y con fines de análisis, hablar de la dimensión familiar de la MPYME, y lo que ello implica, es decir, dar cuenta del papel que realmente juega la familia en las MPYME's. A la luz del estudio de caso de PROMOO, y sin la intención de generalizar, parece que resulta muy difícil hablar de una separación entre familia y empresa, ya que si bien se trata de espacios institucionales diferentes, las lógicas institucionales correspondientes y los roles institucionales de cada uno de esos espacios se traslapan en ambos espacios. Así, si bien el DD es jefe y dueño de empresa, es también hijo y hermano, y si bien dentro del ámbito de la empresa trata de jugar el papel de empresario, no puede deshacerse de su papel de hijo y hermano. Y viceversa, cuando se encuentra en casa, el empresario también se cuela al ámbito de la familia. Y en el caso de PROMOO, esto es más palpable en tanto que la casa del DD y el taller de PROMOO se ubican en el mismo predio. Esto hace más difícil el fijar límites entre la empresa y la familia, decir en donde empieza una y termina la otra. Es más, incluso podría plantearse que no existen tales límites, yendo más allá de la idea de Lozano y Salinas (2006), en el sentido de que también es válido hablar de la dimensión empresarial en la familia, es decir, pasaríamos de una empresa familiar a una "familia empresaria", idea que tal vez resulte más apropiada para explicar la realidad de PROMOO.

Un tópico recurrente de la literatura sobre empresas familiares gira en torno a la familia como fuente de disfuncionalidades, como un elemento que le otorga a este tipo de empresas cierta identidad, pero que es en la mayoría de los casos la fuente de sus problemas. Sería muy aventurado decir que esta afirmación es falsa tan sólo a partir del estudio de caso de PROMOO. Pero al menos puede mostrarse que en este caso particular la familia es un factor de cohesión, no una disfunción. Es probable que en algún otro caso la familia sea un factor desestabilizador. Es sabido que existen familias disfuncionales, familias que no se comportan de acuerdo a la función ideal de la familia. Pero en el caso de PROMOO, la familia parece coadyuvar al orden de la organización, y con ello al funcionamiento global de la misma. La funcionalidad que aporta la Familia para el caso de PROMOO se explicaría mejor con el término *confundir*, es decir, en PROMOO, familia y empresa se funden, se *con-funden*, para evitar que cierto tipo de relaciones de poder destructivas emerjan y pongan en peligro la viabilidad de la organización, por ello se afirma que la familia es funcional, en tanto que al *confundirse* con la empresa, mantiene al conflicto potencial como un conflicto más bien encubierto, que gracias a esta *con-fusión* entre empresa y familia nunca llega a explotar del todo.

En este sentido funcional, cabe reflexionar si la familia es un factor de éxito para la microorganización PROMOO, si es importante, relevante o incluso fundamental para entender su acción organizada. La respuesta no es concluyente ni absoluta. La relevancia de la familia para la acción organizada de PROMOO puede ser comprendida en términos de su no aparición, de no ser visible, en la manera en que la familia evita que otras circunstancias mucho más problemáticas ocurran. La dimensión familiar de la microorganización PROMOO coadyuva a que el funcionamiento de la misma sea menos problemático, mas fluido. La Familia evita, como ya se dijo, que relaciones de poder potencialmente

destructivas emerjan. Asegura un mejor control del taller, le brinda una mayor confianza al DD, y le da mayor tranquilidad al funcionamiento cotidiano de la empresa. Quizá, aunque suene aventurado, solo podría apreciarse el verdadero papel que la familia juega en la acción organizada de PROMOO si esta no formara parte de la organización, si la familia no estuviese presente. Esta situación hace referencia a la objeción que se hace respecto al constructo teórico de Bachrach y Baratz (1962, 1963) de *las no-decisiones*, y que establece que no se puede comprobar lo que no ha sucedido, que tal tipo de explicaciones son sólo especulaciones. Puede que lo mismo sea aplicable a este caso, que el afirmar que sólo podría valorarse de manera justa el papel que juega la familia en la acción organizada de PROMOO si ésta no estuviera presente sea también una especulación, pero tomando como base el estudio de caso, esto no parece tan descabellado. Aunque como señala el DD, su empresa “funcionaría aun sin la familia”, cabría preguntarse cómo funcionaría y que sería de ella sin la intervención de la familia. La apuesta de esta tesis, aunque no pueda ser corroborada de manera absoluta, es que el presente, pasado y futuro de PROMOO, en términos funcionales, sería diferente si la familia no hubiese formado parte de ella o si dejase de formar parte en algún momento. El hecho de que la familia ha jugado un papel importante parece innegable.

