



**UNIVERSIDAD FERMÍN TORO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POST-GRADO
DOCTORADO EN GERENCIA AVANZADA**

**CONSTRUCTO GERENCIAL CENTRADO EN EL EJERCICIO
DEL PODER ORGANIZACIONAL COMO FACTOR
FUNDAMENTAL DE LAS ORGANIZACIONES EN LA
SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO**

**Autor: Mario A. Ramírez P.
Tutor: Elías Herrera.**

Cabudare, Mayo 2010



**UNIVERSIDAD FERMÍN TORO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DECANATO E INVESTIGACIÓN Y POST-GRADO
DOCTORADO EN GERENCIA AVANZADA**

**CONSTRUCTO GERENCIAL CENTRADO EN EL EJERCICIO
DEL PODER ORGANIZACIONAL COMO FACTOR
FUNDAMENTAL DE LAS ORGANIZACIONES EN LA
SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO**

**Tesis de Grado Presentada como Requisito para Optar al
Título de Doctor en Gerencia Avanzada**

**Autor: Mario A. Ramírez P.
Tutor: Elías Herrera.**

Cabudare, Mayo 2010

JURADO PRINCIPAL: FIRMA: _____
Nombre: _____
C.I.: _____

JURADO PRINCIPAL: FIRMA: _____
Nombre: _____
C.I.: _____

JURADO PRINCIPAL: FIRMA: _____
Nombre: _____
C.I.: _____

FECHA DE APROBACION: _____
 DIA MES AÑO

ÍNDICE GENERAL

	PP
LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
MOMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	
I. PRIMER MOMENTO COGNITIVO	
Contextualización y Delimitación del Fenómeno a Estudiar.....	3
Teleología de la Investigación.....	15
Sistema de Propósitos.....	15
Propósito General.....	15
Justificación de la Investigación.....	16
II. SEGUNDO MOMENTO COGNITIVO	
Orientación Teórico – Referencial.....	18
Estado del Arte del Conocimiento en torno al Fenómeno a Conocer.....	18
Referentes Teóricos de la Investigación.....	23
Antecedentes Históricos del Fenómeno Ejercicio del Poder	23
Retos Socio Históricos que Enfrentan las Organizaciones.....	27
Relación entre organizaciones humanas y desarrollo social	30
La Gerencia en las organizaciones Humanas Emergentes.....	31
La Sociedad del Conocimiento.....	34
Enfoques Teóricos del Fenómeno Ejercicio del Poder en las Teorías de la Organización	38
Enfoque Funcionalista.....	38
Enfoque de la Corriente Crítica.....	43
El Poder en la Sociedad del Conocimiento.....	45
III. TERCER MOMENTO COGNITIVO	

Perspectiva Epistémica y Metodológica de la Investigación	50
Momentos de la Investigación.....	50
Momentos de la Investigación.....	52
Primer Momento Cognitivo.....	53
Segundo Momento Cognitivo.....	53
Tercer Momento Cognitivo.....	54
Cuarto Momento Cognitivo.....	55
Quinto Momento Cognitivo.....	56
IV. CUARTO MOMENTO COGNITIVO	
Análisis e Interpretación de la Información.....	59
V. QUINTO MOMENTO COGNITIVO	
Constructo Gerencial Centrado en el Ejercicio del Poder Organizacional como Factor Fundamental de las Organizaciones en la sociedad del conocimiento.....	144
SEXTO MOMENTO COGNITIVO	
Reflexiones Finales.....	178
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	182
ANEXOS	
1. Matriz I.....	190
2. Matriz II.....	192
3. Matriz III.	194
4. Matriz IV.	196
5. Instrumento para la Validación Teórico Cualitativa del Constructo	198

LISTA DE CUADROS

	PP
CUADRO 1.- Matriz Comparativa de teorías del Poder.....	48
CUADRO 2.- Resumen de la Didáctica Investigativa.....	58
CUADRO 3.- Resumen de Categorías de Análisis y sus Respectivas Dimensiones.....	86
CUADRO 4.- Resumen Generación de Teoría para el Primer Propósito Teleológico.....	87
CUADRO 5.- Resumen Generación de Teoría para el Segundo Propósito Teleológico.....	114
CUADRO 6.- Descripción de las Dimensiones del Poder Organizacional.....	117
CUADRO 7.- Didáctica Investigativa para el Tercer Propósito Teleológico.....	145
CUADRO 8.- Didáctica Investigativa para el Cuarto Propósito Teleológico.....	156

LISTA DE FIGURAS

	PP
FIGURA 1. Componente del Signo como Categoría Teórica.....	116
FIGURA 2. Mapa de Proceso.....	161
FIGURA 3.- La Neurona.....	168
FIGURA 4.- El Neuro-Poder	169
FIGURA 5.- El Neuro-Poder Instrumental.....	171
FIGURA 6.- Neuro-Poder Intuitivo.....	172
FIGURA 7.- Neuro-Poder Integrador.....	173
FIGURA 8.- Proceso del Ejercicio del Neuro-Poder.....	174
FIGURA 9.- Constructo Gerencial del Ejercicio del Neuro-Poder	177

UNIVERSIDAD FERMÍN TORO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
DOCTORADO EN GERENCIA AVANZADA
Línea de Investigación: Gerencia en la Sociedad de la Información

**CONSTRUCTO GERENCIAL CENTRADO EN EL EJERCICIO DEL PODER
ORGANIZACIONAL, COMO FACTOR FUNDAMENTAL DE LAS ORGANIZACIONES EN
LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO**

Autor: Mario A. Ramírez P.

Tutor: Elías Herrera

Año: 2010

RESUMEN

Las organizaciones han dejado de ser consideradas un conjunto de recursos físicos, materiales y financieros, para convertirse por definición, en el conjunto de interacciones humanas que permiten de manera colectiva alcanzar los resultados esperados, pero ahora con factores externos e internos más impredecibles. La misma conducta de los actores organizacionales, ya no están representadas en la sumisión, producto del respeto a la estructura jerárquica, sino que por el contrario las organizaciones están constituidas por trabajadores pensantes, con intereses individuales de superación, con capacidad de decisión y tal vez lo más significativo: son propietarios del medio de producción más importante en la sociedad actual, como lo es el conocimiento. Sin duda, esto conduce a la búsqueda de la comprensión de los significantes y significados que los gerentes asignan a su ejercicio del poder. Lo anterior, permitió el estudio fenomenológico hermenéutico de la presente investigación cuya teleología fue la de generar un constructo gerencial, centrado en el ejercicio del poder organizacional, como factor fundamental de las organizaciones en la sociedad del conocimiento. La investigación estuvo enmarcada en el paradigma interpretativo, cuyos resultados fueron derivados del mismo proceso intersubjetivo de los cinco (05) gerentes consultados, a través de la técnica de la entrevista a profundidad, que permitió el diseño de matrices donde se organizaron las categorías de análisis que emergieron de la información suministrada. En las reflexiones finales, se destaca la disonancia cognitiva de los gerentes entre la orientación teórica y la metodológica del ejercicio del poder; sin embargo esas brechas permitieron al investigador utilizar la metáfora de la neurona para diseñar el constructo que denominó Neuropoder.

Descriptor: Organizaciones Humanas. Ejercicio del Poder. Sociedad del Conocimiento.

PRIMER MOMENTO COGNITIVO CONTEXTUALIZACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL FENÓMENO A ESTUDIAR

"Este conocimiento ha llegado a ser el capital de
una economía desarrollada"

Peter Drucker

Sin ninguna duda la afirmación realizada por Drucker (1994) "*Hoy la información se ha hecho transnacional tanto como el dinero*" resume de manera sencilla la complejidad social que se produce cuando no hay fronteras para conocer las realidades de otras latitudes, y más impactante aún realidades culturales ajenas a las nuestras pero que han comenzado a tener significativas influencias sobre las vidas particulares de otras naciones, lejanas en las distancias geográficas pero cercanas tecnológicamente.

Por supuesto, las organizaciones no escapan a la complejidad social vivida hoy, aún cuando los directivos, gerentes y trabajadores no estén conscientes de tal realidad. El éxito empresarial está en convertir los planes en acción, por lo tanto las relaciones comunicacionales entre el conjunto de personas debe ser armónico para estar alineados con esa visión, con ese rumbo declarado en las intenciones estratégicas.

La gerencia de hoy en día, dadas las complejas características de la sociedad del conocimiento, se cimienta en profundas interrelaciones de equilibrio y participación activa entre todos los miembros de una organización; por lo cual, el uso tradicional del poder, centrado en órdenes directas y absolutas, y que es propio del modelo burocrático de gerencia lineal y taxativo, se ha convertido según lo señalado por Drackovich (2001) en una anacrónica manera de hacer gerencia, donde mucho se invierte en

recursos físicos, financieros y esfuerzos humanos que al final no garantizan que se alcancen los resultados proyectados .

Por lo tanto, en ese modelo rige una propiedad emergente que dificulta la relación entre gerentes y colaboradores, esa propiedad es el temor cuyo resultado inevitable es la frustración, la decepción y la sumisión. Al final, esto produce trabajadores programados para la obediencia, prestos a cumplir obligaciones, sin compromisos y dispuestos sólo a sobrevivir en su puesto de trabajo. Al respecto, Dhruve (2008) afirma que estos comportamientos generan "...la impotencia aprendida, que consiste en la incapacidad de las personas para controlar su entorno". (p.104). La conducta de quienes dirigen de manera tradicional, continúan reflejando actitudes de desconfianza de manera radical, pensando aún que el único interés motivacional de los trabajadores está en el dinero.

Con esta situación, se hace difícil enfrentar las realidades de cambio en función de estructurar organizaciones basadas en el ser humano, ya que la elección de la conformación de una estructura está definida por los dominios: relaciones, propósitos y capacidades instaladas, los cuales demarcan la manera como el poder o la autoridad dominante perciben el ambiente y los objetivos de la organización; pero a su vez, y de acuerdo con Nieto (2006) "...esta elección se ve mediada por el sistema de creencias, actitudes, los valores y la ética de los que dominan...". (p.79). Estos patrones de conductas gerenciales, anteriormente referidos, en realidad no son sorprendentes, cuando en la sociedad nacional permanecen rasgos de discriminación por parte de élites que distorsionan la calidad de las relaciones humanas.

La sociedad industrial estuvo signada por la especialización, la mecanización, el liderazgo orientado hacia la tarea no hacia lo humano, convirtiéndose el trabajador u obrero en una pieza más del engranaje de la maquinaria llamada empresa. Todo ello, influido por las teorías liberales

económicas de finales del siglo XVIII que fueron el soporte del pensamiento administrativo clásico.

De allí, que a principios del Siglo XX, Taylor en E.E.U.U. y Fayol en Francia, se ocupen del estudio de la productividad, apoyada en la división de funciones, el estudio de tiempo y movimientos, dando origen al enfoque clásico de la administración. Cabe recordar que el objetivo empresarial estaba basado en el utilitarismo, se buscaba la mayor ganancia y por otra parte, esa ganancia se obtenía con más producción y/o haciendo el recurso, incluso el humano, más rentable.

Para que ese trabajador pudiera rendir y maximizar su eficiencia se buscaba primeramente que el mismo fuera un individuo obediente, con poco conocimiento, por lo tanto las relaciones de comunicación y órdenes eran verticales-descendentes con el superior. Al respecto Taylor (1972) escribía “...el hombre adecuado para manejar lingotes de hierro es demasiado estúpido para adiestrarse a sí mismo” (p.62). Con esta aseveración queda evidenciado el carácter de pieza, recurso o factor de producción que se le daba al trabajador, en fin el hombre maquinizado que el actor Carles Chaplin representó en su famosa película “La Máquina” que fue llevada al cine.

Para complementar, también se buscaba un supervisor especializado cuyo ejercicio del poder consistiera en ordenar y vigilar la labor efectuada por el operario con la finalidad de que ésta no pudiera ser desviada de lo que había sido planificado.

Para el momento histórico de la administración científica, las empresas están enfocadas en la productividad, son los momentos donde el poder estaba enfocado en la coerción, reinaba la violencia dentro de las organizaciones, la productividad se basaba en los recursos y no había ninguna señal de responsabilidad social.

En fin, el objetivo de la empresa era generar rentabilidad, por lo tanto en el plano ontológico el trabajador es sólo un engranaje de la maquinaria

que sufre depreciación, se le ignora como ser humano y social, Tragtenberg (1974) lo describe de esta manera: “La industrialización extensiva, inherente al esquema de Taylor, implica la proliferación de trabajo no calificado que coexiste con la estructura administrativa monocromática, alienante, donde la principal virtud es la obediencia”. (p. 194).

Ocurre que a mediados del siglo XX, luego de los experimentos de Hawthorne, los sistemas racionales comenzaron a dar paso a los sistemas naturales los cuales se enfocaban en las relaciones humanas. La evolución, se da debido al descubrimiento de que los trabajadores no actúan de manera aislada o individual, sino como miembros de un grupo.

Por lo tanto, desde el estudio del poder se identifica la fuerza de resistencia grupal, lo que implica que los organismos empresariales ya no pueden tratar por separado a los trabajadores como átomos aislados sino como miembros de grupos sociales. (Lewin, 1952).

Más aún, los estudios de Mayo generadores de la escuela de la Relaciones Humanas, señalan que las recompensas y sanciones no económicas influyen de manera significativa en la motivación y felicidad del trabajador. Las personas requieren reconocimientos, aprobación social, relaciones, participación, de allí el concepto de hombre social.

Así, que la empresa para ese momento es concebida como una organización social constituida por grupos informales, que no siempre sus intereses estarán reflejados en la estructura y objetivos formales declarados por la organización.

En esta etapa, el poder sigue ejerciéndose como fuerza o coerción, sólo que ahora se procuran castigos o sanciones pero se combinan también con recompensas al trabajador por seguir las órdenes de manera obediente. De tal manera, que el operario sigue tratándose como un recurso pero con la particularidad de que se avanza en el reconocimiento de sus emociones.

Sin embargo, queda evidenciado que el elemento humano nos es tan dócil, ni tan pasivo como ocurría en los primeros momentos de la revolución industrial. Es McGregor (1981) quien lo enuncia de la siguiente manera: "...al elevarse un poco el nivel de vida y adquirir el individuo un sentido mayor de dignidad y responsabilidad personal, empezó a moverse activamente" (p. 45). Los trabajadores toman conciencia de la agrupación, pues al estar consolidados como unidad aumenta la capacidad de resistencia frente a los representantes patronales.

Una de las formas en que se expresaron estos movimientos fueron los sindicatos, que de acuerdo al mismo McGregor (Ob. Cit.), se convirtieron en grupos sociales de poder, aunque los sindicatos tuvieron una perspectiva de entender el manejo de la autoridad y la responsabilidad muy distinta a como las tenían las unidades empresariales. Estas visiones encontradas de interpretar y ejercer el poder, dada su importancia se detallan en los párrafos siguientes.

En cuanto a las empresas, están organizadas de forma tal que el control se da de manera vertical descendente o sea de arriba hacia abajo, debido a que los gerentes se encuentran ubicados en la parte superior de la organización empresarial, por lo tanto son los que tienen la autoridad última, a su vez están considerados, supuestamente, como los más capaces y mejor preparados de todo el grupo ejecutivo.

Ese pequeño grupo de individuos, que están en el vértice empresarial ejerce poder sobre el resto de la organización por medio de la formulación de una política que establece los límites entre la acción que pueden tomar los demás elementos que integran el grupo. Estas políticas o normas prácticas suelen ser de carácter bastante genérico y dan particular importancia a las ejecuciones o realizaciones a largo plazo. Pueden ser normas escritas, o simplemente existir en la mente de los altos ejecutivos. Pueden ser objeto de pocas reglas o de numerosas ordenanzas.

La política de la alta gerencia tiene por objetivo promover los beneficios de la empresa, razón por la cual es esencial la existencia de una organización ejecutiva o gerencia media, que para fomentar los beneficios de la empresa la esta gerencia probablemente insista en su táctica de una libertad necesaria de acción, pensando que sin ella se pierde el control del negocio (las compras, la manufactura, las ventas). Pero por otra parte, establece restricciones sobre la autoridad y la responsabilidad de los subordinados, con objeto de que no dificulten con sus acciones el control gerencial.

Ahora bien, en las instituciones sindicales el control se ejerce de manera inversa, de manera ascendente o de abajo hacia arriba, a partir de la autoridad y responsabilidad de los integrantes de la institución que son la mayor cantidad de elementos delegan en los menos, quienes conforman la directiva sindical.

Ocurre entonces una delegación de poder ascendente, lo cual es más democrático; aunque sucede algo que probablemente afectó luego a la institución sindical, que los más, o sea quienes controlan son generalmente los menos capacitados y tienen menos talento que los líderes a quienes tienen que fiscalizar. Las historias posteriores, de las traiciones de directivos sindicales a la masa laboral que los elegía es ampliamente conocida.

Sin duda alguna los objetivos sindicales y empresariales son contrapuestos en esa realidad social, aquellos buscan la venganza y mejor remuneración y los gerentes maximizar las ganancias empresariales. Es por ello, que la cooperación entre ambos se dificulta, haciéndose imposible el beneficio colectivo que permita la negociación de objetivos comunes que garanticen una ganancia razonable a los gerentes y una mejor calidad de vida a los trabajadores. McGregor (Ob. Cit.) lo refiere así: "En las etapas primeras de las relaciones entre sindicatos y gerencia, una de las aspiraciones principales de los elementos sindicados puede ser la

venganza”. (pp. 92 y 93). De allí deriva, lo que la teoría estructuralista del poder denominó la lucha de clases.

Ni la teoría clásica, ni las relaciones humanas han sido suficientes para que la gerencia pudiera tener una mejor relación de poder con los trabajadores, por lo cual en el año 1940 comienza a fraguarse la teoría de la organización burocrática, inspirada en los escritos de Max Weber un teórico y estudioso de la sociología ya fallecido en esa época.

Weber (1995) no consideró la burocracia como un sistema social, sino principalmente como un tipo de poder para lo cual estudió los tipos de sociedad y los tipos de autoridad. “La autoridad significa la probabilidad de que una orden específica sea obedecida. La autoridad representa el poder institucionalizado y oficializado...” (p.17). La autoridad proporciona poder: tener autoridad es tener poder. Lo recíproco, sin embargo, no siempre es verdadero pues tener poder no siempre significa tener autoridad. La autoridad y el poder proveniente de ella, depende de la legitimidad, que es la capacidad de justificar su ejercicio.

Lo que puede destacarse de la teoría Burocrática, es el significado legítimo que se le da a la autoridad que al fin, es la razón por la cual los trabajadores obedecen las órdenes de los superiores. Por lo cual, es autoridad que proporciona poder, conduce a la dominación.

Continua Weber (Ob. Cit) en la posición de su teoría, que las creencias que legitiman el ejercicio del poder existen tanto en la mente del líder como de los subordinados, determinando la relativa estabilidad de la dominación, al tiempo que reflejan las diferencias básicas entre los diversos sistemas de dominación.

Por lo tanto, esa dominación no puede ser establecida sin aparato administrativo que sirva para ejecutar las órdenes, y se conviertan en el puente que permita la unión de los gobernantes y los gobernados. Así que de

esa legitimación y de ese aparato administrativo se derivan los tres tipos de autoridad legítima que Mouzelis (1968) clasifica de esta manera:

Autoridad Tradicional: La legitimación del poder viene de la creencia en el pasado eterno, en la justicia y en la pertinencia de la manera tradicional de actuar... Aunque sus órdenes sean personales y arbitrarias, sus límites se fijan a partir de costumbres y hábitos, y sus súbditos obedecen por respeto a su estatus tradicional.

Autoridad Carismática: En ésta los subordinados aceptan las órdenes del superior como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican. Carisma es un término que antes se usó con sentido religioso, significando un don gratuito de Dios, estado de gracia. Weber, lo usó con el sentido de una cualidad extraordinaria e identificable con una persona. Cuando la dominación carismática incluye un gran número de seguidores, el aparato administrativo está constituido por los discípulos y subordinados más leales y devotos.

Autoridad Racional, Legal o Burocrática: La legitimidad del poder racional y legal se basa en normas legales racionalmente definidas. Es el tipo de autoridad técnica, meritocrática y administrativa. Se basa en la promulgación. El aparato administrativo que corresponde a la dominación legal es la burocracia, y su fundamento son las leyes y el orden legal. Las reglas con los gobernantes se dan por reglas impersonales, y escritas, que delinear, de manera racional, la jerarquía del aparato administrativo, los derechos y deberes inherentes a cada posición.

La burocracia ha tenido una gran vigencia, sin embargo no es menos cierto que la tendencia del subordinado es cada vez mayor a la resistencia a la autoridad, y las órdenes son desobedecidas. Barnard (1938) estudió este fenómeno y en su teoría de la Aceptación de la Autoridad llega a la conclusión de que la autoridad no reposa en el poder de quien la posee, ni

viene de manera descendente, sino al contrario reposa en la aceptación o en el no consentimiento por parte de los subordinados.

Tiene en cuenta si la obediencia le trae ventajas que quiere obtener o si la desobediencia le trae desventajas que quiere evitar. Para Barnard (Ob. Cit.) la autoridad es un fenómeno psicológico a través del cual las personas aceptan las órdenes y las decisiones cuando se dan cuatro factores de manera simultánea:

- 1.- Cuando el subordinado puede entender o comprender la orden.
- 2.- Cuando no la juzga incompatible con los objetivos de la organización.
3. Cuando no la juzga incompatible con los objetivos personales.
- 4.- Cuando es mental y físicamente capaz de cumplirla.

En conclusión, la autoridad depende de la decisión del subordinado de aceptarla o no. Lo más importante de esta teoría es lo destacado del proceso de comunicación, pues si las órdenes no fueran entendidas, no generarían autoridad.

De acuerdo con March y Simon (1980) “Weber percibe la burocracia como un método para utilizar habilidades especiales, y no se fija demasiado en el carácter humano del organismo humano. (p.39). Por lo tanto el protagonismo está destacado en la estructura organizacional y sus relaciones internas.

Ahora bien, esa manera del quehacer empresarial tiene una ruptura cuando el trabajo tiene un cambio significativo, ese cambio está representado en la transformación de la naturaleza del trabajo manual lo que requería una organización basada en la supervisión y el control directo del trabajador, por lo tanto el poder era manejado a través de la coerción y el miedo imperaba en las emociones de los trabajadores.