A manera de conclusión, podemos decir que la microorganización PROMOO nos demuestra que cada organización es un microcosmos en sí misma, que cada una tiene sus particularidades, que cada una da cuenta de una parte de su realidad, y del macrocosmos que representa la realidad organizacional mexicana. Poder y familia dan forma a un tipo de acción organizada sui generis como es el de PROMOO, y si bien otros elementos podrían dar cuenta también de esa realidad y de su acción organizada, éstos dos resultan

interesantes en tanto que no niegan la complejidad de la realidad de las MPYME's, lo que evita caer en visiones estrechas de la realidad.

Finalmente conviene señalar algunas vetas de investigación futuras descubiertas a raíz de esta investigación. La primera de ellas es ahondar de manera más profunda en el discurso de la empresa familiar con el objetivo de señalar lo limitado del concepto. Ligado a esto se encuentra el posible perfeccionamiento de la noción de dimensión familiar de la empresa, con el fin de establecer que esta noción en sí misma ofrece más elementos para el análisis y la investigación que el simple constructo de la empresa familiar. Para llevar a cabo esta labor es importante rescatar aportaciones hechas desde disciplinas sociales que tienen una tradición más amplia en el estudio de la familia como institución social. Y finalmente, otra posible veta de investigación es el desarrollo más depurado de la disyuntiva empresa familiar-familia empresaria, o a la inversa de la idea planteada por Lozano y Salinas (2006), investigar acerca de la dimensión empresarial de la familia, algo que podría complementar adecuadamente la noción de dimensión familiar de la empresa.

Bibliografía:

- Argyris, Chris (1975), "The impact of the Formal Organization upon the individual" en Pugh, D.S., *Organization Theory*, Penguin Books, Londres, pp. 261-278.
- Bachrach, Peter y Morton S. Baratz (1962), "Two Faces of Power", *The American Political Science Review*, Volume 56, Issue 4, December, pp. 947-952.
- Bachrach, Peter y Morton S. Baratz (1963), "Decisions and Nondecisions: An Analytical Framework", *The American Political Science Review*, Vol. 57, No. 3, (Sep.), pp. 632-642.
- Bastar Guzmán, Sergio Antonio, (2006), "El Liderazgo en las Pequeñas Empresas Mexicanas de Propiedad Familiar", Universidad Autónoma Metropolitana, Posgrado en Estudios Organizacionales, México, Tesis Doctoral.
- Bogdan, R. y S. J. Taylor (1994), *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Paidós, Barcelona.
- Chanlat, Alain (2003), "Gestiones y Humanismos: Una arqueología de la gestión", en *Iztapalapa*, Año 24, núm. 55, Julio-Diciembre, pp. 35-52.
- Clegg, Stewart (1976), "Power, Theorizing, and Nihilism", *Theory and Society*, Vol. 3, no. 1, Spring, pp. 65-87.
- Clegg, Stewart (1990), *Frameworks of Power*, SAGE Publications, Londres.
- Clegg, Stewart R. y Cynthia Hardy (1999) *Some dare call it power*, en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Sage, London, pp. 622-641.
- Cobb, Anthony T. (1984), "An Episodic Model of Power: Toward an Integration of Theory and Research", en *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 3 (Julio, 1984), pp. 482-93.
- Conrad, Charles (1991), "Organizational Power: Faces and Symbolic Forms" en Putnam, Linda y Michael E. Pacanowsky (Eds.), *Communication and Organizations. An Interpretative Approach*, SAGE, Newbury Park, California, pp. 173-194 (1983).
- Crozier, Michel (1995), "The Problem of Power", en Hardy, Cynthia (ed.). *Power and Politics in Organizations*, Dartmouth, UK, pp. 3-20.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990), *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza Editorial Mexicana, México.

- D. J. Hickson, C. R. Hinings, C. A. Lee, R. E. Schneck, J. M. Pennings (1971), "A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 2. (Jun, 1971), pp. 216-229.
- D. J. Hickson, C. R. Hinings, C. A. Lee, R. E. Schneck, J. M. Pennings (1971), "A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 2. (Jun, 1971), pp. 216-229.
- Dahl, Robert A. (1992), "Power as the control of Behavior", en Lukes, Steven (ed.), *Power*, New York University Press, New York, pp. 37-58.
- Dahl, Robert A. (1997), "The Concept of Power", en Youn, Ted I. K. y Patricia B. Murphy (eds.), *Organization Studies in Higher Education*, Garland Publishing Inc, New York, pp. 157-171.
- De la Rosa Albuquerque, Ayuzabet (2000) "La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática", en *Iztapalapa*, Año 20, Núm. 48, Enero-Junio, México.
- De la Rosa Albuquerque, Ayuzabet (2004), "Hacia la emergencia de un nuevo objeto de estudio: la micro, pequeña y mediana *organización*", en *Iztapalapa*, año 25, núm. 56, Enero-Junio, pp. 129-174.
- De la Rosa Albuquerque, Ayuzabet (2006), "La Micro, Pequeña y Mediana Organización en la perspectiva de los Estudios Organizacionales. Una mirada al caso de una microorganización desde la óptica del poder", Universidad Autónoma Metropolitana, Posgrado en Estudios Organizacionales, México, Tesis Doctoral.
- De la Rosa Albuquerque, Ayuzabet (2007) "Organización y Poder: un marco analítico para su estudio", en revista *Análisis Organizacional*, núm. 1 (En prensa).
- Engels, Federico (1984), *El origen de la familia, la propiedad privada y el estado*, Ediciones Quinto Sol, México.
- Etzioni, Amitai (1986), *Organizaciones Modernas*, UTEHA, México. (1964).
- Fillingham, Lidya Alix y Moshe Susser (1998), *Foucault para principiantes*, Era Naciente, Buenos Aires.
- Foucault, Michel (1988), "El Sujeto y el Poder", en Dreyfus, Hubert L. y Paul Rabinow, *Michel Foucault: Más allá del estructuralismo y la Hermenéutica*, Universidad Autónoma de México, México.
- Foucault, Michel (1992), "Disciplinary Power and Subjection" en Lukes, Steven (ed.), *Power*, New York University Press, New York, pp. 228-42.

- Foucault, Michel (1993), *Vigilar y castigar. Nacimiento de la Prisión*, Siglo Veintiuno Editores, México.
- Friedberg, Erhard (1993), “Las Cuatro Dimensiones de la Acción Organizada”, en *Gestión y Política Pública*, Vol. II, núm. 2, México.
- Gersick, K. E., John A. Davis, Marion McCollom Hampton e Ivan Lansberg, (1997), “Empresas Familiares: Generación a Generación”, McGraw-Hill Interamericana, México.
- Ginebra, Joan (2001), *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*, México, Panorama.
- Grabinsky, Salo (1994), *La empresa familiar: guía para crecer y sobrevivir*, México, Del Verbo Emprender, Edición especial para Nafinsa.
- Gundermann, Karl Hans (2004), “El método de los estudios de caso”, en Tarrés, María Luisa (coord.), *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, Miguel Ángel Porrúa, Colegio de México y Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México, pp. 251-288, (2001).
- Gutiérrez Gómez, Lorena, Juan Ramón Martínez Chávez y Fabián Sanjuán Tolentino (2006), “Influencia familiar en la toma de decisiones y su impacto en la estructura de una pequeña empresa familiar: el caso de PROMOO”, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, Tesis de Licenciatura.
- Hammer, Michael y James Champy (1994), *Reingeniería*, Norma, Colombia.
- Herzberg, Frederick (1966), *Work and the nature of man*, Thomas Y. Crowell Company, Tokyo.
- Horkheimer, Max (1986), “La Familia y el Autoritarismo”, en Nanda Anshen, Ruth, *La Familia*, Ediciones Península, España.
- Ibarra Colado, Eduardo y Luis Montaña Hirose (1992), *Mito y Poder en las Organizaciones: un Análisis Crítico de la Teoría de la Organización*, Trillas, México.
- INEGI (2001), Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Censos económicos 1999 (Estratificación de los Establecimientos) INEGI, Aguascalientes.
- Isaac, Jeffrey C., (1987), “Beyond the Three Faces of Power: A Realistic Critique”, *Polity*, Vol. 20, no. 1, pp. 4-31.
- Lacan, Jacques (1977), *La Familia*, Homo Sapiens Ediciones, Argentina.

- Likert, Rensis (1961), *New patterns of management*, McGraw Hill y Kogakusha Company, Tokyo.
- Linton, Ralph (1986) “La Historia Natural de la Familia” en Nanda Anshen, Ruth, *La Familia*, Ediciones Península, España.
- Llewellyn, Karl N. (1986), “La Educación y la Familia”, en Nanda Anshen, Ruth, *La Familia*, Ediciones Península, España.
- Lozano Carrillo, Oscar y Marco Antonio Salinas García (2006), “Algunos aportes sobre el estudio de la familia en la pequeña empresa: los mitos de la empresa familiar, la evolución y complejidad de la familia y su participación en el desempeño organizacional”, en *Reflexiones. Economía y Políticas Públicas*, Órgano de Difusión del Colegio de Posgraduados del CIDE, A.C., Enero-Diciembre.
- Lukes, Steven (1984), *Power: A Radical View*, McMillan Publishers.
- Malinowski, Bronislaw (1963), *The Family among the Australian Aborigines*, Schocken Books, New York.
- Martínez Nogueira, Roberto (1984), *Empresas Familiares, Análisis Organizacional y Social*, Buenos Aires, Macchi.
- Maslow, Abraham H. (1970), *Motivation and personality*, Harper & Row Publishers, New York.
- McGregor, Douglas (1972), *El aspecto humano de las empresas*, Editorial Diana, México.
- Merton, Robert K. (1986), “Estructura Social y Anomia: Revisión y Ampliación”, en Nanda Anshen, Ruth, *La Familia*, Ediciones Península, España.
- Mintzberg, Henry (1992), *El poder en la organización*, Ariel, Barcelona.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (2003) *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Granica, Buenos Aires.
- Mouzelis, Nicos (1975), *Organización y Burocracia*, Ediciones Península, Barcelona.
- Parsons, Talcott (1963), “On the Concept of Influence” en Parsons, Talcott (ed.), *Politics and Social Structure*, The Free Press, New York, pp. 405-38.
- Parsons, Talcott (1986), “La Estructura Social de la Familia”, en Nanda Anshen, Ruth, *La Familia*, Ediciones Península, España.
- Parsons, Talcott (1992), “Power and the Social System”, en Lukes, Steven (ed.), *Power*, New York University Press, New York, 95-141.