En esa concepción, sólo se espera del operario su destreza física ya que el conocimiento estaba monopolizado en por quienes representaban los niveles superiores. El objetivo era la transformación de materias primas en productos terminados como generación de valor, donde la energía era aportada por la fuerza muscular del trabajador, y posteriormente recibe la ayuda del vapor y la electricidad. Las organizaciones de hoy en cambio están basadas en el manejo de información, y en la aplicación y generación del conocimiento, donde éste es el factor clave y distintivo que permite transformar insumos en bienes y servicios de mayor valor agregado. (Bianco, Lugones, Peirano y Salazar, 2002).

Por lo tanto, en el contexto social de las organizaciones actuales que están sustentadas en las tecnologías de información y de las comunicaciones (TIC) tienen una significación importante en la generación de transformaciones organizacionales y gerenciales, que de acuerdo con European Information Technology Observatory permite nuevas modalidades de integración vertical, empresas en red, nuevas formas de cooperación y alianzas estratégicas. (Zimmermann, 1997). Organizaciones en las cuales, emerge una estructura que permite de una manera más dinámica hacer llegar sus productos y/o servicios a sus clientes en tiempos oportunos.

Por lo cual, esta nueva visión de empresas cambian las relaciones de poder, de una organización basada en la manufactura a otra sustentada en la mentefactura dándose de esta manera un trabajo coordinado y reflexivo que a decir de Echeverría (2000) permite que las conversaciones generen valor a la empresa. Esto ocurre como consecuencia de las competencias comunicacionales, de tal manera que surge una relación de poder en las organizaciones emergentes que está basado en la confianza, la cual "...no es sólo el resultado de buenas intenciones. Esta se sustenta en competencias que deben ser aprendidas y estimuladas". (p.105).

En conclusión, los aspectos conceptuales y teóricos de lo que *debe* ser el ejercicio del poder en las organizaciones circunscritas en la sociedad del conocimiento deben estar enmarcadas en las características más destacadas de la sociedad del conocimiento que son:

- 1.- Las organizaciones son redes de comunicaciones interconectadas.
- 2.- El conocimiento es el medio de producción crítico.
- 3.- El trabajador es propietario del conocimiento.

En términos gerenciales el fenómeno del ejercicio del poder organizacional, por todo lo antes expresado constituye una de las esencias fundamentales de cualquier proceso de gestión organizacional actual; porque el mismo debe interarticular en la naturaleza de la organización, aspectos psicológicos, sociológicos, culturales, organizacionales, científicos y tecnológicos, que se reedifican en una filosofía de gestión con un profundo contenido humano.

Como expresión gerencial, el fenómeno ejercicio del poder organizacional debería centrarse en la generación y consolidación de pensamientos, conceptos, racionalidades y metodologías procedimentales, que respondan de manera intrínseca a la ontología de cada organización en particular y a los intereses, necesidades, actividades, conocimientos, habilidades y destrezas de todos sus miembros.

En la Sociedad del Conocimiento, en la cual estamos inmersos, toda construcción organizacional pasa necesariamente por el intercambio y generación de conocimientos y saberes que inter-alimentan permanentemente, las interacciones, los integrantes de una organización, lo cual indica, que el Ejercicio del Poder Organizacional, según lo planteado por Drackovich (Ob. Cit.), está sustancialmente relacionado con la generación y consolidación de los saberes y conocimientos que cada organización es capaz de producir, como resultado del proceso gerencial que le caracteriza.

En su carácter profesional de la administración, con nivel de experticia en logística industrial, en conducta organizacional y gerencia empresarial, el investigador se desempeña como consultor y está en contacto directo con distintas organizaciones y distintas manifestaciones gerenciales; lo cual le indica que en el contexto empresarial, el ejercicio del poder organizacional se está considerando en su esencialidad de factor fundamental para el proceso de gestión.

El investigador ha observado y percibido que los gerentes a los cuales asesora, comprenden la importancia gerencial del poder organizacional que deben activar como gestores de los procesos empresariales que gerencian. Sin embargo, el investigador percibe también, que los gerentes se debaten en un contexto de incertidumbres conceptuales, racionales y procedimentales, al momento de activarlo.

Lo planteado en el párrafo anterior lleva al investigador, como sujeto cognoscente, a plantear las siguientes interrogantes, sistema de interrogantes que propician la presente investigación:

- ❖ ¿Qué saberes y conocimientos poseen los gerentes, en torno a la gerencia en la Sociedad del Conocimiento?
- ❖ ¿Cuáles son los significados y significantes sociológicos y metodológicos, que los gerentes le asignan a su ejercicio del poder organizacional?
- ❖ ¿Qué principios fundamentarían la pertinencia del ejercicio del poder organizacional, como factor fundamental de la gerencia en la Sociedad del Conocimiento?

Al reflexionar sobre la interconexión entre las tres (03) interrogantes que se plantea el investigador, genera los siguientes propósitos de investigación, los cuales constituyen la teleología del estudio a desarrollar.

Teleología de la Investigación

Sistema de Propósitos

Propósito General

- ✓ Generar un constructo gerencial, centrado en el ejercicio del poder organizacional, como factor fundamental de las organizaciones en la Sociedad del Conocimiento.

Propósitos Específicos

- ✓ Develar el estado del arte del conocimiento que tienen los gerentes en torno a la gerencia en la Sociedad del Conocimiento
- ✓ Comprender los significantes y significados científicos, sociológicos y metodológicos que los gerentes le asignan a su ejercicio del poder organizacional.
- ✓ Declarar los principios que fundamenten la pertinencia del ejercicio del poder organizacional, como factor fundamental de la gerencia en la sociedad del conocimiento.

Justificación de la Investigación

Las organizaciones están enmarcadas en un mundo de permanentes cambios, sus procesos dependen del recurso conocimiento y éste lo posee un sujeto cada vez más pensante, crítico, reflexivo que requiere poder y participación en las acciones estratégicas de sus empresas.

Por lo tanto las relaciones y el ejercicio de poder no pueden ser aquellos basados en la orden y la aceptación pasiva del colaborador, en las recompensas y sanciones, sino más bien en los retos, en las tareas creativas, en el empoderamiento, la negociación y en las responsabilidades

De acuerdo a lo anterior, se requiere un gerente que entienda la necesidad de comprender las nuevas realidades para asumir los retos del ejercicio del poder compartido con la finalidad de transformar su gerencia tradicional, propia de la sociedad moderna en una gestión colaborativa, participativa, con impacto económico favorable pero a su vez con beneficios sociales.

Por tales razones, el ejercicio del poder en las organizaciones debe estudiarse con la finalidad de contribuir con los gerentes quienes podrán tener una visión más amplia, actual y favorable a las relaciones basadas en los acuerdos, la confianza, más que en el uso de la fuerza y el control.

Los equipos de trabajo, constituidos por colaboradores disciplinados, motivados, ansiosos de aprendizaje no pueden ser tratados con las mismas reglas o procedimientos conductuales que los trabajadores sumisos de la sociedad Fordista, el gerente actual requiere de instrumentos, conceptos, teorías del poder ajustadas a la sociedad del conocimiento.

Se hace evidente entonces, que la Academia Universitaria también requiere de la información de investigaciones como la actual para desarrollar debates, coloquios, programas de estudios que fomenten una formación acorde con la sociedad del conocimiento donde la comunicación entre los integrantes de una comunidad organizacional se convierte en un requerimiento indispensable, dónde las órdenes directas y los castigos sólo dejan resistencia y frenado en las tareas, lo cual sólo cultiva posteriores resentimientos en los trabajadores, deseos de venganza, bajos rendimientos.

Todo lo anterior, se transforma en una frontera que no permitirá los cambios, las innovaciones, la creatividad que son los factores tomados en

consideración para alcanzar la competitividad deseada por las empresas y que serán el soporte fundamental para producir productos y/o servicios que impacten de manera favorable, no sólo a los clientes directos de las organizaciones sino también a las comunidades que forman parte del entorno social y cultural de ellas.

La investigación desarrollada servirá a su vez para suministrar detalles, características, factores, aportes teóricos que a los investigadores interesados en el estudio del ejercicio del poder les pueda interesar para obtener información que les sirva de insumo a sus proyectos de investigación.

Finalmente, la investigación se justifica ya que está inscrita en la línea de investigación: La Gerencia en la Sociedad de la Información del Doctorado en Gerencia Avanzada de la Universidad Fermín Toro.

SEGUNDO MOMENTO COGNITIVO ORIENTACIÓN TEÓRICO – REFERENCIAL DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN

“El gobernante iluminado es tan misterioso que parece no habitar en ninguna parte, Tan inexplicable que nadie puede buscarlo. El descansa en la no acción, y debajo de él sus ministros tiemblan”

Han-fei-tzu.

En esta instancia de la investigación se presenta la orientación teórica referencial que apoyará el desarrollo del proceso cognoscente en esta investigación. La misma contiene dos dimensiones que son: El estado del arte del conocimiento en torno al fenómeno a conocer, y los referentes teóricos de la investigación.

Estado del arte del conocimiento en torno al fenómeno a conocer

Los estudios sobre el poder nacen desde la misma época de Platón y Aristóteles quienes la reflejan en sus teorías Políticas y Sociales; pero para comprender cómo se da ese poder desde la perspectiva de la sociedad del conocimiento se presentan a continuación un grupo de trabajos de investigación internacionales y nacionales, cuyos contenidos han brindado aspectos interesantes que fueron considerados en el estudio actual del fenómeno ejercicio del poder en el contexto de la sociedad del conocimiento.

En el contexto internacional

Calderón-Moncloa, L. y Viardot, E. (2009), en la investigación: El Impacto de los Valores Latinoamericanos en la Gerencia del Cambio Organizacional, invitan a una reflexión sobre cómo las características culturales, externas e internas, pueden impactar los programas de cambio

organizacional. Esta investigación, de carácter histórico-social permitió concluir a los autores que los programas de cambios importados de otros continentes tienden al fracaso, debido al desconocimiento que tienen los gerentes y académicos regionales sobre las complejidades de la cultura latinoamericana, que entre otras características se destaca la gran heterogeneidad de la población existente en nuestros países, en cuanto a razas, niveles económicos y sociales, campesinos inmigrantes, lo cual se hace evidente en las estructuras organizacionales cuyas jerarquías están ocupadas de manera vertical descendente por accionistas, ejecutivos, empleados y obreros, quienes representan distintas socio-culturas.

La otra consideración, tomada como relevante para la presente investigación, fueron los análisis referidos a cómo esas asimetrías señaladas en el párrafo anterior, generan una alta distancia del poder en nuestras empresas; creando un sistema de castas que no permiten la movilidad social.

Por otra parte, frente a la diferencia educativa se institucionaliza en las organizaciones una ideología punitiva aceptada por la generalidad de los trabajadores. Sin la comprensión de esta realidad socio-cultural se hace difícil implementar teorías de participación, calidad total o empoderamiento.

Vargas, G. (2007), realizó la investigación titulada: "Tiempo y Poder. La Antropología del Tiempo" con el objetivo de comprender el uso que las nociones temporales tienen para justificar las relaciones de poder existentes. Nuestra comprensión del tiempo es inmanente a nuestra forma de cimentar culturalmente lo que es la sociedad y las estructuras de poder que nos rodean.

Aclara la autora, que el poder lo entiende en el trabajo en el sentido Foucaultiano de *poder / conocimiento* que es intersticial y total, y se manifiesta en forma de conocimiento y de discurso, en las relaciones de las instituciones con los individuos y en las relaciones interpersonales que tienen lugar en la vida cotidiana. Toma de Foucault (1979, 2001), que el poder

conocimiento, en cualquier sociedad, es resultado de poderosos “aparatos” (sic) institucionales, incluyendo la escuela, las cárceles, el ejército, la familia, la disciplina y la etiqueta y se expresa de mil maneras.

La investigación, permitió la reflexión sobre la nueva forma de conectividad, de ajuste de los tiempos personales a los tiempos colectivos, destacando el ejemplo de los sistemas *just is time* en los ciclos de producción empresarial, la relación de personas en tiempo real aunque estén a largas distancias; finalmente concluye que debe darse un análisis a las relaciones de poder inherentes a estas nuevas formas de experimentar el tiempo, incluyendo el poder de las corporaciones, del Estado-nación, y las instancias supranacionales que hacen posible la comunicación entre naciones.

Pero ese análisis debe darse en un marco de respeto y reflexión, pero crítico del poder en acción y de nuestras propias epistemologías, se podrá comprender los tiempos múltiples pero simultáneos que se están dando dentro de nuestro propio tiempo.

En la investigación de Beauvois (2006), titulada: “Poder, Potencia y Producción de Sentido”, de tipo documental y cuyo objetivo es analizar las relaciones de poder desde la coercitiva y elitista a una productiva y cotidiana en la ciencias sociales, se reconoce que el estudio del poder no es nuevo; ya desde Hobbes y Maquiavelo existe una diferencia en cuanto al significado del poder. Para el primero la visión del poder es individualizada y localista, y para el segundo hacía falta ejercerlo para detener el destino. Por eso se dice que Hobbes analiza lo que es poder y Maquiavelo lo que el poder hace.

Otra manera de entender el poder se encuentra en su epistemología, la palabra poder puede ser sustantivada: El poder, los poderosos, el poder sobre; o verbalizada: Potere, Posse, poder de hacer algo. Estas son las maneras más básicas de definir el poder.

Algunos estudiosos más recientes del poder fueron: Weber, Dahl y Robbins, quienes tienen una definición mecanicista, causal, física; su análisis

gira sobre los poderosos, grupos elitistas como los gobernantes, las multinacionales. Esta forma de ver el poder siempre ocurre en retrospectiva, se observa que hay una resistencia y un efecto que la doblaga, esa resultante es el poder. Frente a esta postura surge la estratégica, que concibe que el poder está en todo el entramado social y al mismo tiempo lo estructura, lo crea, surgiendo así una tradición estratégica del poder en Maquiavelo y que en Foucault se cristaliza como referente.

La investigación concluye, con las definiciones de algunos autores con posturas del poder más postmodernas como la de Hannah Arendt, quien tiene una visión más consensual, porque se trata de recuperar la noción de libertad entendida no como libertad individual, sino que uno sólo es libre si se expresa en comunidad, colectivamente.

En el ámbito nacional

Bustamante, Z., Pérez, I. y Maldonado (2008), desarrollaron un estudio titulado: El Poder y la Gerencia en las Organizaciones: “Un Análisis Crítico Sobre la Diversidad de su Concepción”, cuyo objetivo precisamente fue el de analizar el poder, la diversidad filosófica de su concepción y, su aplicabilidad de uso en la gerencia de las organizaciones como forma de construir una referencia teórica-metodológica.

La investigación fue de tipo documental apoyada en la hermenéutica de los diferentes arquetipos de textos que se realizaron. El trabajo destaca la concepción filosófica del poder como una fuerza inherente a todas las formas de vida en las organizaciones, hace un breve recorrido histórico para detenerse en la consideración que realiza Weber sobre la distinción del poder político con respecto al ideológico y al económico; el cual permite la coacción física legítima y la amenaza cuando se transgrede el orden, las normas o el mandato.

El trabajo sirvió de fuente documental a la presente investigación ya que destaca las características de las organizaciones racionales concebidas jerárquicamente, donde el poder está concentrado en la cumbre de la organización y deja en una completa apatía al resto de la masa laboral. Los autores reconocen la vigencia que aún tiene en las empresas este autocrático sistema de gobierno, aunque lo cuestionan debido a la importancia que hoy posee para la gerencia la gestión por procesos, y no centrada en el control de las acciones de la gente.

Cayama, H., Lovera, M., Marín, F. y Mujica, M. (2008), realizan un aporte valioso con la investigación: Bases Epistemológicas del Conocimiento Organizativo: Reflexiones para un Nuevo Paradigma, debido al desorden cognitivo y lógico-semántico que ha producido este enfoque en cuanto a la nueva economía del conocimiento. Los autores, presentan como objetivo la explicación de este fenómeno considerado como el factor productivo más relevante en la organización. La metódica consistió en la revisión documental y análisis de contenido, dando como aporte la propuesta de un enfoque más abierto, holístico o sistémico de la gestión del conocimiento en las empresas, con la intención de ayudar a los interesados en este tema a librarse de aproximaciones instrumentales, de corto alcance interpretativo.

Este trabajo aportó a la presente investigación, formas y fondo de la formulación de la estrategia basada en conocimiento desde una perspectiva organizacional, tomando en consideración las dos grandes tendencias epistemológicas representadas en la epistemología cognitiva con su enfoque representativo y la epistemología del conocer con el enfoque constructivista.

Rangel (2007), presentó en la Universidad Central de Venezuela su Tesis Doctoral titulada "Aproximación a una Teoría de la Ideología como Mecanismo de Perpetuación de Modelos de Dominación Económico-Financieros". La investigación de Rangel, le aporta a este estudio información

valiosa en torno a la relación entre: Ideología y Ontología, Ideología y Política, Ideología y Psicología.

La investigación de Rangel (Ob. Cit.), le permitió al investigador orientar la interpretación contextual de la información que recogió para consolidar el trabajo de campo de esta investigación.

Rodríguez P. (2006), con su tesis doctoral titulada, “Factores Fenomenológicos de la Discursividad Pedagógica en el Aula de Clase: Una Aproximación Pragmática para Interpretar la Acción Comunicativa Docente en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto”, aporta a esta investigación conceptualidades y racionalidades relacionadas con el poder en el discurso pedagógico. Tales aportes sirvieron como referentes en el momento cuando el investigador abordó la manifestación del poder en las organizaciones.

Referentes teóricos de la investigación

Antecedentes históricos del fenómeno ejercicio del poder

El fenómeno ejercicio del poder, ha sido el tema central de la sociología política durante muchos años pero con los estudios de las instituciones sociales se tuvo que separar el poder del estado, con el ejercicio del poder en otras esferas, incluyendo las empresariales.

Por tal razón, el concepto del poder se hace difícil de enmarcar o delimitar cuando se trabaja como objeto de investigación. Al respecto Passano, (1978), señala que “... esta dificultad se traduce en la ausencia... de un marco teórico referencial común, dato corroborable simplemente en la diversidad de significado cuando se emplean los mismos términos”. (p.9).

En el pensamiento clásico de los Griegos no existe una diferencia práctica entre el Estado y la Sociedad como tampoco se entendía una diferencia entre lo público y lo privado, y la Política se consideraba como una

actividad noble y superior con lo cual el esclavo, quien se dedicaba al trabajo manual, quedaba excluido de ese escenario.

En la República, Platón (1978) deja sentado los principios en los cuales ha de consolidarse el Estado ideal los cuales están fundamentados en la virtud. En las Leyes, con mayor pragmatismo apunta, que el gobernante filósofo debe extraer la legitimidad de su poder de la capacidad de mediación entre el estado ideal, que él conoce y las condiciones concretas que tiene que tomar de la realidad.

En Aristóteles (1978) el estado ideal es irrealizable, donde se hace imposible que el Estado y el ciudadano tengan una completa identidad. La concepción del Estado debe tornarse eficaz. Se puede observar que en la Política de Aristóteles hay un gran esfuerzo por elaborar una fórmula realista para evitar el desorden y la división. Por lo cual, considera indispensable educar al ciudadano para que viva en las tendencias disociadoras en los principios de la virtud, la justicia y la política. Al respecto escribe Cerroni (1967). “La disociación individualista todavía no ha desintegrado la comunidad, pero ya ha previsto su carácter problemático” (p.35)

En la filosofía política entre los siglos XIV y XVIII está asentado el proceso reflexivo del estudio del poder que ya se hace de una manera más sistemática. En estos siglos los acontecimientos en el mundo Europeo son profundos: descubrimientos, viajes de exploración, expansión mercantil, guerras civiles, la Reforma, guerras religiosas, formación de monarquías nacionales, entre otros.

Sin embargo, los temas más centrales son los de la soberanía, la legitimidad del poder, el ascenso de los plebeyos y la declinación de los señores. En fin, a decir de Passano (Ob. Cit.) son éstas las premisas históricas del ciclo de pensamiento político que se inaugura con el jusnaturalismo. Siendo el problema de estudio de los filósofos ¿Cuál es el origen de la sociedad?, y que lo resuelven por los mismos medios: el estado

natural y el contrato social. Es preciso, el autor antes mencionado, en su escrito siguiente:

La naturalidad del mundo social, típica en la visión política de la antigüedad y que se conserva en el pensamiento medieval, se ha disuelto. Lo que constituye ahora el dato natural y primario es el individuo que tiende a asociarse con sus semejantes en tanto no puede dejar de vivir en sociedad. Sobre este presupuesto común, los teóricos del derecho natural divergirán sobre la visión del estado “natural”, presocial, del individuo y los alcances del “contrato social”. (p.16).

En cuanto a lo señalado, son dos los filósofos que demarcan las anteriores concepciones. Uno de ellos es Hobbes (2009) quien caracteriza al estado de naturaleza, previo a la institución de la sociedad, como hostil y de guerra entre los hombres quienes sienten el derecho de aspirar y tener todo lo que se aspira gracias a la igualdad entre los seres. Se hace necesario entonces, un pacto entre todos los ciudadanos, en virtud del cual todos renuncian a sus derechos naturales a favor del soberano quien queda fuera del pacto. Este será el encargado de que los ciudadanos vivan en paz y protegidos de la agresión externa.

Se puntualizan así dos contratos, el primero donde los hombres acuerdan unirse para arreglar de común acuerdo su seguridad y conservación, y el segundo donde transfieren el ejercicio del poder a las manos del soberano, renunciando incluso a la posibilidad de verificar el ejercicio del poder al cual se someten; el pacto de sujeción.

Entonces prevalece en este sentido que el poder debe ser absoluto y tener un solo titular para que pueda ser eficaz, aunque ya no tiene ningún fundamento religioso ni moral y es legitimado sólo por su utilidad.

El otro filósofo, y con pensamiento diferente, es Locke (1999), quien afirma que el hombre natural es ya sujeto moral, con un sentido innato de la

justicia y que puede coexistir en paz con los demás. Por lo cual, el hombre obtiene mediante el trabajo los bienes que se convierten en su propiedad. Sin embargo, en el estado de naturaleza no existen leyes que garanticen la propiedad privada, ni jueces para terciar en las disputas, ni el poder de ejecutar las sentencias.

Lo anterior, de acuerdo con el filósofo, da origen a un proceso de degeneración del que es necesario salir mediante un pacto que se fundamenta en la organización y en el estado político. Pero a diferencia de Hobbes, el poder y las leyes positivas que emanan de él sólo están para consagrar los derechos y las libertades naturales del individuo. Estos no podrán ser violados por la leyes, y cuando el estado invade los derechos individuales privados, el poder se torna ilegítimo y el contrato queda disuelto.

Posteriormente, Rousseau al igual que Hobbes afirma que el poder del soberano debe ser absoluto, inalienable, intrasmisible e indivisible, pero establece esta soberanía entera y exclusivamente al pueblo. Además marca una diferencia entre soberano y gobierno, siendo éste un simple órgano del primero y no el receptáculo de la soberanía.

Sin duda, que estas teorías acerca del fenómeno ejercicio del poder estaban fundamentando un nuevo orden que deberían terminar de afirmarse en el siglo XIX, dejándose atrás las instituciones del feudalismo y la pertenencia natural de los hombres a los estados y órdenes determinados.

Así, que el derrumbe del viejo régimen da entrada al sistema fabril y a la democracia política, la ciudad, el poder y los sistemas de autoridad, la condición obrera y el problema del orden social. Ahora bien, en lo que se refiere a la temática del fenómeno poder Nisbet (1969) apunta: "...que el gran acontecimiento inspirador fue la revolución Francesa". (p.37). Dentro de una constelación de pensadores destaca el trabajo de Weber quien realiza la tarea de sistematización conceptual del poder que de acuerdo a Nisbet (Ob. Cit.) la clasificación de los tipos de autoridad deben mucho a la Revolución y

a sus consecuencias sobre la sociedad feudal. De esta revolución se precisa el estudio del poder como poder total, la base de masa del poder y su centralización.

Pero más allá de lo acontecido durante el período 1793 – 1794, donde se refleja más la importancia de los acontecimientos, fue la huella marcada que dejaron esos procesos en los próximos siglos, los que finalmente se convertirían en los fenómenos típicos de la modernidad: La democracia política y el capitalismo, lo que planteará una tensión entre el espíritu conservador y la mentalidad moderna.

Serán estos puntos centrales los que permitirán los estudios sobre las instituciones humanas y el poder del estado, la burocracia moderna, los tipos de autoridad tradicionales, el papel de las instituciones, entre otras. Y es a Max Weber, a partir de 1906 a quien le corresponde el mérito de haber dotado a la mayor parte de estos temas de una formulación rigurosa y sistemática.

Retos Socio Históricos que Enfrentan las Organizaciones Humanas

En el sentido concreto, la palabra organización como sustantivo se refiere a un ente producto de la creación humana, destinado a permanecer por lo menos un periodo de tiempo perdurable. Sin embargo, aunque han existido desde siempre a decir de Drucker (Ob. Cit.) “Ni en los Estados Unidos ni en ninguna otra parte se hablaba de organizaciones hasta después de la segunda guerra mundial (p.55), por lo cual el fenómeno social organizacional se da, tiene existencia; aunque históricamente el concepto cobra definición a partir de los años 50 del siglo pasado.

En la Sociedad Romana, en tiempos de Julio César, el filósofo Cicerón (2000) estructura la sociedad mediante cuatro vínculos que son: la sociedad natural, infinita y universal; la nación, fundada en la unidad de territorio y de

lengua; la ciudad, constituida por una plaza, un templo y unos negocios comunes; la familia, que incluye el matrimonio, los hijos y toda la parentela. Lo anterior, viene a formar el esqueleto social donde se evidencia la dependencia que tienen los hombres entre sí, con el fin de poder hacer frente a sus necesidades.

Cicerón añade (Ob. Cit.): “La sociedad no puede vivir sin navegación y agricultura, sin importaciones y exportaciones, sin fontaneros, albañiles y médicos. Y estos elementos vitales se dan por el aporte de los hombres...¿de dónde nos vendrían (estas soluciones) sin la industria y el trabajo de los hombres?. (pp. 47-49).

No cabe duda en la cita anterior, de que el fenómeno organización tiene presencia pero el concepto no está formado, además debe destacarse que la acción de *hacer* es realizada por los hombres de manera personal.

En la sociedad feudal de acuerdo con Vélez (2009), tampoco se evidencia la organización como el ente independiente, con personalidad propia, que acciona a través de las relaciones entre individuos, que conforman las redes de estructura social. En esa época existen las denominadas corporaciones que Soto (2003), caracteriza como la agrupación de un número importante de miembros con oficios semejantes que se unen con la finalidad de defender sus intereses. Una vez más se destaca la individualidad de esas asociaciones, que aunque tienen fenómenos de vivencia colectiva, no se estructuran de manera estable.

Otras entidades propias de esa época fueron: Las Universidades, La Iglesia Católica, gobiernos feudales, hospitales, que al igual que las corporaciones son fenómenos colectivos, producto muchas veces de liderazgos fuertes, pero que de ninguna manera son entidades estables; sino más bien con una autonomía muy precaria.

Tal vez, esa debilidad institucional hace que en el siglo XVII aparezca un Estado hipertrofiado y supra social que en teoría garantizaría el bienestar

de los ciudadanos pero que finalmente queda estructurado sólo por dos actores sociales, el Príncipe y los súbditos; ejerciendo aquel el poder a través del miedo ya que de acuerdo a Maquiavelo (1979) "...los hombres son ingratos, hipócritas, inconscientes e interesados...No hay cosa más frecuente que verse abandonado de ellos al llegar la ocasión en que más se los necesita". (p. 116).

De acuerdo a lo señalado anteriormente, podría afirmarse entonces que el Estado no fue suficiente para el logro de la felicidad social, todo lo contrario esa hipertrofia produjo en la sociedad lo que Durkheim (1965) llamó *anomia*, agregando que la manera como podría desaparecer ésta sería con la existencia de corporaciones que mediante normas, puedan regular el comportamiento de los individuos con la comunidad. Con lo cual se formaría una estructura fuerte y arraigada en los intereses comunes, la ayuda mutua, el aprendizaje conjunto y que la profesión sea garantía de la continuidad en el tiempo.

En fin, Durkheim (Ob. Cit.) manifiesta que la sociedad colectiva no puede ser una masa amorfa, sino estructurada en oficios y responsabilidades que construyen juntos un estado de progreso y bienestar; contando para ello con la división del trabajo como elemento de solidaridad.

Esa división del trabajo, aparece reflejada en las nuevas instituciones sociales del siglo XIX, llamadas empresas productivas, cuya característica resaltante es que dejan de ser dependientes de un individuo, cobrando vida autónoma con respecto a sus dueños.

Serán estas nuevas instituciones humanas productivas, que hasta toman una personalidad propia y jurídica, la puerta de entrada a la llamada primera revolución industrial. Desde aquí, se desprenderán una serie de estudios denominados de administración científica cuya principal razón será conocer la mejor manera de dirigirlas con eficiencia, lo que sin duda permitió

cambios sociales, económicos y políticos que sirvieron de fundaciones para la estructuración de la época moderna.

Relación entre Organizaciones Humanas y Desarrollo Social

El hombre de la edad media fue sujeto prácticamente amurallado, circunscrito a la ignorancia tanto del medio que le rodeaba como de sí mismo; su esperanza de vida no iba más allá de los 30 a 35 años de edad. Alejado del progreso técnico, la revelación era su única fuente de verdad, con precarias condiciones para los intercambios comerciales y una producción de bienes sumamente escasa que apenas podría servir para la subsistencia más paupérrima.

Por lo tanto, la entrada del renacimiento abona el terreno para una producción más organizada, con mejoras en las condiciones laborales donde la agricultura y la artesanía fueron estructuradas progresivamente “como primera etapa de un proceso destinado a satisfacer las demandas de los consumidores, a través de una fase intermedia de mediación mercantil tan compleja que requirió la actividad de una clase profesional especializada: la burguesía capitalista. (Historia Universal, p. 9).

De acuerdo con Ackoff (2007) en realidad el renacimiento es un nuevo despertar, sus hombres enfrentaron la naturaleza con un temor reverente, y con la admiración y la curiosidad de un niño. Así pues, se despierta el entusiasmo a tal punto que ellos comienzan a considerarse semidioses, por lo cual apunta el autor, que la revolución industrial fue un producto de la inferencia de que el hombre tenía que crear máquinas para que hicieran el trabajo.

Esta etapa caracterizada por la producción masificada, que de acuerdo con Toffler (1990) corresponde a la era de cambios denominada la segunda ola, permite la aplicación del método analítico al trabajo lo que a través de la

simplificación de las tareas permitía una reducción de los costos de producción. Lo que al final se traducía en mejores precios, por la economía de escala, permitiendo posteriormente la adquisición de productos a una mayor cantidad de personas. La discusión de los beneficios, a juicio de muchos estudiosos del tema, no puede ponerse en entredicho; la calidad de vida de los hombres mejoró de manera significativa y no podría compararse con ninguna otra época, a pesar de lo que haya significado el proceso de la maquinización del trabajador.

Sin embargo, es en la etapa posterior denominada tercera ola, cuando la tecnología se pone a disposición del hombre, la cual facilita el proceso de desarrollo en todos los ámbitos permitiéndole a su vez profundizar sus posibilidades expresivas y culturales. De acuerdo a Colom y Mélich (1997): "...el hombre alcanza nuevas posibilidades y estilos de pensamiento innovador jamás desentrañados y puestos en práctica, por lo que el entorno del ordenador, en vez de alienación, lo que procura son nuevas perspectivas y reactualizaciones..." (p.67).

Por supuesto, ese contacto con el computador trae como consecuencia una mayor independencia del sujeto, surgiendo una ideología que Colom y Mélich (Ob. Cit.) refieren que está basada en la valoración del individuo y en su autosuficiencia que precisamente le suministra esa tecnología como elemento diseñador de su nueva óptica social.

La Gerencia en las Organizaciones Humanas Emergentes

Las ciencias gerenciales en el sistema maquinista son producto de las ciencias sociales o humanas como la economía, psicología, sociología, las cuales desarrollaron técnicas con la finalidad de predecir, semejantes a las que empleaban las ciencias naturales.

Por tal razón, los gerentes empresariales tenían como tareas primordiales el control y la dirección, pero el centro de la acción estaba en direccionar, dirigir, conducir la empresa, lo que significaba transformar la naturaleza a través de la manipulación y obtener el objeto de producción deseado. Para ello, hace uso de herramientas para el trabajo tangible y de instrucciones de trabajo para la labor del operario.

En la actualidad, más allá de la información, de la inteligencia artificial, de la forma de tomar decisiones o diseñar estrategias, lo que marca la diferenciación es la internet que de acuerdo a Drucker (2002) se convierte en el "...canal de distribución de bienes y servicios - tal vez el más importante de todos - y, sorprendentemente, de empleos gerenciales y profesionales". (p.3). La internet, base del comercio electrónico produce un cambio significativo en la economía y sin duda en la relaciones laborales. Según Colom y Mèlich (Ob. Cit.) "Será, en definitiva, la tecnología, el elemento diseñador de la nueva realidad y, por lo tanto, de la nueva condición de la ideología en la sociedad". (69).

De tal manera, que esa misma tecnología conduce a un entorno global donde la competencia se caracteriza por mercados atomizados que son servidos por competidores existentes en la red, con diversidad de productos, con tiempos cortos en el ciclo de vida. Por lo cual, estos entornos exigen a la organización que se haga dinámica, que se adapte rápidamente y pueda responder con cambios estructurales formales que le permitan garantizarse prontamente la flexibilidad que le ayudará a dar respuesta a las nuevas necesidades de los clientes.

Así, que basado en la idea anterior Zimmermann (1997) ha afirmado que las empresas están cruzando sus fronteras tradicionales para compartir conocimiento y habilidades, e incrementar su tamaño, siendo la cooperación entre empresas una fórmula organizativa prometedora para el logro de este objetivo.

No cabe duda entonces, del giro que deben dar las organizaciones jerárquicas para transformarse en organizaciones de conocimientos socialmente productivas, dispuestas a enfrentar el reto de ayudar a la construcción de una sociedad donde prevalezcan la autonomía, el autocontrol y el saber colectivo.

Así que un entorno con tecnologías emergentes, la globalización, las mayores exigencias de los clientes, el procesamiento masivo de la información, la creciente velocidad de cambio entre otros aspectos, no son el escenario pertinente para una empresa burocrática, con administración basada en la certidumbre, el respeto a la subordinación, al poder, al status quo, con pensamiento lineal y causal. Al respecto Castell (2001) sostiene que la organización en red es una forma organizativa superior, ya que al contraponerlas con las jerarquizadas aquellas se destacan por la toma de decisiones coordinadas, ejecución descentralizada, son de expresión individualizada y la comunicación es global y horizontal.

Para Castell (Ob.Cit.) “La creación y desarrollo de internet es una extraordinaria aventura humana. Muestra la capacidad de las personas para trascender las reglas institucionales, superar las barreras burocráticas y subvertir los valores establecidos en el proceso de creación de un nuevo mundo. (p. 23); habría que adicionar también la existencia de una nueva realidad económica donde en tiempo real proveedores y clientes pueden estar unidos sin importar las distancias.

Es por ello, que emergen organizaciones que permiten responder a las demandas del medio ambiente sin sacrificar su cohesión, manteniendo su alto desempeño; y sobre todo, que permitan realizar estos cambios en ciclos cada vez más cortos, tal como lo describe Cornejo (2004): “De igual manera, emergen nuevas teorías sólidas alternas para comprender, modelar, intervenir y predecir el comportamiento de fenómenos complejos, donde las relaciones entre sus elementos sobrepasan nuestra capacidad de

entendimiento y por ende de intervención”. (p.9). Esas teorías de administración para el cambio son: Estructura y Procesos, el Pensamiento de Sistemas, el Concepto de Complejidad, la Teoría de Caos, los Sistemas Auto-Organizados, la Administración de la Complejidad.

La Sociedad del Conocimiento

Los cambios que han sufrido las sociedades desde sus inicios, pasando por su puesto por la Sociedad Industrial han generado, sin ninguna duda, nuevos estilos de vida, de pensamiento, de competencia y hasta de realidades; pero es la sociedad actual, la Sociedad del Conocimiento la que centra al hombre como eje fundamental para su desarrollo.

Las bases en las que se soporta la estructura de esta nueva Sociedad, se edifican a través de la capacidad que tengan tanto los individuos como las organizaciones de crear conocimientos aprovechables para su desarrollo. Sin embargo, dicha capacidad debe estar sustentada con las condiciones ambientales y de relaciones que se dan tanto en las organizaciones emergentes, como en el contexto social que las envuelve.

Muchas instituciones, símbolos de la modernidad, deberán remozarse frente a una economía que de acuerdo con Drucker (1994) seguirá siendo de mercado, pero el verdadero negocio “...es la producción y la distribución de conocimientos, y no la distribución de objetos”. (p.198). Por lo tanto, las organizaciones empresariales también deberán adecuar sus procesos debido a que trabajo, tierra y capital como recursos tradicionales, no serán los protagonistas en la gestión organizacional. Los verdaderos productores de riqueza son ahora la información y el conocimiento.

Sin embargo, frente a una reflexión sobre el conocimiento en las organizaciones, su manera de gestionarlo y su planteamiento dual como sujeto – objeto de conocimiento se pueden apreciar visiones diferentes en lo

terminológico y lógico-semántico, tanto para definirlo como para diseñar estrategias que permitan marcar una ventaja diferencial competitiva.

Frente a ese debate, se deben referenciar los fundamentos epistemológicos del conocimiento empresarial los cuales están delimitados en dos tendencias: la epistemología cognitiva, integrada al enfoque representativo, que asume el conocimiento como adquirido y difundido en la organización y por la conectividad, que ofrece un sentido de comunidad social permitiendo la coordinación de las relaciones entre sus miembros.

La otra tendencia corresponde a la epistemología del conocer, que Cayama, Lovera, González y Mujica (2008) le reconocen esta denominación a Cook y Brown (1999), enmarcada en el enfoque constructivista que plantea que el conocimiento reside en los individuos y en el sistema social, por lo que la organización es un sistema vivo que produce conocimiento, "...haciendo referencia básicamente a la autopoiesis y generándose una diversidad de enfoques proporcionados por la biología, la neurociencia y la psicología". (p.106), Este enfoque, al igual que el anterior consideran a la organización como un ser vivo, lo cual conduce a una mejor interpretación de la realidad organizacional.

Aunque el estudio del conocimiento no es nuevo, Nonaka y Takeuchi (2001) han afirmado que no ha existido una corriente filosófica japonesa que se haya difundido ampliamente, sin embargo la idea que ellos tienen sobre el conocimiento está integrada en las enseñanzas del budismo, confucianismo y las corrientes filosóficas más relevantes de occidente, que se expresan en tres características distintivas de la tradición intelectual del Japón: la unidad humano-naturaleza, caracterizada por el respeto hacia lo natural, la unidad mente-cuerpo, donde el conocimiento es concebido como sabiduría, y la unidad de uno mismo y del otro, donde el ideal de vida es convivir armoniosamente con otros, como parte de un yo colectivo.

Las características enunciadas anteriormente, son las que sirven de soporte a las prácticas gerenciales japonesas, ya que para ellos el conocimiento más importante es el conocimiento tácito, algo no muy evidente y difícil de expresar, el cual engloba una dimensión técnica y una dimensión cognoscitiva. La creación del conocimiento, según ellos, tienen en cuenta tres categorías: 1) expresar lo inexpressado, a través de metáforas y analogías; 2) diseminar el conocimiento, haciendo el tránsito del conocimiento personal al conocimiento organizacional; 3) el nuevo conocimiento nace entre la bruma de la ambigüedad y la redundancia.

El conocimiento organizacional tiene diferentes dimensiones para analizar, que Cayama et al (Ob. Cit.) las enuncia como la dimensión epistemológica, relacionada con la génesis científica del conocimiento humano, el cual constituye un planteamiento lógico, derivado de la propia evolución semántica del conocimiento, definido actualmente como explícito y tácito. El explícito, es fácil de articular y verbalizar, es codificado, objetivo, racional, libre de contexto. El tácito es difícil de articular, es subjetivo, está vinculado a la experiencia y a las emociones, es dependiente del contexto y de la práctica.

La dimensión ontológica trata del ser o sujeto de conocimiento, refiriéndose a donde reside, por lo que se puede hacer mención de conocimiento individual, poseído por la persona y conocimiento social o colectivo, poseído consciente y efectivamente por el grupo o por la organización.

En cuanto a la manera práctica de hacer conocimiento en las organizaciones, se cuenta con tres clases que son las más difundidas:

1.- La mejora continua: También conocida como Kaizen, ocurre cuando a través del aprendizaje sistemático se realizan acciones de mejoras que en el tiempo garantizan el desarrollo organizacional.

2.- La explotación continua de conocimiento: Se aplica con la finalidad de desarrollar nuevos y diferentes productos y servicios.

3.- La innovación: Aplicado cuando se transforma un producto y es adaptado a la satisfacción de nuevas expectativas.

Así, que es necesario que las organizaciones reflexionen sobre su manera de hacer gestión, y ese examen de construcción debe estar enfocado en la manera de gerenciar. El mismo Drucker (Ob. Cit.) afirma que “Lo único que va a tener importancia en la economía nacional, lo mismo que en la internacional, es el rendimiento de la administración en hacer productivo el conocimiento”. (p. 210). De tal manera, que la gestión va a estar directamente relacionada con la capacidad de una organización para administrar la creación, la difusión, la adaptación y utilización de conocimientos valiosos y su integración en negocios, sistemas, procesos, productos y servicios.

En fin, las organizaciones requieren en esta sociedad compleja crear un orden del desconocimiento, para canalizar el conocimiento; lo que se ha expresado como el aprender a desaprender, las empresas están obligadas a buscarse metodologías, acciones y relaciones de poder que permitan el aprendizaje colectivo, basados en cooperación, respeto a la diversidad y superación de las barreras históricas de la comunicación.

En cuanto a los gerentes, tienen la responsabilidad de asumir que las decisiones deben superar la racionalidad, la autonomía a la centralización y el poder basado en la comunicación, superar al poder basado en la subordinación.

Enfoques Teóricos del Fenómeno Ejercicio del Poder en las Teorías de la Organización

El fenómeno del poder ha sido tema para diferentes plumas que escriben en distintas ciencias como la política, las relaciones internacionales, las decisiones comunitarias, la gerencia pública; sin embargo el estudio centrado en el nivel organizacional, a lo interno de la empresa, ha sido dejado a un lado por las ciencias políticas, siendo pocas las investigaciones que se encuentran para su estudio.

En contraposición a lo anterior, las teorías de la organización incorporadas dentro de los estudios de la administración y la sociología, han procurado una comprensión de las relaciones de poder en las dinámicas de las organizaciones. Es lo que permitirá, al autor de la presente investigación, reseñar de manera evolutiva las representaciones del poder en las teorías de la organización.

Las corrientes de pensamiento predominantes en la sociedad desde mediados del siglo XX, están concentradas primordialmente en dos teorías controversiales: la funcionalista, quienes presentan el poder como un modelo de interacción y de intercambio entre individuos o grupos que actúan o negocian entre ellos, conocida como la noción de actor estratégico; y la crítica, quienes afirman que los individuos operan en límites estructurales definidos y determinados previamente a su actuación (Ruíz, 2004).

El Enfoque Funcionalista

De acuerdo a Ruíz (Ob. Cit.), la corriente funcionalista estuvo representada fundamentalmente por los trabajos de Max Weber y los de Talcott Parsons. Es importante destacar que el funcionalismo tenía un dominio amplio del espectro de las ciencias sociales norteamericanas, donde la concepción de las organizaciones era integral y no conflictiva.

Las ideas prevalecientes eran las del equilibrio y la estabilidad empresarial. Tanto así, que los desequilibrios eran tratados como simples

disfunciones temporales. El funcionalismo preconizaba un principio de equifinalidad, según la cual la organización haciendo referencia a Chanlat (1992) citado por Ruíz (2004) "...buscaba alcanzar un mínimo resultado de eficiencia con medios e instrumentos que podían ser diversos. (p. 25).

De tal manera, que el conflicto será tratado como una contingencia y no como un fenómeno recurrente, ya que la organización está conformada por un conjunto de acciones coordinadas y homogéneas, con objetivos comunes, y que estos representan el norte para mantener la sobrevivencia y la conservación.