- Rendón Cobián, Marcela (2003), "Cultura y organización en la empresa familiar", en *Iztapalapa*, año 24, núm. 55, Julio-Diciembre, pp. 119-141.
- Ruiz Olabuenaga, José Ignacio (1996), "La investigación cualitativa", *Metodología de la Investigación Cualitativa*, Universidad de Deusto, Bilbao, España, pp. 11-44.
- Sánchez Serrano, Rolando (2004), "La observación participante como escenario y configuración de la diversidad de significados", en Torrés, María Luisa (coord.), *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, Miguel Ángel Porrúa, Colegio de México y Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México, pp. 97-131, (2001).
- Saraví, Gonzalo A. (1997), *Redescubriendo la microindustria: Dinámica y configuración de un distrito industrial en México*, México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales y Juan Pablos Editor.
- Schrecker, Paul (1986), "La Familia como institución transmisora de la tradición", en Nanda Anshen, Ruth, *La Familia*, Ediciones Península, España.
- Stake, Robert E. (1999), "Case Studies", en Denzin, N.Y. e Y.S. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, SAGE, California, pp. 236-247.
- Stake, Robert E. (1999), *Investigación con estudio de casos*, Morata, Madrid.
- Tellis, Winston (1997), "Application of a case study methodology", *The Qualitative Report*, Sept., Vol. 3, núm. 3 (on line serial: www.nova.edu/ssw/QR/QR-3/tellis2.html).
- Vela Peón, Fortino (2004), "Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa", en Tarrés, María Luisa (coord.), *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, Miguel Ángel Porrúa, Colegio de México y Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México, pp. 63-95, (2001).
- Weber, Max (1992), *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica.
- Yin, Robert K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE, Thousands Oaks, CA.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA - IZTAPALAPA

México D.F., a 7 de Julio de 2008

Comité del Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales

Presente

Atendiendo a su invitación para fungir como director de tesis de Maestría del Lic. Juan Carlos Ramírez Segura, y después de concluido el proceso de elaboración de la misma, el dictamen que emito acerca de la misma, es el siguiente:

- La tesis cuenta con una estructura lógica de presentación tanto de la parte teórica como de la parte de investigación empírica, lo que facilita la comprensión del tratamiento del problema de investigación, a saber, el papel de las relaciones de poder y las relaciones familiares en la pequeña empresa.
- El marco teórico desarrollado presenta una solidez y originalidad muy particulares que permiten contextualizar y dar fundamento al problema de investigación abordado.
- Asimismo, el marco metodológico que da sustento a los resultados empíricos de la investigación, es adecuado y pertinente.
- El principal aporte de la tesis consiste mostrar el papel de las relaciones de poder y las relaciones familiares en el desempeño de la pequeña empresa a través de un estudio de caso; asimismo al mostrar la relación entre estos dos tipos de relaciones, se ahonda en la complejidad del análisis organizacional de la pequeña empresa. De igual forma, un aporte importante de la tesis consiste en poner a prueba conceptos como empresa familiar, a la vez que sugerir, nuevas formas de redefinición del mismo.
- Finalmente, dado el escaso conocimiento organizacional acerca de la pequeña empresa en México, la investigación empírica de la tesis es por sí misma relevante por su aporte al conocimiento organizacional.

Por lo anteriormente expuesto, *extiendo mi voto aprobatorio* a la tesis que lleva por título “*Relaciones de poder, relaciones familiares y empresa: el caso de una microorganización del sector textil*” para que su autor la sustente como tesis de Maestría en Estudios Organizacionales.

Sin más por el momento, reciba un cordial saludo.

Atentamente

Dr. Ayuzabet de la Rosa Alburquerque

C.c.p.: Juan Carlos Ramírez Segura