El pensamiento de Weber (2007) en cuanto a las organizaciones burocráticas estaba dirigido a fomentar la productividad a través de la eficiencia y la racionalización, para lo cual eran necesarias reglas claras, división del trabajo y un orden legítimo basado en la autoridad. Para ello utiliza la metodología de su teoría comprensiva partiendo del tipo racional, moderno, de dominación para desde éste, ir exponiendo los otros tipos en relación y contraste. En función de lo anterior, expondrá la dominación tradicional y la dominación carismática en comparación con la dominación racional-legal, las cuales serán detalladas en los siguientes párrafos.

Weber (Ob. Cit.) llama "Herrschaft" a la probabilidad de que, en un grupo determinado de personas, determinadas órdenes, o todas las órdenes encuentren obediencia. No es, por tanto la probabilidad de ejercer un poder (Macht) o una influencia sobre los demás. En este sentido la dominación (Autorität) puede basarse, en el caso concreto, en muy diversos motivos de la obediencia, desde la mera costumbre hasta consideraciones de índole totalmente racional-instrumental.

Ahora bien, en toda auténtica relación de Herrschaft se da una mínima voluntad de obedecer, es decir, un interés material o espiritual en obedecer. Sin embargo, no toda dominación emplea medios económicos ni, mucho menos aún, tiene fines económicos. Pero la dominación sobre un grupo de

personas necesita generalmente un aparato administrativo que puede estar obligado a prestar obediencia al gobernante, ya sea por pura costumbre, por sentimientos, por intereses materiales o por motivos ideales.

Los tres tipos de dominación legítima que define Weber (Ob. Cit.) son:

1.- *De índole racional*: Se basa en la creencia de la legalidad del ordenamiento establecido y del derecho a dar órdenes por parte de quienes tengan la competencia para ejercer la dominación según ese ordenamiento.

2.- *De índole tradicional*: Se basa en la creencia usual en el carácter sagrado de tradiciones existentes desde siempre y en la legitimidad de los competentes para ejercer la autoridad en virtud de esas tradiciones.

3.- *De índole carismática*: Se basa en la entrega extraordinaria a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y del ordenamiento creado o revelado por esta persona.

En el caso de la dominación legal, la obediencia se presta a un ordenamiento legal impersonal y objetivo y a las personas establecidas por ese ordenamiento en virtud de la legalidad formal de sus órdenes y dentro del ámbito de esas personas.

En síntesis, la burocracia era un medio técnico para aminorar los conflictos, ya que los servicios se destinaban de manera equitativa para todos los individuos, la cual estaba estructurada por reglas y el poder en términos de relaciones, era representado como uno aceptado y reconocido por los miembros componentes de la organización.

En cuanto a Parsons (1978), dio una visión sistémica social que comprendía no sólo a los individuos y a los grupos más pequeños, sino también el conjunto de la sociedad. Además, la organización estaba constituida por diferentes subsistemas como los grupos, las divisiones, jefaturas, otros.

Parsons, en Passano (Ob. Cit) hace la siguiente definición del poder:

“...es, en general, la *capacidad* de asegurarse el cumplimiento de obligaciones por parte de las unidades de un sistema de organización colectiva, en el cual las obligaciones son legitimadas en base a su relevancia para el logro de objetivos colectivos, y en el que, en caso de negativa, existe una expectativa de imposición de sanciones situacionales negativas, sea cual fuere el sujeto que dispone concretamente tal imposición”. (p. 64).

Cabe precisar, que el autor en la definición, y él mismo lo ha destacado en sus escritos, hace uso de dos palabras significativas: generalización y legitimación. En cuanto a la generalización siguiendo la misma línea de pensamiento, afirma que según su definición, asegurarse la obediencia a un deseo propio, esté definido o no como una obligación, sólo mediante el uso de la fuerza, no es ejercicio del poder, del mismo modo que obtener la posesión de un objeto trocándolo por otro objeto no es una transacción monetaria.

Por lo tanto, la capacidad de asegurar la obediencia, para que se la defina como poder no debe estar simplemente vinculada con una particular sanción que un objeto esté en condiciones de imponer, sino que debe estar generalizada y el medio utilizado debe ser simbólico.

En cuanto a la legitimación, refiere que es la consecuencia necesaria de concebir al poder como simbólico, en el sentido de que si se lo trueca por algo que tenga valor para la eficacia colectiva, como es el cumplimiento de una obligación, deja a aquél que la recibe, o bien que cumple la obligación sin nada de valor. Es decir que éste no tiene nada, fuera de un conjunto de expectativas de poder a su vez pretender, en otros contextos y en otras ocasiones, ciertas obligaciones por parte de otros sujetos.

En conclusión, los dos criterios están estrechamente vinculados a poner en duda la legitimidad de la posesión y uso del poder conduce a medios más seguros para procurarse la obediencia. Estos medios, entonces, deben ser progresivamente más eficaces intrínsecamente, es decir, deben adecuarse más estrictamente a la particular situación objetiva, y por ende ser menos generales.

Por otra parte, cuanto más intrínsecamente eficaces son esos medios, tanto menos constituye la legitimación un factor importante de su eficacia y, en el extremo de ese proceso, se encuentra el recurso a los diversos tipos de coerción, primero y por último el uso de la fuerza, que es el medio coercitivo de mayor valor intrínseco que cualquier otro.

El elemento central de Parsons en su teoría del poder, estaba representada en la redistribución y el intercambio de recursos como razón primigenia de las relaciones de poder. Afirmaba, que el poder era la capacidad de mover recursos existentes con el interés de acometer las metas del sistema.

En conclusión, los dos autores mencionados dieron a la teoría de las organizaciones una idea de lo que representaba una empresa bastante homogénea y sin escisiones, donde los miembros actuaban de manera coordinada, en procura del beneficio del sistema en general.

Se debe destacar que este tipo de organización en ambientes complejos como la sociedad actual, enmarcada en el conocimiento no puede responder a estas premisas, por lo cual las relaciones de poder estarán signadas por otros elementos que no son tal vez tan racionales.

El Enfoque de la Corriente Crítica

La forma de mirar el poder en la corriente crítica fue diametralmente opuesto al enfoque funcionalista, ellos tenían la idea de que el poder estaba

caracterizado por una dominación estructural y no relacional o interaccionista y para soportar sus afirmaciones se basaron en tres dimensiones como la ideológica, las prácticas disciplinarias y la noción de dominación.

Esta corriente se dedica a estudiar preferentemente el cambio, la dominación, la explotación y la desintegración de la organización. Por supuesto, se enfrentaron al paradigma funcionalista al expresar su desacuerdo con el statu quo de las organizaciones. Suponían que no podía existir en ellas esa tranquilidad y formalidad; sino más bien que de lo que se trataba era de ocultar la confluencia de preferencias, así como de valores, intereses, creencias que señalan la existencia del conflicto que de alguna manera podría subvertir el andamiaje organizacional.

Para los defensores de la teoría crítica, el poder fija y normaliza a los individuos y a los conjuntos normativos para ejercer la dominación de una manera directa sobre los individuos y propone un poder impersonal y latente que se encuentra por encima de las acciones de las personas que están en la organización.

Parafraseando a Ruíz (Ob. Cit.) los críticos centran su polémica en el fenómeno de la dominación, la cual afirman tiene su existencia en un orden que decreta los deberes que cada miembro ejerce de manera directa, a diferencia del enfoque funcionalista los actores pueden tener un margen de libertad que da lugar a un poder manifiesto.

El concepto de dominación, epicentro de la teoría crítica, está bastante atomizada; sin embargo hay dos tendencias claramente definidas que corresponden a la tradición Marxista y la de Michel Foucault las cuáles buscan conocer, más allá del estudio del ejercicio del poder, sus propias raíces, por qué y cómo se ha instaurado ese poder.

La corriente Marxista del estudio del fenómeno del poder está focalizada en la lucha de clases, la cual es el resultado del modo de producción capitalista. Por lo tanto, la organización está construida a partir de

las relaciones sociales de producción y la dominación está en la base del control que ejercen los dueños de los medios de producción sobre el proceso de trabajo y los propios trabajadores, con el fin de incrementar al máximo las ganancias y los beneficios. De acuerdo a Clegg (1986), citado por Ruiz (Ob. Cit.), Esta dominación “erosiona la autonomía del trabajador”. (p.50).

En cuanto a Foucault (2004) admite que los individuos poseen un cierto grado de poder, pero se debe observar igualmente su grado de discreción ya que la organización mantiene una vigilancia estratégica sobre los trabajadores y los grupos que accionan en el interior. Así, que la libertad de escoger para ellos no es total, ésta depende de una vigilancia directa no sólo con controles directos, sino que consiste en prácticas culturales de adhesión, persuasión moral o destrezas tecnológicas. Su representación está enmarcada en la vigilancia que ejercen los supervisores, las rutinas, las reglamentaciones, las normas y las formalidades.

El pensamiento de Foucault (Ob. Cit.) se aleja de manera significativa del Marxista, donde el poder estaba representado por un sujeto o un grupo social, él propuso, en contrapartida, un poder moderno que es intrínseco a las relaciones entre individuos, haciendo del poder una miríada de métodos de control que permiten la sujeción de los individuos, que los hace más sometidos y útiles. Este tipo de poder fue llamado por él disciplinas.

De tal manera que la corriente crítica, especialmente la marxista, visiona el poder como un ejercicio manifiesto por la sociología de la organización escondiendo el verdadero sentido del poder como capacidad. Los conflictos estructurales que existen en la organización se basan en la naturaleza, principalmente ideológica, de la división del trabajo y de la estructura de la organización.

La corriente crítica ha dejado de ser homogénea desde los años ´80 del siglo pasado, en cuanto al poder se refiere, aunque la espina dorsal que transfiere el pensamiento central sea el efecto estructural. Pero a decir de

Ruíz (Ob. Cit.) las influencias son heteróclitas y han ido desde la idea de la dominación Marxista, las ideas de vigilancia de Foucault y los recientes estudios sobre el postmodernismo en las organizaciones.

El poder en la Sociedad del Conocimiento

A partir de los años 90 del siglo XX, el fortalecimiento de las corrientes funcionalista se hace evidente frente a la corriente crítica ya que representantes de ésta última desaparecen o en todo caso se unen al funcionalismo utilizando los mismos conceptos clave como: actor, negociación, estrategia.

Las organizaciones humanas en el contexto de la sociedad del conocimiento no están cimentadas en la racionalidad de Weber (2007), con una clara unidad de objetivos, procesos determinados, toma de decisiones centralizadas, con definición de tareas entre los miembros y un actor o grupo mínimo de actores estratégicos que poseían una distribución nada ambigua del poder.

En la sociedad del conocimiento la corriente de pensamiento es más liberal, no pretende la universalidad ya que no existe un sólo y único modelo de sujeto, cómo tampoco una sola manera de organización humana. Es entonces, la diversidad la representante de las diferentes formas de vivir, las organizaciones tienen también diferentes objetivos y estrategias para alcanzarlos.

Por otra parte las organizaciones en esta sociedad, desean un individuo conector de varias disciplinas, premia la rotación en los puestos y el desarrollo de nuevas competencias, involucra en la toma de decisiones a los trabajadores operativos, sugiere el trabajo en equipo y el poder se encuentra diseminado.

Estas son las bondades que pregonan las organizaciones enmarcadas en la sociedad del conocimiento, una sociedad donde prevalece la complejidad, que según apunta Ugas (2006) una de sus características "... es generar múltiples y nuevas relaciones entre sus elementos, lo cual genera complicación" (p.11). Entonces: ¿El fenómeno ejercicio del poder tiene distinciones en la sociedad del conocimiento?, ¿Cuáles serán sus premisas?, ¿Cuáles serán sus principios?. Interrogantes que esperan respuestas, una vez abordados el grupo de gerentes que conforman los sujetos de estudios.

Uno de los teóricos que estudia el poder desde la perspectiva de la sociedad del conocimiento, a su vez enmarcada en la postmodernidad, es Luhmann (2005) quien realiza su primera versión sobre el poder en el año 1975. En su estudio, el autor no sólo quiere clarificar el poder sino que además desea compararlo con otros medios, lo que implica que para él, el poder es un medio de comunicación.

De acuerdo con Luhmann (Ob. Cit.) el poder causa resultados a pesar de una posible resistencia o, en otras palabras, es causalidad bajo circunstancias desfavorables. (pp.3-4). Así que el poder recurre a una alternativa de evitación, lo que quiere decir, que en la notificación comunicativa, el poderoso amenaza con recurrir, en caso de que sea necesario, a una alternativa desagradable, que preferiría evitar pero que está dispuesto a utilizar en el caso que su comunicación sea rechazada.

El poder, por su parte, es un importante medio de comunicación simbólicamente generalizado que también se relaciona con la complejidad; transmite complejidad reducida. Es el medio de comunicación propio del subsistema político y, en el caso de las organizaciones, formula condiciones específicas de aplicación.

En el sistema organizacional Luhmann (Ob. Cit), clasifica el poder en dos tipos, los cuales están basados en la capacidad de disposición sobre la contingencia, en relación con los roles deseados. Estos tipos son:

1.- *El poder organizacional*: Está referido a la pertenencia misma de la organización. El hecho que la organización pueda condicionar la pertenencia y pueda despedir a quienes no cumplan con lo exigido, constituye el elemento central del poder organizacional.

2.- *El poder personal*: Por su parte tiene que ver con las posibilidades ofrecidas por la organización para hacer carrera en ella, es decir, de obtener puestos mejores dentro de ella.

Los sistemas sociales siempre se forman a través de la comunicación y la comunicación sólo se realiza si se entiende la selectividad del mensaje. Ahora cuando hay un rechazo comunicado como respuesta, esto se identifica como conflicto; lo único que pasa es que el grado en que se realiza este conflicto potencial varía de acuerdo al grado de diferenciación del sistema y de acuerdo con la evolución social.

Hasta aquí, hemos visto que el fenómeno del poder en los dos últimos siglos en las organizaciones humanas se ha estudiado desde dos enfoques, el funcionalista y el crítico, pero aquel adicionó a su proceso de evolución otros factores como actores estratégicos y negociación que le han permitido entender el ejercicio del poder en el marco de la sociedad del conocimiento.

Las organizaciones, cobran vida y personalidad separadas de la personalidad de los propietarios, ambos deben responder a un marco jurídico con responsabilidades individuales. Por lo cual, los sujetos investidos de poder tienen un marco regulatorio y comprometen sus acciones frente a las decisiones tanto en lo personal como en lo organizacional.

Por otra parte, el personal de una organización es un sujeto conocedor del aspecto técnico, pero también de sus derechos y responsabilidades frente a decisiones que impactan el entorno económico, ecológico y social, donde se desenvuelve esa empresa. En el cuadro 1, se concretan los aspectos más resaltantes de las teorías del fenómeno del poder en las organizaciones.

Cuadro 1: Matriz Comparativa de Teorías del Poder

ENFOQUE	CONTEXTO	ENTORNO SOCIAL	SUPUESTOS	FINALIDAD
FUNCIONALISTA	Webwer Parson	Equilibrio Estabilidad	Empresa homogénea	Productividad
CRÍTICO	Tradición Marxista Foucault	Lucha de clases	Ideológico Disciplinario Dominación	Explotación
FUNCIONALISTA ESTRUCTURALISTA	Luhmann	Complejidad	El poder: Medio de Comunicación	Sobrevivencia

Autor: Ramírez M. (2010)

El momento histórico actual del que no escapa Venezuela, está caracterizado por grandes transformaciones y un nuevo ordenamiento social que genera procesos de ruptura y mutaciones; las organizaciones están llamadas a dar respuestas coherentes con los avances educativos, tecnológicos, científicos, económicos; existe en su entorno una sociedad en general que demanda productos y/o servicios no sólo de mayor calidad, sino que también esperan recibirlos en el tiempo oportuno, con el adicional de no permitir daños al ecosistema.

Entonces, las organizaciones tienen que repensar su manera de hacer gestión para dar cumplimiento a las expectativas de clientes y ciudadanos; buscando innovaciones para generar más valor y administrando de manera productiva los recursos que en ella se transforman. En consecuencia, los equipos de trabajo deben desarrollar el concepto de compromiso como un

fenómeno complejo de naturaleza psicológica, relacional y verbal, producto de la unión entre voluntad, acción, conocimiento, involucramiento al trabajo, competencia, lealtad y capacidad dialógica de las personas. (Venegas, 2009). Esto conduce, a una manera diferente de ejercer el poder.

Las organizaciones enmarcadas en esta sociedad del conocimiento, no se corresponden con cualquier concepción anterior; estas tienen que ser organizaciones con un entramado interdependiente de estructuras, estrategias, cultura y comportamientos.

En ese ambiente el compromiso se visualiza como poder compartido, relacionado con la asociación de individuos en la posibilidad de asegurar su continuidad, compartiendo unos códigos comunes y trabajando de manera colaborativa, en función de alcanzar los objetivos que conduzcan al beneficio económico y social esperados por la propia organización, los trabajadores, relacionados y comunidades.

TERCER MOMENTO COGNITIVO PERSPECTIVA EPISTÉMICA Y METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN

**"Es necesario saber trabajar en equipo, tomar
decisiones por consenso, cooperar; no se puede
ser una prima donna"**

Loewenstein Victor

La realidad que enmarca el fenómeno del ejercicio del poder en las organizaciones está contextualizado en dos macroambientes con comunicaciones e interrelaciones que se influyen mutuamente. Éstos son, la propia empresa o comunidad organizacional donde los trabajadores realizan sus actividades profesionales y el sistema social que son los espacios donde ese mismo trabajador desempeña otros roles como los familiares, religiosos, académicos, deportivos y otros.

Por tal razón, la visión holística será la corriente de pensamiento que guiará el presente estudio ya que el ejercicio del poder estará considerado en su máxima complejidad y en su contexto social, que de acuerdo con Barrera (2007): "La holística es una en cuanto compleja (no una según el monismo); que los eventos son expresión de hechos, circunstancias, y evidencias más amplias, que pueden ser apreciados cada uno en su particularidad o en relación con el contexto, siempre teniendo en cuenta sus múltiples y variadas relaciones". (p.91).

El fenómeno del poder, un evento complejo en opinión del investigador, no debe ser estudiado sólo en el análisis de los componentes de su realidad empresarial ya que esta visión reduccionista privaría a la investigación de comprender toda la realidad que envuelve a este fenómeno, pues en él también el todo es algo más que la suma de las partes.

En consecuencia, la investigación estará enmarcada en el paradigma interpretativo siendo su finalidad la de comprender el ejercicio del poder

organizacional desde la perspectiva de la sociedad del conocimiento, cuya interpretación de los resultados serán generados del mismo proceso intersubjetivo de los gerentes organizacionales consultados.

Este tipo de investigación de acuerdo a Pérez (2000) permite que el investigador, quien conoce inicialmente el campo a estudiar "...se acerque a él con problemas, reflexiones o supuestos. Realiza una observación directa con la realidad, con el fin de ir elaborando categorías de análisis..." (pp. 30-31). Esas categorías de análisis, se irán sustentando durante el desarrollo del trabajo en cuanto se aprehenda el objeto de estudio, por lo tanto se requiere de flexibilidad y apertura.

Cabe destacar, que el paradigma interpretativo está sustentado en el fundamento teórico fenomenológico, cuyo punto inicial está constituido por las experiencias, significados, emociones de los sujetos de estudio, los que se encuentran relacionados con el fenómeno del poder y que lo perciben, aprenden, conciben o experimentan dentro de sus organizaciones que están ubicadas en el contexto de la sociedad del conocimiento.

Así que la fenomenología es un modo de ver y una actitud intelectual, que Husserl (2005) justifica al afirmar que "El individuo personal es así mismo una unidad: el hombre es uno y el mismo con referencia a las diferentes circunstancias conforme a las cuales sus estados cambian" (p.338). Por lo tanto, la fenomenología no presupone nada, más bien suspende o pone entre paréntesis el mundo natural, ya que las ciencias del espíritu histórico se apoyan en la experiencia y sus unidades de experiencia por lo cual son concretamente descriptivas.

El enfoque fenomenológico es muy útil en los estudios de investigaciones gerenciales, donde el investigador debe sobrepasar la epidermis de las cosas para reflejar sobre ellas las experiencias de los sujetos en su mundo. Parte de la riqueza del enfoque está en la posibilidad de obtener descripciones de las experiencias sobre el fenómeno estudiado

del poder, tal y como las viven los gerentes. Esto se da a través de la colaboración y la validación ínter-subjetiva, la cual busca revelar sus fundamentos estructurales en términos de significados.

Por otra parte, debido al contacto sistemático que habrá entre los sujetos informantes, quienes a través de las versiones aportadas por cada uno de ellos en las diferentes sesiones que se realizarán, permitirán una lectura interpretativa que ayude a clarificar el sentido de lo expresado, y generar un constructo que permita comprender la realidad del poder en las organizaciones, ya que de acuerdo con Federayabend (1962) "...ningún punto de vista puede quedar omitido en una explicación comprensiva. (p.14).

El diseño será emergente, ya que en la medida en que se vayan realizando de manera sistemática la recolección de información y su respectiva codificación, se irá complementando la visión global del objeto de estudio ya que el investigador en su pretensión de conocer el fenómeno ejercicio del poder, lo hará de acuerdo a los puntos de vista personales, profesionales y académicos de los gerentes de organizaciones enmarcadas en el contexto de la sociedad del conocimiento.

A su vez, en el plano ontoepistémico la ejecución de la investigación estará estructurada en seis (06) momentos donde para cada uno de ellos habrá un abordaje caracterizado por la flexibilidad y creatividad los cuales darán los insumos que permitirán la interpretación del fenómeno objeto de estudio.

Momentos de la Investigación

Estos momentos de la investigación reflejan las diferentes fases, vistas de manera circular y no lineal, como un ir y venir dentro del trabajo investigativo. Esas fases se realizan con la finalidad de preparar los diferentes abordajes, los métodos, las técnicas y las herramientas en la

captura, codificación, descripción e interrelación de los datos o información aportados por los sujetos informantes con la finalidad de obtener categorías, relacionarlas y finalmente estructurar el Constructo Explicativo Teórico acerca del fenómeno del ejercicio del poder en el contexto de la sociedad del conocimiento.

Asimismo, cada momento o fase de la investigación logran alcanzar cada uno de los propósitos de la presente investigación, los cuales se detallan a continuación:

Primer Momento Cognitivo

Contextualización y Delimitación del Fenómeno a Estudiar

En esta instancia cognitiva, el investigador percibe en su contexto el fenómeno a estudiar, aproximándose a él para delimitarlo en sus niveles óntico-formales, planteándose luego un Sistema de Propósitos Teleológicos.

Segundo Momento cognitivo

Orientación Teórico Referencial de la Presente Investigación

En su segundo momento cognitivo, el investigador procedió a sistematizar un constructo teórico-referencial para orientar el proceso cognoscente que le permitió aprehender el fenómeno a estudiar. Tal constructo no tiene un carácter cerrado y absoluto; por lo tanto, no constituye una prescripción teórico-taxativa, muy por el contrario, tuvo el carácter de coordenadas del pensamiento, para que liberara el desarrollo epistemológico-metodológico del proceso cognoscente.

El constructo teórico-referencial de esta investigación integra en torno a los propósitos de la misma, investigaciones internacionales y nacionales anteriores, relacionadas con esta investigación, y teoría de pensadores también relacionados con el estudio.

Tercer Momento Cognitivo.

Perspectiva Epistemológica y Metodológica de la Investigación

Con la finalidad de relacionar dialécticamente su posición epistemológica y el método a utilizar, el investigador presenta en este momento cognitivo, toda la estrategia procedimental para obtener la información que necesita y para interpretarla en el contexto en el cual se manifiesta el fenómeno a aprehender.

Técnicas para la Obtención de la Información

Para obtener la información que necesita, el investigador utilizó la entrevista semiestructurada; la cual, según Valladares (2003) permite obtener información precisa, confiable y pertinente; porque se centra en los propósitos de la investigación y a la vez permite interrogar a profundidad y abiertamente, al entrevistado.

Al utilizar la entrevista semiestructurada, el investigador inició un diálogo con su entrevistado, que tuvo como punto de partida dimensiones interrogativas que se desprendieron de sus propósitos cognoscentes, sin sujetarse de manera absoluta y única a tales dimensiones; es decir, pudo introducir interrogantes que no estaban previamente pensadas y que fueron emergiendo en la entrevista como resultado de las respuestas que proporcionaron en su momento los interrogados.. De esa manera el

interrogador asumió una postura fenoménica, porque profundizó la entrevista en función de lo que le comunicaban de manera directa los sujetos de estudio.

La entrevista referida fue aplicada a cinco (05) informantes claves; los cuales tienen tal cualidad porque son gerentes que se desempeñan en el mundo de la alta gerencia, tienen formación académica sólida y laboran en distintos saberes gerenciales y distintas organizaciones. De esta manera, la información que se obtuvieron, reflejaron la vivencia fenoménica de actores sociales, con profunda experiencia en el acto gerencial, quienes desplegaron su labor en distintas condiciones organizacionales.

Cuarto Momento Cognitivo.

Análisis e Interpretación de la Información

Para interpretar en el contexto del fenómeno a aprehender, el investigador diseñó un juego de matrices que se explican a continuación:

Matriz I: Esta matriz I se utilizó para la organización de la información que se obtuvo de cada una de las entrevistas realizadas y el señalamiento de las categorías de análisis que esta contuvo. Esta matriz tiene cinco ejemplares, un ejemplar por cada informante clave. (Ver anexo I).

Matriz II: Esta matriz se utilizó para la organización de las categorías de análisis que se detectaron en la información proporcionada por cada informante clave. Al igual que la matriz I, esta matriz tuvo cinco ejemplares, un ejemplar por cada informante clave. Esta matriz se acompañó con un listado de hallazgos relevantes, los cuales emergieron a partir de las categorías de análisis. (Ver anexo II).

Matriz III: Esta matriz fue utilizada para confrontar la orientación teórico-referencial de la investigación, con los hallazgos relevantes detectados. (Ver anexo III).

Matriz IV: Esta matriz fue utilizada para confrontar la orientación metodológica-referencial de la investigación, con los hallazgos relevantes detectados. (Anexo IV).

A partir de tales confrontaciones el investigador redactó un cuerpo de consideraciones emergentes, las cuales le permitieron posteriormente, interpretar contextual y sistemáticamente toda la información que le proporcionaron los cinco informantes claves.

Al utilizar el juego de matrices señaladas, el investigador trasciende la triangulación de la información obtenida, que pasó a formar parte de un acto hermenéutico sistémico y contextualizador.

Como quedó señalado, al obtener la información, el investigador asumió una postura fenomenológica; porque siempre respetó los significantes y significados que le proporcionaron sus informantes claves, y al interpretarla contextualmente el investigador asumió una labor de hermenéutica; por lo tanto, el método que se utilizó es denominado por el investigador como fenomenológico – hermenéutico.

Quinto Momento Cognitivo

En este quinto momento cognitivo, emergieron los principios que sustentan el ejercicio del poder organizacional como factor fundamental de las organizaciones en la sociedad del conocimiento, producto de las

interconexiones de las categorías emergentes cuya comprensión están basadas en las técnicas hermenéutica y de contrastación.

Una vez concluida la fase anterior, se procedió a la interrelación de los principios con la finalidad de cumplir con el propósito teleológico de Generar de un constructo gerencial, centrado en el ejercicio del poder organizacional, como factor fundamental de la organización de la sociedad del conocimiento.

En el Cuadro 2, se resume la didáctica investigativa en base a Colas (1992) que permitió la disquisición de los hallazgos relevantes desde la interconexión de las teorías básica, central y fundamentada para dar cumplimiento al sistema de propósitos.

Sexto Momento Cognitivo

En este sexto momento cognitivo, el investigador genera una serie de reflexiones sobre el fenómeno del poder como construcción de un nuevo saber.

Cuadro 2. Resumen de la didáctica investigativa

Sistema de Propósitos	Técnicas de Recolección	Técnicas de Comprensión	Técnicas de Legitimación
Develar el estado del arte del conocimiento que tienen los gerentes en torno a la gerencia en la Sociedad del Conocimiento	Entrevista Semiestructurada y a Profundidad	Análisis de Contenido	Devolución Sistemática
Comprender los significantes y significados científicos, sociológicos y metodológicos que los gerentes le asignan a su ejercicio del poder organizacional	Entrevista Semiestructurada y a Profundidad	Análisis de Contenido	Devolución Sistemática
Declarar los principios que fundamenten la pertinencia del ejercicio del poder organizacional, como factor fundamental de la gerencia en la sociedad del conocimiento	Interconexión de Categorías de Análisis	Hermenéutica Contrastación	Coherencia entre las Categorías de Análisis
Generar un constructo gerencial, centrado en el ejercicio del poder organizacional, como factor fundamental de las organizaciones en la Sociedad del Conocimiento	Conexión de Categorías de Análisis y Principios del Ejercicio del Poder	La Metáfora	Validación de Expertos

Adaptado por Ramírez, M (2010) de Tesch (1987) en Colas (1992)

CUARTO MOMENTO COGNITIVO ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

"El poder es como un explosivo: o se maneja con cuidado o estalla"

Enrique Tierno Galván

El Cuarto Momento Cognitivo permitió llegar a la comprensión del fenómeno del ejercicio del poder, siendo a través de la interpretación de los hallazgos como se alcanzó el sistema de propósitos. Son esos hallazgos, los insumos que permitieron conocer la realidad organizacional que viven los gerentes en su rol diario, en su gestión empresarial, permitiéndole al investigador tener una visión pragmática del fenómeno estudiado.

Por otra parte, esas organizaciones están enmarcadas en una sociedad compleja, cambiante, donde el conocimiento se ha convertido en el factor primordial que les permitirá su sobrevivencia. Por lo tanto, el individuo como ser humano, cobra una importancia significativa ya que los resultados alcanzados por aquellas son producto de las relaciones personales de los actores que dejan sus huellas en las estrategias, definiciones de políticas, ejecución de tareas, toma de decisiones; cuyo conjunto permite la consecución de la misión.

Sin embargo las organizaciones de hoy, organizaciones *centradas en el ser humano* con sus vínculos, conexiones, trabajo en equipo, administradores de conflictos, tienen el compromiso adicional de velar por una sociedad más justa, equilibrada, con salud ecológica. Por todo lo anterior, se hace necesario frente a estos nuevos retos, una reflexión en torno a la investigación gerencial de un factor fundamental en la vida de cualquier organización como lo es el fenómeno del *ejercicio del poder*.

Con la finalidad de iniciar el análisis e interpretación de la información para dar respuestas al sistema de propósitos, se procedió a realizar la entrevista semiestructura y a profundidad a los informantes claves cuya

transcripción completa se realizó a fin de revisarla y proceder a su codificación para posteriormente establecer los patrones de datos.

Para tal fin, se diseñó la Matriz I: Categorización de la Información Suministrada por los Informantes Claves con un juego de cinco (05) ejemplares correspondientes a cada informante, a quienes una vez transcritas las entrevistas se les presentó el documento para que certificaran con su firma la conformidad de lo respondido en el proceso de grabación, con lo que estaba escrito en la transcripción, quedando de esta manera legitimada la información suministrada por ellos, a través de la estrategia de comprensión asistida por la devolución sistemática de Patton (1990) como estrategia de credibilidad.

Posteriormente, se procedió a señalar las categorías de análisis con sus respectivas dimensiones de acuerdo a la Información obtenida en las entrevistas. Estas constituyen un conjunto de factores que requieren del análisis para interpretar el significado que le atribuyen los informantes claves a la gerencia en la Sociedad del Conocimiento; además, sirvieron de rutas onto epistémicas para lograr el acercamiento a la realidad, con respecto al objeto de estudio.

En las páginas siguientes se presentan los ejemplares de la Matriz I, estructurada con la información suministrada por los Informantes Claves, las Categoría de Análisis respectiva y las Dimensiones correspondiente a cada una de ellas.

A continuación, se presenta el Cuadro 3, el cual resume las Categorías de Análisis con sus correspondientes Dimensiones producto del análisis de las Matrices I:

Cuadro 3: Resumen de categorías de análisis y sus respectivas dimensiones.

Categorías de Análisis	Dimensiones
1. Organizaciones	1.1. Gente 1.2. Estructura 1.3. Cultura
2. Gerencia en la Sociedad del Conocimiento	2.1. Tecnología de la información 2.2. Formación 2.3. Entorno 2.4. Cambio
3.- Ejercicio del Poder Organizacional	3.1. Actor Estratégico 3.2. Creencias 3.3. Comunicación 3.4. Dominación 3.5. Libertad

Fuente: Ramirez,M. 2010.

Una vez concluida la fase anterior de la codificación se procede a darle respuesta al Sistema de Propósitos Teleológicos de la Investigación: Constructo Gerencial Centrado en el Ejercicio del Poder Organizacional

como factor Fundamental de las Organizaciones en la Sociedad del Conocimiento.

Propósito 1.- Develar el estado del arte del conocimiento que tienen los gerentes en torno a la gerencia en la Sociedad del Conocimiento.

Para este Primer Propósito Teleológico de la investigación, la didáctica investigativa que se plantea de acuerdo a Colas (1992) para la disquisición de los hallazgos relevantes desde la interconexión de las teorías básica, central y fundamentada es la que aparece en el cuadro 4:

Cuadro 4. Resumen generación de teoría para el primer propósito teleológico

Sistema de Propósitos	Técnicas de Recolección	Técnicas de Comprensión	Técnicas de Legitimación
Develar el estado del arte del conocimiento que tienen los gerentes en torno a la gerencia en la Sociedad del Conocimiento	Entrevista Semi-estructurada y a profundidad	Análisis de Contenido	Devolución Sistemática

Adaptado por Ramírez, M (2010) de Tesch (1987) en Colas (1992)

Cuando el investigador se propone develar el estado del arte del conocimiento que tienen los gerentes en torno a la gerencia en la Sociedad

del Conocimiento, entiende el develar como la definición que suministra el Diccionario de la Real Academia Española (2008): “Quitar o descorrer el velo que cubre algo”. Busca entonces, entender ese proceso interactivo que es la gerencia desde la experiencia de los sujetos informantes, quienes son habitantes laborales en organizaciones enmarcadas, en un entorno diferente al que existía en la época en la cual nacieron los principios administrativos de la llamada sociedad industrial.

Se procede a continuación, al diseño del juego de Matrices II: Detección de Hallazgos Relevantes donde se reflejan un listado de aspectos sobresalientes, los cuales emergen como resultado de las categorías de análisis detectadas en la información proporcionada por cada uno de los informantes claves. A partir de estas, la investigación comienza a dar respuesta al Sistema de Propósitos expuestos en el Momento Cognitivo I, ya que la fase de análisis no se refiere sólo a informar sobre los hallazgos sino que se crea un relato de la vida organizacional de los actores para hacer construcciones de esa sociedad laboral y la de estos; en este sentido, de acuerdo a Coffey y Atkinson (2003) “... el análisis, inexorablemente, implica representación”. (P.128).

A continuación se presentan las Matrices II correspondientes a las Categorías de Análisis: Organizaciones y Gerencia en la Sociedad del Conocimiento con sus respectivas Dimensiones e Informantes Claves, ellas permitieron describir los aportes de los sujetos entrevistados alcanzando de esta manera el propósito 1.

MATRIZ II: Detección de Hallazgos Relevantes

Sujeto Informante 1		
Categoría de Análisis: Organizaciones		
Dimensiones		
Gente	Estructura	Cultura
<p>Una organización es una entidad, por supuesto sustentada sobre la base fundamental que somos las personas, (9-10)</p> <p>Yo creo que hay organizaciones de calidad, porque la gente que está en esas organizaciones es de calidad. (36-37)</p>	<p>...estructura orientada hacia la generación de valor, orientada hacia el cumplimiento de objetivos y metas definido en la planificación. (12-14)</p>	<p>...organización orientada a brindarle al sector público o privado la satisfacción de sus expectativas como sociedad (20-21)</p>

Fuente: Ramirez, M. 2010.

El informante Clave 1, describe las organizaciones como un ente humano donde las personas que laboran son las responsables de la calidad que producen estas, cuya estructura está conformada de tal manera que permiten la agregación de valor con la finalidad de dar satisfacción no sólo a los clientes sino a las expectativas sociales.

Desde la perspectiva del investigador, el Informante Clave le da a las organizaciones una caracterización colectiva en cuanto a números de individuos pero que representa unidad, en lo que respecta a los fines que

deben estar alineados en función de los objetivos que se propone. Esa búsqueda de metas demarca una gerencia por resultados, estilo que con un criterio de evaluación y control financiero busca la eficiencia para lograr la rentabilidad. Desde la ontología clásica un ente es lo que es, por lo tanto las organizaciones son empresas para generar rentabilidad.

Desde sus inicios las empresas han tenido este pensamiento económico, lo resaltante en todo caso es el reconocimiento que se brinda ahora a las personas que conforman ese colectivo, se consideran que son ellas las protagonistas de la gestión que permitirá la calidad, base fundamental para lograr la productividad, con participación y responsabilidad de su gente para cumplir compromisos enmarcados en primer lugar consigo mismo, así como a nivel económico y social.

MATRIZ II: Detección de Hallazgos Relevantes		
Sujeto Informante 2		
Categoría de Análisis: Organizaciones		
Dimensiones		
Gente	Estructura	Cultura
<i>...esos proyectos de cambio fue a través de la gente (16-17) ...dicen los estadísticos es como un 10</i>	<i>...en la empresa multinacional había unas pirámides por demás bien definidas, ehhh aquí, si existían las</i>	<i>Cuando llegue al mundo de la empresa nacional ya mi título de Ingeniero se convirtió en Doctor ¿no?, (6-8)</i>

<p><i>% de las personas que tienen su sustento en lo que es manufactura, dicen que un 02 por ciento estén dedicados al agrocultivo, (106-108)</i></p>	<p><i>pirámides (10-11)</i> <i>Esas organizaciones han venido modificando, que la gente le dice coloquialmente que han tenido un aplanamiento, un achatamiento, han ido migrando a unas organizaciones tipo matriciales (71-73)</i> <i>...las organizaciones están siendo mucho más dinámicas, de hecho mucha gente está diciendo que en vez de estructura organizacional, hablan de dinámica organizacional. (77-80)</i></p>	<p><i>...aquí en Venezuela sobre todo somos una gente que somos muy dado a ser flexibles en cuanto a poder implantar cosas que nos puedan ser interesantes (47-48)</i></p>
---	---	--

Fuente: Ramirez,M. 2010.

El sujeto Informante 2, describe a las organizaciones como entes dinámicos cuyos proyectos están sustentados por la gente que allí labora. Señala la diferencia significativa entre las organizaciones piramidales de la modernidad, con las estructuras aplanadas de las actuales. La cultura empresarial de las empresas Venezolanas es de flexibilidad con los aportes de experiencias internaciones que pueden ser implantadas en nuestras realidad laborales.

Desde la interpretación del investigador, el informante clave reconoce el valor de la gente en las organizaciones pero con la puntualización de que es por su conocimiento, por su formación, ya no por sus habilidades físicas.

Esta condición hace posible las estructuras flexibles, la gente tiene competencias para afrontar proyectos bajo cierta autonomía, se consideran capaces, responsables, confiados.

Estas consideraciones, van a permitir una menor rigidez en las estructuras empresariales, la supervisión directa tiende a minimizarse, la gente se faculta para reproducir los saberes. Este estilo de organización representa la figura de las organizaciones inteligentes, organizaciones humanas.

MATRIZ II: Detección de Hallazgos Relevantes		
Sujeto Informante 3 Categoría de Análisis: Organizaciones		
Dimensiones		
<i>Gente</i>	<i>Estructura</i>	<i>Cultura</i>
<p>...obtener el mejor rendimiento, vamos a decirlo así, de todo lo que haga el recurso humano y de todos esos rendimientos que nos dicen los ingenieros de producción (69-73)</p> <p>La gente, el componente humano se nota, se nota, a veces hemos visto por experiencia gente más alegre, gente contenta, gente que dice ahora sí, ahora sí, la cosa está bien, (84-87)</p>	<p>Una primera señal es que las estructuras que se hayan vigentes en ese momento no soportan los cambios que están allí, en el entorno (53-54)</p>	<p>...el recurso humano, sabe que cosas tiene que hacer (5)</p> <p>...hemos hecho lo que nosotros denominamos en la organización la optimización sistémica con miras ah... por supuesto, a ser más rentable, a controlar de un modo más dominable lo que tiene que ver con las pérdidas (69-73)</p>

Fuente: Ramirez,M. 2010.

El Informante Clave 3, se refiere al componente humano como recurso cuyo papel primordial es lograr al máximo el rendimiento organizacional.

Entiende que las estructuras de las empresas requieren de cambios, dándole un papel destacado al control con miras a dominar las pérdidas, y haciendo uso de técnicas gerenciales como la optimización sistémica.

Desde la perspectiva del investigador, el informante mantiene en las organizaciones de hoy la esencia de las empresas de la sociedad moderna con una visión altamente estructurada, definida por las funciones o tareas que los trabajadores deben aprender de manera inequívoca, la búsqueda de la eficiencia depende de esas tareas, por eso el trabajador es visto como recurso. El éxito de la gestión depende más de los procedimientos, las normas, la repetición de las tareas que del talento humano.

La búsqueda de la rentabilidad es el norte organizacional, para lo cual se busca que la maquinaria tenga todas sus partes bien engranadas, se recurre al control pero en su acepción más clásica, la vigilancia.

El componente afectivo del personal se manifiesta cuando la maquinaria está en funcionamiento adecuado, “la gente se siente contenta”; tal vez sea el momento cuando disminuyen las presiones físicas y psicológicas. Ahora bien, como la maquinaria no es perfecta, con seguridad se volverá a iniciar el ciclo del proceso de ansiedad una vez más.

El paradigma de este informante corresponde al enfoque Desarrollo Organizacional que tuvo una época de esplendor en la década de los ´60 la cual hacía un híbrido entre las teorías Taylorista y de Fayol haciendo énfasis en la organización formal, la racional y el pre-establecimiento de los comportamientos de los trabajadores con estándares de desempeño. De igual manera esta teoría se enmarca en la productividad para generar la rentabilidad.

MATRIZ II		
Sujeto Informante 4		
Categoría de Análisis: Organizaciones		
Dimensiones		
Gente	Estructura	Cultura
Una organización competitiva, y obviamente una organización con todas las de la ley pienso que es talento, es talento que de una manera u otra debe tener un norte por supuesto que sí (5-7)	Los cambios son variaciones, Son variaciones de un estado a otro donde las características no son las mismas, (15-17)	El cambio hacia esa organización competitiva es el cambio que lleve a esa organización cada vez más cerca al servicio, al servicio perfecto, si se puede decir, lo que el cliente quiere y espera. (26-28)

Fuente: Ramirez, M. 2010.

La Sujeto Informante 4, refiere que es el talento propio de los trabajadores lo que redundará en lograr una organización competitiva, entendiendo a ésta como aquella que permita brindar a los clientes el servicio perfecto, logrando darles lo que quieren y esperan de la organización.

Indica que para lograr cambios se requiere variar las características estructurales de una empresa. Esos cambios son comprendidos como las variaciones de un estado a otro.

La organización competitiva es aquella que sobrevive, sino hay competitividad la empresa tiende a desaparecer. Toma en consideración el talento como el elemento soporte para el éxito empresarial, sin embargo ese talento debe ser direccionado para lo cual tienen validez los enfoques de liderazgo tradicionales. El líder tiene la visión, la señala a los trabajadores e influye sobre ellos, estos hacen el cumplimiento de su labor y el líder habrá cumplido con su misión.

Desde la perspectiva del investigador cabe resaltar que según la opinión de la informante, la gente debe adaptarse a los cambios que procure la organización, cambios diseñados, tal vez, ¿Sólo con la visión directiva, sin la participación del resto de la gente?. La competitividad depende entonces de la disciplina del talento humano, si se considera lo que alude la versionante con relación al cambio como traslado o paso de un estado a otro, lo cual rigidiza el proceso gerencial o de gestión laboral como tal.

Por lo cual, la anterior es una opinión contradictoria a las definiciones que dan las nuevas teorías organizacionales, ya que debe ser la sumatoria de talentos en general quienes diseñen la nueva estructura organizacional para que realmente haya la transformación requerida para la satisfacción de los clientes externos. Se aprecia en la informante una tendencia hacia el enfoque moderno sustentado a la organización como un sistema cerrado pero con una dimensión humanística de la administración.

La Teoría Administrativa, mejor conocida por el nombre de la Relaciones Humanas, cedía al individuo la atención primordial que hasta los años '30 se le había dado a la estructura organizacional y a las tareas del puesto de trabajo. Este enfoque, produjo una primera ruptura en la visión gerencial ya que de los aspectos técnicos, relacionados con las tareas, normas, procedimientos, recursos; se pasa a los psicológicos y sociológicos de las personas trabajadoras, como la motivación y las relaciones intergrupales.

MATRIZ II: Detección de Hallazgos Relevantes		
Sujeto Informante 5		
Categoría de Análisis: Organizaciones Humanas		
Dimensiones		
Gente	Estructura	Cultura
Una organización, si la vemos como tal, es un cuerpo social (4)		<p>Significa que nosotros tenemos una cultura, tradicionalista, entonces hemos mantenido esa tradición y le tenemos miedo y resistencia al cambio, entonces a mí no me saca nadie de lo que yo sé (40-42)</p> <p>Cuando nosotros entramos a la organización había una columna donde estaba el credo que representa la misión de esta empresa. Entonces, era ya parte del rito del mito o de la cultura propia nuestra de llegar, leer todos los días ese credo y después decíamos a cumplirlo. (96-100)</p>

Fuente: Ramirez,M. 2010.

El Informante 5, sustenta a las organizaciones en la gente por lo cual las define como un cuerpo social. Señala que la cultura tradicionalista no

permite los cambios, produciendo temores y resistencia por parte de quienes quieren mantener el pasado vigente.

Refiere la experiencia desde su organización donde la Misión estaba ubicada en un lugar visible y como un ritual se procede diariamente a leerlo, con la finalidad de inspirar las actividades laborales acordadas en el quehacer diario.

En opinión del investigador, el informante le da un espacio destacado a la gente en las organizaciones, sin embargo al definir las como cuerpo social anuncia que las personas tendrán funciones o tareas dependiendo de la parte del cuerpo que ocupe. Así quienes estén en posiciones altas tendrán la dirección, el resto estará encargado de ejecutar lo que la planificación considere adecuado.

Frente a la consideración de la analogía de las organizaciones con la familia, ratifica la manera como destaca los roles de quienes la integran; dándoles además relevancia a los rituales, entendidos estos como formalidades prescritas, que en el caso de las empresas las formalidades estarán redactadas en los manuales, normas y procedimientos. Se deduce de esta caracterización de la organización, el apego a la teoría burocrática pero con el aditivo de darle importancia a la gente como red social; es decir una red que reconoce de acuerdo a Greene (1989): "...la importancia motivacional de la amistad con los compañeros de trabajo...que los trabajadores responden de manera favorable a la atención personal y a la discusión de sus necesidades. (p. 77).

MATRIZ II: Detección de Hallazgos Relevantes			
Sujeto Informante 1			
Categoría de Análisis: Sociedad del Conocimiento			
Dimensiones			
Tecnología de la Información	Formación	Entorno	Cambio
<p>Y, otro aspecto que no puedo dejar de mencionar, y eso es obvio que sea así, es el aspecto del desarrollo tecnológico. Es decir, el desarrollo de la robótica, de la informática, este...ha impactado de manera definitiva el mundo organizacional. (48-51)</p>	<p>...un aspecto muy puntual que creo yo que ha cambiado significativamente es la...es el... el...la preparación, el haber, la persona que está en la organización, haber internalizado, que el conocimiento es la fuente fundamental. (40-42)</p>	<p>La dinámica empresarial, la dinámica geopolítica, la dinámica tecnológica, etc.; ha hecho que los conceptos o el concepto de organización hayan...hayan derivado en una apreciación mucho más moderna. (6-9)</p>	<p>...decimos que la sociedad moderna ha desaparecido y ahora estamos en una sociedad llamada post-moderna o del conocimiento (32-33)</p> <p>...crecimos pensando y nos enseñaron que los factores de capital eran tierra, trabajo y producción. Eso no es que ha dejado de ser verdad, eso sigue siendo verdad, porque siguen siendo factores de producción, la circunstancia está en que han surgido nuevos factores de producción que no tienen una relación directa con los otros pero que hacen que su importancia esté por encima de los anteriormente nombrados. Es decir, por ejemplo, el manejo el manejo de la información (65-71)</p>

Fuente: Ramirez,M. 2010

El Informante Clave 1, afirma que la tecnología de la información ha producido un impacto en el mundo organizacional, que incluso se convierte en el principal factor de la producción, cuando los tradicionales eran el capital, la tierra y el trabajo; este último más referido al trabajo físico.

Refleja el paso de una sociedad moderna a una post moderna, donde la formación es el punto más destacado ya que suministra el conocimiento que pasa a ser la fuente de producción organizacional que está encubierta por un entorno con mucha dinámica geopolítica y económica.

En opinión del investigador, el informante caracteriza la sociedad que envuelve a las organizaciones actuales por la capacidad que tienen estas de alcanzar tecnologías de información y comunicación (TIC's) lo que permite en tiempo real puentes fluidos entre proveedores, clientes, centros de investigación y entre los mismos competidores.

Pero más allá de la velocidad de transmisión está el hecho del compartir datos, posteriormente convertidos en información, entre todos los actores relacionados con las empresas los cuales permiten el desarrollo de un aprendizaje explícito que de acuerdo a Nonaka y Takeuchi (1999) se evidencian en manuales, instrucciones de trabajos, inducciones, adiestramientos y cualquier formalidad que refleje información; procurándose de esta manera un mejor entendimiento con la finalidad de darse entre ellos la satisfacción tanto en los requerimientos de los productos o insumos como en las expectativas.

Informante Clave 2, afirma sobre la existencia de un entorno y una organización con cambios, donde la velocidad con la cual transcurre la información permite nombrar a esta era como: Sociedad de la Información o del Conocimiento. Por lo tanto, se hace imprescindible la preparación para construir los saberes necesarios que permitan afrontar los cambios que requieren una cultura basada en el servicio cuyo norte es la calidad de vida de las personas. Agrega el mismo Informante, que no sólo se pueden tomar aprendizajes sino facultar a la gente para convertirlo en comunicadores de ese saber, en multiplicadores de la información.

En opinión del investigador, este informante traspasa la barrera de las TIC's ya que el soporte fundamental está en la creación del conocimiento, estimulado por el diálogo y la comunicación más allá de la transferencia de datos. Esta gestión del conocimiento, haciendo una interpretación de Malhotra (citado por Vergara y Vanegas, 1993) se da como la relación entre los fenómenos de adaptación, supervivencia y competitividad organizacional en respuesta a un cambio de entorno discontinuo y en crecimiento.

MATRIZ II: Detección de Hallazgos Relevantes			
Sujeto Informante 3			
Categoría de Análisis: Sociedad del Conocimiento			
Dimensiones			
Tecnología de la Información	Formación	Entorno	Cambio
<p>...hemos tenido algunos problemas en la centralización de la información, hemos tenido algunos problemas incluso en los flujos de la información, (55-57)</p>	<p>... el entorno manifestaba una serie de cambios bien importantes, que el gerente obviamente sino estaba preparado para esos cambios podía sucumbir (25-27)</p>	<p>...las organizaciones hasta la década de los 80, eran organizaciones con un entorno bien seguro políticamente, bien seguro económicamente hablando o en la macroeconomía (12-14)</p> <p>...abriéndose la década de los 90 hemos observado entonces que esos entornos muy distintos o en forma contraria a lo que primero te dije, este...era un entorno cambiante, sumamente complicado (19-21)</p> <p>Yo pienso que hay que estar constantemente monitoreando lo que tiene que ver con...su entorno organizacional. (62-63)</p>	

Fuente: Ramirez,M. 2010.

El Informante Clave 3, demarca dos momentos en los cuales ha vivido su experiencia gerencial; un primer momento ocurrido en los años '80 de

tranquilidad del entorno político y económico que permitía gerenciar con seguridad. Luego, hay un segundo momento cercano a los años '90 contrario al anterior, caracterizado por lo cambiante y complejo. Por eso, requiere un gerente que esté preparado para monitorear de manera permanente ese entorno con tecnología de información centralizada y fluida.

En opinión del investigador, el sujeto da relevancia a la información centralizada pero a su vez inventariada en un sistema formal, cuando se habla de gestión del conocimiento hay que recordar que éste es un activo, por lo tanto su administración efectiva requiere de inversiones en otros activos tanto de hardware como de software que permitan la captura de la información, la capacitación, infraestructura tecnológica para lo cual, no están ganadas todas las empresas; sin embargo, hay que resaltar dos aspectos significativos el no hacerlo saldría mucho más costoso y no es suficiente con tener equipos, hay que educar al personal en cómo crear, usar y compartir conocimiento.

MATRIZ II: Detección de Hallazgos Relevantes			
Sujeto Informante 4			
Categoría de Análisis: Sociedad del Conocimiento			
Dimensiones			
Tecnología de la Información	Formación	Entorno	Cambio
...hay paradigmas tecnológicos, y si es necesario cambiar tecnología para	...empecé a soltarle poquito a poco, a delegarle en la medida de lo posible, una vez pasó	Quizás uno de los grandes problemas es (por allá escuche hace muchos años la parálisis	...si la llamamos competitiva hace que ese talento se adapte al cambio,

MATRIZ II: Detección de Hallazgos Relevantes			
Sujeto Informante 4			
Categoría de Análisis: Sociedad del Conocimiento			
Dimensiones			
Tecnología de la Información	Formación	Entorno	Cambio
llegar a lo que el cliente quiere, se cambia. Y esa tecnología incluye tanto tecnología de información como procesamiento de productos. (33-36)	la curva del aprendizaje del departamento, algunas áreas de decisión que quería ella cubrir: ella me preguntaba ¿lo hago?, bueno dale lo revisaba después, y funcionó. (84-86)	paradigmática) que siempre le decía, le murmuraba al oído a las organizaciones muy estáticas del pasado, quédate allí, no cambien nada, hasta el momento va todo bien ¿porqué lo vas a cambiar? (30-33)	la organización mute, la organización trate de alcanzar objetivos que son variantes, varían pues en función de los clientes (10-12)

Fuente: Ramirez,M. 2010.

El Informante Clave 4, centra su visión de la Gerencia de la Sociedad del Conocimiento en la capacidad del talento humano para permitir los cambios organizacionales requeridos en las organizaciones actuales, con la ayuda de las tecnologías de información, formación y confianza en la gente, para conocer lo que quiere el cliente y luego hacer realidad ese deseo.

En opinión del investigador la sujeto informante hace énfasis en separar la inteligencia artificial de la inteligencia humana, se requiere para una efectiva gerencia de conocimiento tal como lo plantea Zorrilla (1997), "...alta dosis de esfuerzo humano. Los humanos son muy buenos para ciertos tipos de actividades, los computadores lo son para otras" (p.12).

Otro aspecto a considerar como destacado, es la interpretación de cambio como transformación, hay que escuchar la voz del cliente pero la

capacidad de cambiar debe estar centrada en las variables internas de la organización sustentadas en el aprendizaje, hasta para variar los objetivos que no deben ser rígidos.

MATRIZ II: Detección de Hallazgos Relevantes			
Sujeto Informante 5			
Categoría de Análisis: Sociedad del Conocimiento			
Dimensiones			
Tecnología de la Información	Formación	Entorno	Cambio
		...pero hay otras empresas que sí se han dejado arropar por el cambio, se han dejado arropar por la tecnología, se han dejado arropar por esa superautopista cibernética que nos traen información, con la inmediatez, estamos hablando también de la sociedad del conocimiento, todo eso ha traído cambios en las empresas (19-24)	...las grandes empresas y las manufactureras también, porque desde ese punto de vista han ido transformando sus cambios para adaptar sus estructuras y sus organizaciones para ir adaptándose al cambio. (32-35)

Fuente: Ramirez,M. 2010.

El informante Clave 5 refiere que sí hay organizaciones, generalmente las grandes, que se han adaptado a las nuevas variantes del entorno produciendo a lo interno de ellas cambios de estructuras que les han permitido prepararse para enfrenar los elementos propios de esta sociedad

del conocimiento caracterizados por la velocidad de la información, la tecnología y el propio conocimiento.

Sin embargo, a pesar de la preparación de las nuevas generaciones no ocurre lo mismo con las pequeñas y medianas empresas (Pymes), tal vez por lo temores que genera el confrontar lo nuevo, lo desconocido, más aún cuando con el esquema productivista se ha sido exitoso.

En opinión del investigador, el informante sustenta el verdadero cambio en la innovación, el ingenio de hacer las cosas diferentes, lo que puede lograrse a través de la adaptación de las estructuras, así que su afirmación apoya la teoría donde los cambios se dan o se establecen a lo interno de las organizaciones, conservando su carácter individual por lo tanto, son algo más que respuestas de adaptaciones a los estímulos que provienen del entorno.

Por otra parte, esas estructuras son acondicionadas a nuevos procesos que son generados por las personas quienes los valoran a través de actitudes positivas, desaprendiendo lo anteriormente conocido para tomar el nuevo conocimiento como propio, en palabras de Harris (1995) citado por Zorrilla (1997): “El conocimiento es la combinación de información, contexto y experiencia” (p. 1).

Contextualización Crítico-Reflexiva de toda la Organización Proporcionada por los Cinco (05) Informantes Claves

Los Informantes Claves coinciden en señalar que las organizaciones están dadas para obtener rentabilidad que les permitan su sobrevivencia, con el agregado interesante de que esa rentabilidad no sólo debe beneficiar a los accionistas sino también a los actores relacionados con ellas y a la sociedad en general.

En cuanto a la dimensión Gente, esta supone el apoyo de las organizaciones en el entendido de que es la gente la poseedora del talento,

aunque el sujeto 3 al referirse a esta dimensión la llama recurso, cabe recordar que el recurso humano era para el enfoque tradicional el poseedor de la fuerza física, no se requería del trabajador instrumental más que de habilidades motrices, porque el talento era propiedad de los representantes de la dirección.

También se comparte el criterio de que las organizaciones están sustentadas en las personas, más allá de los recursos tradicionales como tierra, capital y trabajo, sin embargo hay diferencias en cuanto al cómo se ven esos trabajadores y su utilidad en el contorno organizacional. Pueden apreciarse dos tendencias, aquella que sustentan cuatro (04) de los sujetos informantes que es la referida a la condición integrada de ser racional, emocional y social, con criterios técnicos, responsabilidades, sentimientos favorables hacia la calidad, que favorecen las discusiones, aportando valor con sus conocimientos a la gestión.

La otra tendencia, no niega el sentido humano en cuanto a necesidades y relaciones pero lo ubica como parte del engranaje de una maquinaria que debe estar integrada para que funcione de manera armónica. Ese trabajador debe conocer cuáles son sus funciones, tareas y limitaciones en las acciones porque de acuerdo a qué tan bien desempeñe su papel dependerá el éxito de la gestión basada en procedimientos, normas, estándares.

En cuanto a la dimensión Organización, se aprecia una tradicional pirámide vertical donde se reflejan las relaciones jerárquicas, la unidad de mando, las relaciones inmediatas son cuestionadas, ellas toman un giro para orientar a la organización enmarcada en la Sociedad del Conocimiento hacia la generación de valor, donde el enfoque de procesos les permite identificar oportunidades e información del entorno de una manera más ágil, debido a la transformación de su contextura la cual la hace más dinámica.

En cuanto a la dimensión Cultura los Informantes 1 y 2 aprecian la existencia de una cultura flexible en la actuales organizaciones dispuestas a

ir más allá de la producción de un producto para dar satisfacción a las expectativas sociales, sin embargo el Informante 5 no deja de reconocer el temor que puede haber, sobre todo en organizaciones familiares, a lo nuevo, a lo desconocido, por lo cual se aferran a la tradición. En el Informante 3 hay una percepción de que cumpliendo unas determinadas actividades y normas sería suficiente para garantizar la estabilidad organizacional.

La cultura de una organización está sustentada en la forma como se dan las relaciones e interacciones dentro de ellas, se elaboran normas y patrones de conducta que se van petrificando con el pasar del tiempo, esto asegura tal como lo manifiesta Shein (1988) en sus prédicas sobre consultoría de procesos "...que podamos sentirnos seguros en un nivel emocional muy básico". (p. 80).

Pero también hay que recordar, que para identificar las prácticas que están más allá de las intenciones escritas en los valores, políticas, normas o prédicas por medio de los discursos en celebraciones de días feriados organizacionales, están las prácticas diarias que se realizan en las organizaciones.

A lo cual, el investigador con base a su experiencia gerencial, ha podido observar que existen empresas donde emergen brechas importantes entre las conductas intencionadas y las ejecutadas. Un ejemplo práctico puede ser, que frente a un valor declarado de igualdad escrito en carteles publicitarios en la vigilancia de las empresas, los trabajadores de la nómina diaria al finalizar la jornada laboral sean requisados exhaustivamente en sus pertenencias, mientras que por una salida paralela no existe alcabala para el tren gerencial.

De tal manera, que las empresas enmarcadas en la sociedad del conocimiento están comprometidas a prácticas gerenciales acordes con los lineamientos pregonados, lo cual haría mayor el compromiso de crear

mejores soluciones que permitan una transformación social favorable basadas en la confianza, el respeto y la convivencia.

En fin, el investigador infiere del discurso de los Informantes claves que el significado que le dan a las organizaciones en el contexto de la sociedad actual es el de un ente con características humanas donde prima el talento, la voluntad, los sentimientos y las responsabilidades.

En la Categoría de Análisis: Gerencia en la Sociedad del Conocimiento los Informantes manifiestan que se debe administrar la tecnología con la finalidad de obtener de ella la información útil, precisa y veloz; prescindir de aquella puede, tal como lo señala el Informante 3, producir problemas en las organizaciones. La gerencia debe establecer tecnologías que no sólo permitan la captura de información, sino también se administre un reservorio producto de los conocimientos y experiencias individuales con la finalidad de desarrollar una organización que aprende a aprender.

En cuanto a la dimensión Entorno, los Informantes 1, 3 y 4 señalan la diferencia que existe entre el entorno de los siglos pasados y el actual, siendo los anteriores de certeza, tranquilidad, pero el actual es muy cambiante debido a las dinámicas geopolíticas y tecnológicas, razones por las cuales las organizaciones han tenido que reaccionar con nuevas formas o estructuras.

Ese enfoque epistemológico positivista que ubicaba a las empresas en un ambiente de tranquilidad, previsible, hizo también a los gerentes desarrollar estrategias de mediano y largo plazo con una alta racionalidad en las que no se pensaba en incertidumbre, pero ese panorama ha cambiado, las realidades que envuelven al gerente de hoy están encapsuladas en ambientes globales, casi sin fronteras por lo tanto lo seguro es la paradoja, la complejidad, no hay dudas de la ruptura con el paradigma anterior.

Lo señalado implica entonces, que los gerentes deben estar conscientes de que esas dinámicas deben encarar esas realidades

comprendiendo que las organizaciones son totalidas en permanente movimiento y no parcialidades bien estructuradas, estudiar de manera permanente el ambiente político-social que las envuelve, sacrificar los resultados de corto plazo por aquellos que le aseguren la sobrevivencia y finalmente adaptarse a las tecnologías de información.

En la dimensión Cambio, los Informantes 1, 2, 4 y 5 hacen un aporte relevante ya que, aunque coinciden en darle importancia a los cambios en el ambiente, reconocen el proceso de transformación en las organizaciones más allá de un cambio reactivo. El Informante 1 recuerda que es el manejo de la información un nuevo factor de producción, aunque la tierra, el capital y el trabajo siguen siendo factores de producción, hoy no serían los más relevantes. El sujeto 2 brinda un papel protagónico a las nuevas formas de gobierno organizacional, basados en decisiones nacidas de los grupos humanos. La Informante 4 utiliza el verbo mutar para describir los cambios organizacionales, dándole entonces relevancia a la transformación, en la cual el sistema organizacional busca mantener su estructura fundamental y en su proceso de cambio, solamente adecuarse en las variables requeridas. A esto es lo que se conoce como Autopoiesis ya que de acuerdo a Cornejo (2004) "Cambiar no significa borrar todo lo que ya existe, eso no es posible. Tendría que volverse a construir el sistema desde el principio y esa no es la forma en que cambian los sistemas. (p. 3).

Sin embargo, el cambiar como proceso de transformación tampoco es recurrir a movimientos puntuales dentro de la estructura o a relevar trabajadores en un puesto de un trabajo; cabe reseñar entonces, lo que Levy y Merry (1986) citados por Morgan (1998) afirman:

"El concepto de transformación es poderoso y complejo. Representa un completo cambio de conciencia desde un nivel de operación a otro nivel de operación más alto y más integrado. La transformación implica el surgimiento de nuevos niveles de "darse cuenta" (sic); una resolución fundamental de las causas internas del énfasis; el descubrimiento y clarificación de los valores

esenciales; la creación de nuevas metas a través de las cuales manifestar estos valores en el mundo; y la redirección de las energías básicas hacia un propósito más alto y satisfactorio. En breve, la transformación requiere la voluntad de explorar territorio desconocido y enfrentar nuevas pruebas, y la capacidad de utilizar nuevas energías en la realización de objetivos y metas fijados. Es obvio que debe ocurrir algo significativo para facilitar un proceso de transformación".

El Informante 5 reconoce, que existen organizaciones hoy que se apoyan en las tecnologías de información para responder con prontitud a los cambios del entorno. Habría que agregar también, que estas tecnologías han facilitado los cambios que se producen en el mundo laboral; lo cual provoca de acuerdo a la afirmación de Carrera (2006): "... que un sector importante domine no sólo conocimientos actualizados sino, además, un conjunto de cualidades actitudinales que le permitan responder con aptitud a las exigencias que el desarrollo del propio conocimiento trae consigo". (p. 268).

Ocurre entonces, que como producto de la velocidad para obtener información relevante, más la creación de conocimientos locales, a partir de una gran diversidad de saberes en cualquier parte del planeta los trabajos físicos, de rutina están dando paso a los trabajos intelectuales apoyados en el pensamiento estratégico y el ejercicio del poder participativo.

En la dimensión Formación, también hay acuerdos al señalar que ha sido la formación gerencial uno de los cambios más significativos a lo interno de las organizaciones. El Informante 1, lo expresa diciendo que las personas han internalizado que el conocimiento es la fuente principal de las organizaciones para afrontar los cambios. El sujeto 2 refiere desde su experiencia, que las organizaciones en esta sociedad están dispuestas a compartir conocimientos con diferentes culturas gerenciales. El Informante 3 remarca, que el gerente que no esté formado le será muy difícil afrontar los cambios.

Lo cual, a juicio del investigador se hace cada vez más imperioso que la formación gerencial se extienda más allá de lo técnico, se incorporen a los

programas de capacitación herramientas que permitan la integración con la finalidad de desarrollar conocimientos tácitos y no solamente explícitos, lo cual según Nonaka y Takeuchi (1999) se caracteriza por "...una intención organizacional más bien ambigua, una alta redundancia de información y de tareas ... una fluctuación frecuente de la mesa directiva, una alta autonomía en el nivel de grupo..." (p. 231). Lo cual todavía es poco frecuente en las organizaciones nuestras.

Respecto a las informaciones dadas por los sujetos entrevistados, el investigador puede inferir que la gerencia tradicional formada en los albores de la llamada Administración Científica sufre una ruptura con la *gerencia en la Sociedad del Conocimiento*. Para ese entonces existía un entorno estable, poco cambiante, los gerentes tradicionales buscaban el éxito empresarial con una visión determinista y centrada en las estructuras, los procesos y en una fuerza laboral siempre dispuesta a acatar las órdenes, que cumplirían como autómatas sin conocer la razón de las mismas.

Pero en ese devenir histórico, el entorno se transforma en un ambiente de cambios y desequilibrios permanentes, ocurre un avance en la tecnología de la información y comunicación, nace la red de redes, se avanza en el campo educativo, en la salud, en los derechos humanos, pero el cambio más importante de acuerdo con Drucker (1989): "...es el cambio hacia la sociedad del conocimiento...El centro de gravedad social ha pasado al trabajador de conocimiento" (p.199).

En tales circunstancias, con un contexto distinto, contrario a lo conocido, emerge una nueva organización. Esa nueva organización, debe tener un sentido más humano ya que basa su capital en el conocimiento. De tal manera, que la lógica gerencial tradicional se difumina dando cabida a la gerencia en la sociedad del conocimiento, donde entendida la manifestación emitida por lo informantes, unido al criterio del investigador, nacen *las organizaciones humanas* que harán énfasis en los individuos, sus

interrelaciones y el uso de tecnologías de información y comunicación en sus estructuras emergentes.

Propósito 2. Comprender los significantes y significados científicos, metodológicos y sociológicos que los gerentes le asignan a su ejercicio del poder organizacional.

Para este Segundo Propósito Teleológico de la investigación la didáctica investigativa que se plantea de acuerdo a Colas (1992) para la disquisición de los hallazgos relevantes desde la interconexión de las teorías básica, central y fundamentada aparece en el Cuadro 5:

Cuadro 5. Resumen generación de teoría para el segundo propósito teleológico

Sistema de Propósitos	Técnicas de Recolección	Técnicas de Comprensión	Técnicas de Legitimación
Comprender los significantes y significados científicos, sociológicos y metodológicos que los gerentes le asignan a su ejercicio del poder organizacional	Entrevista Semiestructurada y a Profundidad	Análisis de Contenido	Devolución Sistemática

Adaptado por Ramírez, M (2010) de Tesch (1987) en Colas(1992)

Con este segundo propósito, se busca describir qué elementos científicos, sociológicos y metodológicos se observan en el poder organizacional, de acuerdo a los aportes verbales de las respuestas dadas por los Sujetos Informantes, y los casos anecdóticos referidos durante el desarrollo de la entrevista realizada.

Para profundizar en el fenómeno del ejercicio del poder organizacional se recurrió a la semiología, que es la disciplina encargada del estudio de los

signos, que de acuerdo con Barrera (2007), "... permite a cualquier disciplina acudir a su estudio y al uso de sus herramientas, para profundizar en la comprensión de fenómenos políticos, sociales de todo tiempo, y facilitar nuevas significaciones y en general maneras de entender los acontecimientos pasados, presentes y por venir. (p. 63).

El ejercicio analítico, técnico e intelectual asociado a los aspectos constitutivos del fenómeno estudiado en su condición sígnica se hizo a través de Matrices de Análisis Semiológico. Hacia ellas, se transfirieron las unidades lingüísticas que Saussure (1986) manifiesta, que están formadas por los términos significado, que corresponde al concepto, a eso que produce el cerebro una vez establecido el enlace asociativo, y el significante, que corresponde a la realidad sensible.

La unión del significado y el significante permite la semiosis, cuyo proceso deriva en el signo que constituye la categoría que permite explicar el poder organizacional como fenómeno cognitivo. Cabe destacar, que el significado no tiene ninguna vinculación real con la realidad, ya que de acuerdo con Saussure (Ob. Cit.) ese vínculo es arbitrario.

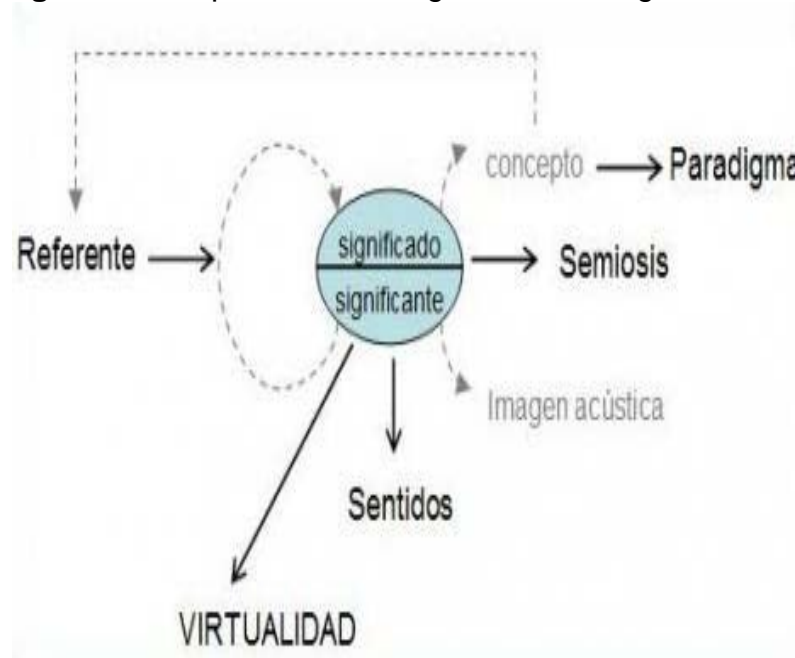
Los discursos, parafraseando a Ramírez (2008), son producidos por las personas usando lenguajes pero tienen a su vez una motivación derivada de razones impuestas o voluntarias, diciendo lo que sienten por razones como su interés, el conocimiento que poseen sobre el tema tratado y particularmente por la manera como reconoce y asume al interlocutor.

Por lo tanto, las entrevistas realizadas en esta investigación tienen una gran validez ya que cada uno de los Informantes Claves tienen sus particularidades para tomar para sí o para otros sus saberes y la manera de aplicarlos, como sujetos concretos, actores de su propio discurso y experiencias. Fue de esa diversidad de signos, de donde el investigador capturó la esencia para relacionar las visiones y apreciaciones que le

permitieron dibujar un panorama que relacionó los significados y significantes con el panorama organizacional enmarcado en la sociedad del conocimiento.

En el gráfico 1, se pueden visualizar tanto los elementos que componen el signo como otros factores que los apoyan para producir el enlace asociativo psíquico. Se entiende por Referente una serie de características paradigmáticas de *algo*; por Virtualidad, a las *n* posibilidades de significados de un signo, y por Paradigma, todo aquello que se sabe del significante y que permite generar virtualidades.

Figura 1. Componentes del signo como categoría teórica



Fuente: Saussure, F. (1986).

Se presentan a continuación el juego de Matrices III: Detección de Hallazgos Relevantes para considerar de ellos los significados y significantes del Ejercicio del Poder correspondientes a la Categoría de Análisis: Ejercicio del Poder Organizacional con sus respectivas dimensiones las cuales se describen brevemente en el Cuadro 6:

Cuadro 6: Descripción de las dimensiones del ejercicio del poder organizacional

Categoría de Análisis	Dimensiones	Descripción
Ejercicio del Poder en las Organizaciones	Actor Estratégico	Está referido al individuo o grupo de individuos relacionados con la organización con capacidad de establecer planes de acción que permitan alcanzar resultados deseados.
	Creencias	Está referida a la credibilidad que se le da a unos supuestos teóricos sustentados en el saber. Sin embargo, esa creencia puede no manifestarse en las acciones.
	Comunicación	Está referida a la transferencia, direccionalidad y flujo de información entre los actores estratégicos en las organizaciones.
	Dominación	Está referida al dominio que ejerce un actor estratégico sobre otro u otro debido la posición estructural que ocupa dentro de la organización.
	Libertad	Está referida a la social y a lo político, ya que la organización es un ente social. Por lo tanto, está concebida como la autonomía que tienen los actores estratégicos que integran una empresa al reconocer la diversidad, la pluralidad, la responsabilidad frente a las decisiones y las acciones.

Fuente: Ramírez, M. 2010.

MATRIZ III: Detección de Hallazgos Relevantes

Sujeto Informante 1

Categoría de Análisis: Ejercicio del Poder Organizacional

Dimensiones

Actor Estratégico	Creencias	Comunicación	Dominación	Libertad
<p>...cuando estuve de Director de Planificación, Proyecto y Presupuesto de la Gobernación del Estado Lara, por una circunstancia, la dinámica social (130-131) ...haber sido empleado y ser jubilado de la misma, pues ellos... secuestraban a los funcionarios (138-139) ...y que yo</p>	<p>Yo creo que el poder está hoy en día en manos de quien tiene información de primera mano. (77-82) ...el poder, yo lo entiendo como la capacidad para hacer sentir libre, para hacer sentir que en la relación poder-libertad se puede convivir en un ambiente de respeto, en un ambiente...posiblemente de...de... diatriba o de discusiones...Pero... de... respeto, por las libertades yo creo que esa sería una sociedad con mucha más capacidad para llegar a un modo de</p>	<p>...y a través del diálogo, a través de la conversación y de hacerle entender que yo no para subyugar el derecho que legalmente les correspondía, sino que yo estaba allí para tratar de optimizar el dinero, siempre escaso que hay en la administración pública, en beneficio de eso que llaman el derecho difuso (145-149) ...Y, esa</p>	<p>...Hay quienes entienden el poder como el medio para muchas veces subyugar o muchas veces para tratar de imponer a modo propio, a voluntad propia, los conceptos o ... los deseos de quienes ejercen ese poder (97-100)</p>	<p>...hay otro poder, que se transmite a la persona, porque esa persona me genera mis niveles de libertad. Es decir, yo soy libre porque le he conferido poder a alguien para que lo maneje y lo administre (94-96) ...hay un poder mucho más limpio, mucho más cristalino, que es el poder de la relación</p>

MATRIZ III: Detección de Hallazgos Relevantes

Sujeto Informante 1

Categoría de Análisis: Ejercicio del Poder Organizacional

Dimensiones

Actor	Creencias	Comunicación	Dominación	Libertad
Estratégico				
haciendo uso del poder que me confería la posición que yo ocupaba en la Gobernación del Estado Lara yo, lo invité o lo invitaba a sentarse a dialogar conmigo (142-145)	vida mucho más, este... congeniado con los que administran el poder y a quienes son administrados (118-124) ...el poder es para administrarlo en beneficio de quienes son objeto directo de los impactos de ese poder, es decir, de quienes deben gozar de la libertad suficiente para que vivan y convivan en una sociedad más justa y más llevadera (162-164)	es una manera que me mostró a mí que a través del diálogo, la conversación, que a través de hacerle entender a las personas que el poder no es solamente para subyugar, ni para amedrentar (159-161)		entre libertad y poder. Es decir, yo puedo vivir con alguien que administra el poder y ser sujeto de un gran cúmulo de libertad. Es decir, hay un respeto de quien te administra el poder, es decir, del ciudadano o quien vive en ese entorno (100-105)

Fuente: Ramírez, M(2010).

En cuanto al significado Científico del Ejercicio del Poder, el Sujeto Informante 1 con un discurso técnico pero muy explícito manifiesta su creencia de racionalidad en la definición del poder, ya que expresa que la

información como nuevo factor de producción y el manejo de herramientas tecnológicas, vistas ambas como recursos, garantizan a su propietario tomar acciones en la empresa con la finalidad de mantenerla en un entorno dinámico y cambiante.

Por otra parte, privilegia el poder conferido o normado por el ente organizacional, llamado autoridad, para realizar acciones y administrar recursos. Señala que la comunicación bidireccional, es fuente importante para las argumentaciones de los actores involucrados en las acciones organizacionales, permitiendo a su vez, dar a conocer las razones de las decisiones tomadas como actor estratégico. Rechaza el uso del poder como manifestación de imposición o para subyugar, aclara que el poder es ejercido gracias a la voluntad de otros u otros actores que permiten de manera libre ese ejercicio del poder. De otra manera aflorarían sentimientos encontrados que producirían malestar, lo cual redundaría en una resistencia por parte de ellos a la ejecución de las acciones por falta de voluntad y compromiso.

En cuanto al significativo Metodológico del Ejercicio del Poder, el Sujeto Informante 1 en su ejercicio práctico hace uso de la posición de poder que le confiere el cargo, toma decisiones basadas en las reglamentaciones legales institucionales. El Sujeto Informante 1, refiere en su anécdota la invitación que hizo a los actores de la contraparte a dialogar, valido de su posición en la institución que representaba pero también para explicar las razones de su actuación.

Reconoce el derecho a la información, los objetivos contrapuestos de ambos actores involucrados y los derechos, que como grupo de la organización tienen los jubilados. El Informante apoya su decisión en el Derecho Difuso y en la adecuada administración de los recursos financieros.

El discurso y las actuaciones del Informante 1, tienen una representación interaccionista del poder, con alto apoyo de la legitimidad de las actuaciones, reconoce el conflicto y la comunicación entre los diferentes

actores de la organización. Sin embargo, la jerarquía de la cual goza como actor principal prevalece en la decisión tomada inicialmente de manera unilateral y posteriormente explicada, más no discutida con el grupo impactado de manera negativa.

Se infiere entonces, que en el discurso hay rasgos de aserción hacia los postulados de la Teoría del Poder Postmoderna; pero en las acciones tomadas en la realidad organizacional por el Sujeto Informante 1, se evidencia un claro apego a los paradigmas de la Teoría Funcionalista, lo cual en un contexto gerencial implica dificultades para el trabajo en equipos, la atomización del poder, el asumir responsabilidades compartidas, las comunicaciones basadas en diálogos, y no en órdenes entre jefes y subalternos.

En cuanto al elemento Sociológico del Ejercicio del Poder el Sujeto Informante 1 entiende la organización como un ente orgánico y social, contextualizado en un ambiente cambiante, ágil, dinámico. Constituido por relaciones e interacciones entre actores que cumplen actividades de acuerdo al rol que ocupan dentro de la institución. Sin embargo, considera a la organización como un ambiente de diatriba y conflicto debido a los diferentes intereses particulares y contrapuestos de los actores, pero donde el respeto a la libertad de los sujetos puede permitir una sociedad más congeniada y en armonía.

MATRIZ II: Detección de Hallazgos Relevantes

Sujeto Informante 2

Categoría de Análisis: Ejercicio del Poder Organizacional

Dimensiones

Actor Estratégico	Creencias	Comunicación	Dominación	Libertad
	<p>...Mientras que antes había la costumbre de un solo jefe, y ya. Aunque no me enterara de lo que estaba aconteciendo en los planes mayores de la organización. Pero había un tema de comodidad, mientras yo siga lo que me dice mi jefe ¡ya!.(74-77)</p>	<p>...porque hubo una creación de equipo aquí local para que yo pudiese estar en esa actividad y después ese equipo que se formó .. este...hubo la guía de mi superior y de lo que está conmigo después en el equipo (42-44) ...de poder sentar al gerente técnico del equipo con el operario de la línea, y que muchas veces entonces ya en este medio que uno creaba mesas de trabajo, el operario tenía mucho que enseñarle a nuestro gerente técnico. Y por supuesto, el gerente técnico tenía mucho que enseñarle a él. Pero era la combinación de esos dos (02) .</p>	<p>...Y puede ser utilizado para oprimir, obligar y eso va en contra dentro de lo que es el principio básico de libertad (135-137).</p>	<p>...entendiendo por gobierno los acuerdos de un grupo, en cómo se toman las decisiones y como se ejecutan (59-60) ...Nosotros, como consumidores somos mucho más exigentes hoy por hoy de los que pudiéramos haber sido 10 años atrás. Y buena parte de lo que es calidad, que se da por hecho viene dada por los niveles de exigencia de nosotros los consumidores. Cosa que aplica en los productos de consumo y en los gobiernos de las distintas formas (120-125) ...el poder uno lo pudiera asociar, bien visto, a la capacidad de realización, de</p>

MATRIZ II: Detección de Hallazgos Relevantes				
Sujeto Informante 2				
Categoría de Análisis: Ejercicio del Poder Organizacional				
Dimensiones				
Actor	Creencias	Comunicación	Dominación	Libertad
Estratégico		niveles de conocimiento lo que realmente da la posibilidad de dar el salto interesante (49-54)		que te acompañen, que te sigan, que pueda realmente ir modificando hacia mejor (131-133) ...nuestro espíritu es libre, en su esencia. Y nosotros tomamos la decisión: ¿qué queremos aceptar y que no?. Y, tenemos que sentirnos a gusto con lo que estemos aceptando, entonces es un poder de decisión también interno (137-139)

Fuente: Ramírez, M. (2010).

En cuanto al significado Científico del Ejercicio del Poder el Sujeto Informante 2 con un discurso reflexivo, refiere la costumbre de las organizaciones tradicionales en cuanto a la jefatura única, apoyada en el principio administrativo de que los subalternos debían entender que la autoridad estaba en el jefe inmediato y se debía reportar a él solamente. Esto traía como consecuencia el desinterés del personal supervisado y por lo tanto implicaba una comodidad para el trabajador ya que había que

responder sólo a órdenes del superior; cumplir con esto era suficiente, no se requería otra participación.

En cambio, en la actualidad el gobierno responde a intereses grupales, lo que facilita también el interés por la ejecución exitosa. Los actores externos e internos de las organizaciones son hoy más exigentes, por lo tanto el poder se asocia a la capacidad de lograr acción, tomando en cuenta resultados cada vez mejores. La libertad juega un papel importante para el colectivo, ya que la aceptación o no de las acciones deben ser tomada a gusto por los sujetos.

El Sujeto Informante 2 afirma que el poder puede ser ejercido para oprimir u obligar, pero estaría en contrariedad con el principio básico de libertad. Cobra importancia en su organización actual, el trabajo en equipo lo cual permite la participación colectiva entre los miembros del grupo que tienen entera libertad para el diálogo que genera como consecuencia un conocimiento superior a la suma de conocimientos individuales.

El sujeto Informante 2 tiene consistencia entre el significado científico del poder y el significante metodológico cuyos elementos están asociados a las teorías del Poder Postmoderna, donde destacan las relaciones comunicacionales entre los actores estratégicos que se evidencian en las mesas de trabajo, el acto de gobierno está diseminado y no centralizado generándose un poder más compartido y democrático.

A su vez, los elementos sociológicos son de cambios permanentes, influenciados por entorno donde la tecnología de la información permite trabajadores más capacitados y dispuestos a compartir experiencias internas en las organizaciones y externas con otras culturas. Reconoce que la servucción (enfoque de servicio), junto con la comunicación son las fuentes que han permitido mejorar la calidad, no sólo en los procesos o productos generados por las empresas, sino en la calidad de vida de la gente como sociedad en general.

MATRIZ II: Detección de Hallazgos Relevantes

Sujeto Informante 3

Categoría de Análisis: Ejercicio del Poder Organizacional

Dimensiones

Actor Estratégico	Creencias	Comunicación	Dominación	Libertad
<p>...Entonces los gerentes de hoy deben tener cualquier cantidad de información, cualquier cantidad de ... elementos que le permitan bajar su incertidumbre para poder tomar decisiones de una manera adecuada (35-40)</p>	<p>...ya el poder no es sólo para aquellas personas que tienen la información, sino que es para las personas que utilizan la información (29-31) ...en lo que tiene que ver con el uso racional y el uso adecuado de recursos material, físico, etc. (73-74) ...te dije que hablaba de los factores críticos de éxitos, ellos definen sus indicadores de éxito, sus indicadores de gestión y entonces automáticamente cuando ha pasado el tiempo de haber colocado o implementado el nuevo</p>		<p>...que quien no cumpliera entonces iba a estar sometido a un proceso de disciplina, de seguimiento y control. Obviamente, el que no entrara en esa línea necesariamente tenía que ser desincorporado de la organización (109-111) ...Yo creo que contra él no hay nadie...¿no?. Si los gerentes no manejan su poder, yo pienso que las organizaciones, o mejor dicho el sector de trabajo de ellos no hacen nada (115-117) ...El poder es esa capacidad que tienen las organizaciones</p>	

MATRIZ II: Detección de Hallazgos Relevantes				
Sujeto Informante 3				
Categoría de Análisis: Ejercicio del Poder Organizacional				
Dimensiones				
Actor Estratégico	Creencias	Comunicación	Dominación	Libertad
	<p>procedimiento, entonces los indicadores empiezan a moverse de un modo positivo (78-82)</p> <p>...Pero si no contamos con el poder dado por la gerencia formal, dado por los dueños de la organización, dado por los máximos niveles de decisión dentro de la empresa, no hacemos nada (97-99)</p> <p>...en ese momento ellos comenzaron a suministrar el poder y se fue diciéndole a la gente, de manera formal, que había que aplicar los nuevos procedimientos (106-108)</p>		<p>de oxigenarse, ¿no? Para poder responder. Si a mí alguien me dice, no me habla de eso, que este caso es el poder, entonces yo no puedo hacer nada (123-125)</p>	

Fuente: Ramirez, M. 2010.

En cuanto al significado Científico del Ejercicio del Poder el Sujeto Informante 3, en un discurso parco y preciso manifiesta racionalidad en sus creencias sobre el poder cuya definición expresa que el poder lo poseen

aquellas personas que tienen y usan la información, con lo cual cataloga la información como un recurso. Piensa que trabajando factores de éxitos, uso adecuado de recursos materiales, físicos y estar apegados a procedimientos, entonces las organizaciones comenzarán a mejorar su desempeño.

A su vez, privilegia el poder conferido o normado por los niveles jerárquicos más altos de la organización, tanto así, que de otra manera la gente no respondería de manera adecuada. Así, que el poder depende primordialmente de la autoridad.

En cuanto al significativo Metodológico del Ejercicio del Poder, el Sujeto Informante 3 en su ejercicio práctico del poder toma la posición del cargo, las reglamentaciones y las referencias de apoyo del nivel gerencial estratégico de la organización para imponer las órdenes hacia su personal. Por otra parte, recurre a las amenazas, sanciones, vigilancia y control para obtener disciplina. Afirma que sin manejo de poder en estos términos, no se puede lograr nada en las empresas.

De acuerdo a lo anterior, las creencias y las actuaciones del Informante 3, tienen incoherencia ya que en el aspecto cognitivo tiene elementos que sustentan los Teóricos Funcionalistas, mientras que en lo praxológico su manera de actuar representa elementos que caracterizan a la Teoría Crítica, evidenciándose la diferencia entre unos actores que dominan a través del control y que son los dueños de los medios de producción. El centro ideológico está sustentado en la división del trabajo, que lo apoya con su permanente referencia a la importancia de los métodos de trabajo y a la estructura organizacional.

En cuanto al elemento Sociológico del Ejercicio del Poder, el Sujeto Informante 3 entiende a la organización, como un conjunto de recursos humanos donde “cada quien sabe lo que tiene que hacer”, dándose por sentado que con la emisión de órdenes y una clara manifestación de las funciones que a cada cual corresponden, todo saldrá con éxito.

Sin embargo, estos no es ni parcialmente cierto, parafraseando a Piñango (1999) las personas, los grupos y las sociedades tienen sus propios planes, los cuales no siempre coinciden con los supuestos y orientaciones de quienes intentan dirigir el rumbo de los acontecimientos, los resultados de la acción humana -gerencial o no- suelen ser impredecibles.

Por otra parte, reconoce la existencia de un entorno permanentemente en cambios, la cantidad de información que pueden tener los gerentes y la importancia de las reestructuraciones organizacionales; pero él las ubica en los procesos y en los flujos de información centralizados hacia y desde la gerencia.

MATRIZ II: Detección de Hallazgos Relevantes				
Sujeto Informante 4				
Categoría de Análisis: Ejercicio del Poder Organizacional				
Dimensiones				
Actor Estratégico	Creencias	Comunicación	Dominación	Libertad
No la estoy empujando, como era la sensación táctil, sino la estoy influenciando, llevándola a donde yo creo, demostrándole que yo creo en ella y es mi decisión.(87-89).	Siempre siguen siendo válidos esos conceptos clásicos de liderazgo, que relativamente clásicos pero que pareciera que todavía no lo hemos entendido bien, de alineamiento pero que definitivamente es talento, es talento que hacen y		...el poder es la posibilidad aceptada de llevar a cabo algo, porque simple y llanamente lo puede hacer y no hay restricciones y no hay, digamos algún elemento que diga lo contrario sino más bien que lo favorece (46-48)	

MATRIZ II: Detección de Hallazgos Relevantes				
Sujeto Informante 4				
Categoría de Análisis: Ejercicio del Poder Organizacional				
Dimensiones				
Actor Estratégico	Creencias	Comunicación	Dominación	Libertad
	cumplen con ciertas funciones en aras de alcanzar objetivos (7-10)		...hay gente con el látigo en la mano, que pretenden ejercer el poder (59-60) ...el jefe de mantenimiento era muy gritón y solía ser muy mal humorado y él tenía en ese momento una asistente y ella llevaba palo verbal hasta decir basta, y ella...¡tu sabes!... (77-79)	

Fuente: Ramirez, M. 2010.

En cuanto al significado Científico del Ejercicio del Poder, la Sujeto Informante 4 también con un discurso corto y preciso manifiesta racionalidad en la definición del poder, al expresar su convicción sobre la vigencia de los conceptos clásicos sobre liderazgo. Estos conceptos están referidos a la conducción de unos seguidores hacia unos objetivos deseados por el líder.

Por otra parte, privilegia el poder conferido o normado por el ente organizacional, llamado autoridad, al estar permitido ese poder por la organización. Rechaza el uso del poder como manifestación de imposición o

para subyugar. Aclara que el ejercicio del poder coercitivo y la agresión verbal todavía son formas de ejercer influencia por gerentes en las organizaciones. Manifiesta, que como actor con poder delegado debe utilizar la influencia para conducir a su personal a lo que la Informante Clave 4 considera es el objetivo organizacional, pero señala que es importante demostrar que sí hay confianza en el personal para que haga lo que está acordado. Los elementos manifestados por la Informante Clave 4, están asociados a la Teoría Funcionalista.

En cuanto al significativo Metodológico del Ejercicio del Poder, el Sujeto Informante 4 en su ejercicio práctico hace uso de la posición de poder que le confiere el cargo, utiliza técnicas de motivación clásicas basadas en la persuasión pero los espacios de libertad son limitados, de acuerdo a lo expresado en su anécdota. Estas acciones tienen relación con la Teoría Funcionalista, por lo cual tiene consistencia entre lo que cree y lo que hace.

En cuanto al elemento Sociológico del Ejercicio del Poder, el Sujeto Informante 4 entiende la organización como un ente donde el talento tiene una importancia significativa para atender a una sociedad con necesidades de servicios y productos con innovación. Por lo tanto, es el talento lo que permitirá a esas organizaciones cumplir con la promesa al cliente y adaptarse al uso de nuevas tecnologías.

En opinión del investigador, ese talento basado en conocimientos es el que permite aprender que esas necesidades de clientes ya no son homogéneas, debido a las diversidades de pensamiento, culturas gustos.

MATRIZ II: Detección de Hallazgos Relevantes				
Sujeto Informante 5				
Categoría de Análisis: Ejercicio del Poder Organizacional				
Dimensiones				
Actor Estratégico	Creencias	Comunicación	Dominación	Libertad
<p>Un cuerpo social que está conformado por personas con diferentes responsabilidades, en personas que son las que dirigen y las que ejecutan. La parte planificadora y la parte operativa. Pero también hay los inversionistas, a quienes también por visión de las empresas y se deben los que trabajan en esa organización (4-8)</p>	<p>...si yo soy gerente de una empresa me lo gané porque hice bien mi trabajo pero no es que yo sea el que tenga el poder, sino el poder lo tiene la organización que está bajo mi dirección y porque ese grupo me lo transfirió a mí (72-74)</p>	<p>...mira, entre más sabe la gente más humilde es, mientras más sabe la gente menos habla, escucha (69-70)</p> <p>...buscar siempre a través del diálogo, generar un nuevo conocimiento que enriquezca el poder tanto del que dirige como del que está transfiriéndole ese poder a otra persona (81-84)</p> <p>Entonces yo siento el poder como algo natural de comunicación interpersonal donde yo voy a ser idéntico en mi forma de pensar, mi forma de hablar y mi forma de</p>	<p>...una manifestación de querer sobreponerse sobre otro, porque cuando nosotros hablamos de poder, no estamos hablando ni de poder económico, ni de que yo tengo el poder y soy el único que toma las decisiones, sino que yo voy a tener... vamos a suponer.... un subyugado y un subyugante, uno que tiene que obedecer y otro que mande (47-52)</p> <p>Mira, uno a veces siente el poder por imposición, lo siente, emocionalmente ¿no?.(69-70)</p>	<p>Mientras que cuando el poder es compartido, por consenso ya es diferente; ya deja de ser poder como tal, sino que pasa a ser compartir responsabilidades, compartir decisiones, compartir una obligación, compartir un sentimiento, con respecto a una organización... (60-33)</p> <p>...teníamos discusiones profundas, con diversidad de pensamiento y todo pero al final siempre llegábamos a una conclusión donde todos estábamos de acuerdo. Y las decisiones se tomaban de acuerdo a esas decisiones (90-92)</p>

MATRIZ II: Detección de Hallazgos Relevantes				
Sujeto Informante 5				
Categoría de Análisis: Ejercicio del Poder Organizacional				
Dimensiones				
Actor Estratégico	Creencias	Comunicación	Dominación	Libertad
		actuar. Con humildad y con paciencia y sabiendo escuchar, entonces eso sensorialmente te llena mucho más que si tú dejas creer que te las sabes todas (140-144)		

Fuente: Ramirez, M. 2010.

En cuanto al significado Científico del Ejercicio del Poder, el Sujeto Informante 5 afirma en un lenguaje abundante, crítico y en oportunidades contradictorio en sus supuestos, que el poder en sí lo tiene la organización, por lo tanto debido a consideraciones de recompensas, como hacer bien el trabajo, a él se lo transfieren en una determinada dimensión, con lo cual queda evidenciada la asociación del poder con la capacidad de ejercerlo apoyado en la posición que ocupa en la estructura organizativa o en la posición que adquiere en la institución. Esta autoridad conferida, lo diferencia del resto de los trabajadores de la institución, lo que evidencia una clasificación entre los colaboradores de una organización.

Lo anterior refleja la subordinación y la división de actores entre quienes tienen, más o menos, poder conferido y entre quienes no lo tienen. Lo expuesto por el Informante Clave 5, lo acerca a una de las consideraciones básicas de la teoría Funcionalista, aunque la clasificación es sustentada por la Teoría Crítica.

Sin embargo, se declara defensor del diálogo lo que permite libertad de comunicación, y de la humildad como valor. Es el diálogo lo que enriquece el poder, sin que, quien lo ejerce, deje de tener una identidad personal y gerencial. Afirma que cree en el poder como algo natural de comunicación, dando señales de convicciones postmodernas. Sin embargo, cuando se manifiesta sobre los actores estratégicos de la organización vuelve a clasificarlos entre quienes planifican, quienes invierten y quienes ejecutan dibujando una verticalidad lineal del poder propio de las teorías clásicas.

En cuanto a los elementos significantes, tomados de su experiencia metodológica en la organización, recuerda las discusiones entre los miembros del grupo en busca del consenso al cual llegan; diluyéndose de esa manera el poder y se transforma la acción en compartir responsabilidades, decisiones y sentimientos con respecto a la organización.

Reconoce haber sentido el poder por imposición, y ese sentir lo asocia con la emoción. Lo que le permite establecer en la práctica, una división entre subyugado, quien debe obedecer, y subyugante, quien manda.

Cabe destacar una vez más, la anécdota referida a la columna donde estaba escrita la misión organizacional. Cuenta, que a manera de ritual los trabajadores se paraban frente a ella diariamente para la inspiración necesaria que les permitiera asegurar la fuerza en el logro de las acciones diarias, lo que permitía una consolidación de la cultura organizacional. Esta práctica, devela la manifestación externa de la ideología de poder organizacional con la finalidad de estandarizar las conductas de los diferentes actores de la empresa, cuya finalidad es la integración y la eliminación del conflicto, elemento característico del funcionalismo.

En cuanto al elemento Sociológico del Ejercicio del Poder, el Sujeto Informante 5 entiende la organización como un ente social, constituido por diferentes actores que tienen diversas responsabilidades. Esas organizaciones están en un contexto global, con información que viaja de

manera veloz en la red, con una civilización emergente producto del intercambio de culturas.

Contextualización Crítico-Reflexiva Sobre el Ejercicio del Poder Proporcionada por los Cinco (05) Informantes Claves

En la Unidad de Análisis *Ejercicio del Poder Organizacional* los informantes Claves coinciden en la dimensión creencias sobre la Racionalidad, cuando afirman que los gerentes requieren del manejo adecuado de recurso información para soportar el poder, además de que deben estar capacitados en el uso de herramientas tecnológicas, la racionalidad en las teorías clásicas significa que existen propósitos y objetivos claros para las empresas y que es bastante sencillo determinarlos.

Sin embargo de acuerdo con el informante 2, el conocimiento no es un privilegio de la gerencia, también puede poseerlo el trabajador instrumental. Con lo cual, las mesas de reuniones para la toma de decisiones permiten espacios compartidos con la finalidad de enriquecer las opciones de acciones, una de las cuales será la alternativa tomada en equipo.

De acuerdo con el informante 4, en la medida en que el conocimiento se atomiza en lo interno de las organizaciones, ayuda de manera directa a la transferencia de poder. Esto permite una descentralización del poder, mejorando la calidad de las decisiones y permite, según el informante 5 una mejor interacción en la comunicación.

En la dimensión Creencias, se aprecia que la definición de poder está concentrada en la autoridad, el poder conferido que da la organización; la que lo transfiere con el objetivo de asumir el mando frente a los trabajadores que están bajo la dirección de quien obtiene la autoridad. El Informante 3 le da una importancia tan relevante que manifestó, que sin él es imposible accionar.

En la Dimensión Libertad, el Informante 1 declara que en la medida en que el individuo es libre puede permitir que otro administre poder, son los grados de libertad los que permiten conferir poder. El informante 5 agrega que el poder puede compartirse pero a su vez, la responsabilidad también pasa a compartirse.

En la dimensión Dominación, los sujetos Informantes se refieren al poder ejercido para doblegar, para imponer la voluntad, es el tradicional poder ejercido por medio de la coerción. El Informante 4 lo grafica con la expresión “látigo en la mano” (L. 63-64). El Informante 3 en su experiencia organizacional dice recurrir a las sanciones como las amenazas de despido; y el Informante 5 manifiesta que el subyugar se hace por el placer de sobreponerse a otros, por lo tanto en esa situación hay la relación de dominación de un subyugante que manda y un subyugado que obedece.

Confrontación Teórica con los Hallazgos Relevantes

A fin de confrontar las teorías básicas de esta investigación con las creencias o significados, producto de la subjetividad de los sujetos investigados, se presenta la Matriz IV: Orientaciones Científicas Referenciales.

Posteriormente aparece la Matriz V: Orientaciones Metodológicas Referenciales, se confrontan esas teorías básicas contra las realidades sociales del hacer organizacional de los Informantes Claves, descritas en las anécdotas contadas por los mismos.

El resultado de ambas matrices ha permitido al investigador conocer las diferencias entre lo que dicen y hacen los gerentes involucrados en una organización. Esa distinción, entre lo que refleja el discurso y las posiciones que asumen los informantes en la manifestación del fenómeno ejercicio del poder, nutre la presente investigación al conocerse más sobre el objeto de

estudio, lo que a su vez será un valioso aporte para la elaboración de la teoría de contribución.

Por otra parte, el juego de matrices utilizadas permitió al investigador trascender la triangulación de la información obtenida por los Informantes Claves, generando unas consideraciones emergentes donde se interpreta de manera contextualizada y sistematiza dicha información.

Es necesario destacar que dada la extensión de las conversaciones de los sujetos, además de que ya se hizo el análisis de contenido, sólo se tomaron como muestras palabras claves que sirven para apoyar la comprensión del discurso con los elementos conceptuales de la orientación de las teorías básicas, las cuales están presentadas de manera explícita y detallada en el Momento Cognitivo II.

MATRIZ IV: Orientaciones Teóricas Referenciales					
Hallazgos Relevantes					
Dimensiones					
TEORÍA	Informante Clave 1	Informante Clave 2	Informante Clave 3	Informante Clave 4	Informante Clave 5
Funcionalista	¿Qué es la autoridad?. Bueno se define , como el derecho a mandar, el poder de hacerse obedecer...		...el poder no es sólo para aquellas personas que tienen información sino que es para las personas que utilizan la información...	...poder es la posibilidad aceptada de llevar a cabo algo, porque simple y llanamente...no hay restricciones	
Crítica			...si no contamos con el poder dado por la gerencia formal,...por los dueños... dentro de la empresa, no hacemos nada...		el poder lo tiene la organización que está bajo mi dirección y porque ese grupo me lo transfirió a mí.
Post-Moderna	...hay otro poder, que se transmite a la persona, porque esa persona me genera mis niveles de libertad... soy libre porque le he conferido poder a alguien...	el poder lo pudiera asociar...a la capacidad de realización, de que te acompañen, que te sigan...			Mientras que cuando el poder es compartido, por consenso ya es diferente; ya deja de ser poder como tal, sino que pasa a ser compartir responsabilidades...

Fuente: Ramirez,M. 2010

MATRIZ V: Orientaciones Teóricas Referenciales Metodológicas sobre el Ejercicio del Poder					
Hallazgos Relevantes					
TEORIA	Informante Clave 1	Informante Clave 2	Informante Clave 3	Informante Clave 4	Informante Clave 5
Funcionalista			... cumplir con esos nuevos procedimientos, quien no cumpliera entonces iba a estar sometido a un proceso de disciplina, de seguimiento y control	... empecé a soltarle poquito a poco, a delegarle en la medida de lo posible, ... preguntaba ¿lo hago?, bueno dale, lo revisaba después, y funcionó...	
Crítica					
Post-Moderna	... lo invitaba a sentarse a dialogar conmigo... y a través del diálogo, a través de la conversación y de hacerle entender que yo no estaba allí para subyugar el derecho que a legalmente les correspondía...	... sentar al gerente... con el operario de la línea, el operario tenía mucho que enseñarle al gerente... y el técnico... enseñarle a él.			... teníamos discusiones profundas, con diversidad de pensamiento y todo pero al final siempre llegábamos a una conclusión donde todos estábamos de acuerdo...

Fuente: Ramirez, M. 2010

CONSIDERACIONES EMERGENTES

Llegados a este punto, el investigador cree necesario la presentación de unas consideraciones derivadas del análisis e interpretación de los contenidos de los discursos emitidos por los informantes claves, durante la entrevista que se realizó para esta investigación. A su vez, permitirá la confrontación de esas creencias de los informantes con las teorías centrales, básicas y el pensamiento del investigador sobre las Categorías de Análisis: Organizaciones, Sociedad del Conocimiento y Ejercicio del Poder.

Sin ninguna duda, todos los informantes consideran la existencia de un cambio significativo en el entorno organizacional dando prevalencia a los factores tecnológicos, los cuales se han convertido en puentes a través de los cuales la información puede viajar de manera inmediata a cualquier lugar

del mundo; por lo tanto las organizaciones deberían haber transformado sus estructuras pesadas, burocráticas, paquidérmicas en unas más ágiles, dinámicas, aplanadas.

Por supuesto, no podría ser de otra manera porque mientras que la información viaja en tiempo tan veloz en el entorno ¿cómo podría, a lo interno del sistema de información de la organización tener una velocidad muy lenta?; esta circunstancia, mermaría la competitividad, no permitiendo a las instituciones mantener el ritmo adecuado para generar las respuestas, ya sean en productos o en servicios de acuerdo a los requerimientos y/o expectativas del cliente o la misma sociedad.

Entonces, un sistema de información, de acuerdo con Morales (2005) debe: "...dar respuestas en tiempo real y así los administradores tomarán las decisiones pertinentes en el momento más adecuado" (p.28). Pero esos sistemas internos de información, no pueden ser sólo un conjunto de datos estáticos, sino que para hacer dinámicos sus resultados deben ser analizados, debatidos para lograr finalmente el consenso que permitirá la materialización de las estrategias, que monitoreadas de manera adecuada, harán posible el cumplimiento de la misión organizacional.

Ahora bien, esas estructuras sólo serán posibles a través de un cambio de cultura en las empresas; en este particular puede apreciarse que dos (02) de los informantes sí reconocen ese cambio de cultura en sus organizaciones. Los otros tres (03) manifiestan el apego de sus instituciones a las funciones o tareas conocidas y a los procedimientos como forma de ritual, dándole peso a que lo escrito en manuales o instrucciones de trabajo sea lo que debe hacerse. Esto manifiesta una incongruencia con las opiniones emitidas acerca de las estructuras ágiles, que pregonan debe prevalecer en un ambiente de cambios constantes.

Se puede reconocer entonces en los contenidos de las entrevistas dos maneras de entender la cultura, una basada en gente talentosa, capaz,

creativa, y otra basada en la gente como recurso humano, obediente a las tareas, procedimientos, quienes a través del permanente control pueden generar rendimientos.

En opinión del investigador, estas disyuntivas se entienden cuando las creencias tradicionalistas de las teorías organizacionales están tan arraigadas en la conciencia gerencial. Por una parte, se reconoce el cambio en los entornos, se piensa que con las estructuras tradicionales no se puede ser competitivo, por lo tanto se recurre a cambios estructurales, aunque solamente representados en el organigrama empresarial.

Cabe recordar algunos conceptos de autores tradicionales en lo referido a las relaciones laborales o a las organizaciones, por ejemplo Sherman y Bohlander, (1994) expresan: "... la función de RH debe estar planeada, organizada y evaluada con base en su aportación al negocio...deben tener en mente los resultados si es que quieren ganarse el sustento". (p.13).

Otra expresión clásica tomada de Smith, (1990) referida a uno de los principios de la supervisión señala: La supervisión debe conformar y manipular expresamente el ambiente de trabajo para que se logren los mejores resultados" (p. 11). En ambas citas, se destaca la importancia en los resultados y en la estructuración preconcebida de las actividades laborales.

Ambas definiciones, están enmarcadas en la concepción clásica de que las organizaciones son un conjunto de recursos financieros, materiales y humanos cuya finalidad es lograr los objetivos planificados. Se aprecia, que la organización está sustentada en la administración adecuada de los recursos, incluyendo el humano, y en el logro de los objetivos planificados, propios de un ambiente estable, cierto, sin cambios drásticos.

Estas conductas gerenciales pegadas a las tradiciones, siguen siendo el marco referencial para muchos ejecutivos debido, tal vez, a los éxitos alcanzados por ellos mismos en tiempos pasados y lo que probablemente lleve a una mayor reflexión, los textos y los programas académicos de las

escuelas de administración o gerencia siguen siendo aquellos pertenecientes a las teorías modernas debido a la poca actualización tanto de los docentes como de las bibliotecas de esos centros de estudios superiores.

En consideración del investigador, las estructuras dinámicas de las organizaciones sólo serán posible si las premisas gerenciales están sustentadas en el paradigma tecnológico, soportado en la innovación y no en el productivista, soportado en la economía de escala.

Pero para esto, también se requiere comenzar a trabajar nuevos términos que permitan adecuar el lenguaje organizacional a las realidades de la organizaciones enclavadas en la sociedad del conocimiento, para ello el investigador sugiere referirse a las organizaciones como Organizaciones Humanas, entendidas por Ramírez (2009) como: “Unidades sociales interconectadas por una red comunicacional integrada, con la finalidad de suministrar satisfacción social sustentable”. Sólo en la medida en que los nuevos conceptos se hagan conscientes y se dejen de utilizar los tradicionales en un contexto organizacional diferente, se minimizarán los conflictos lingüísticos y cognoscitivos.

De igual manera, a los trabajadores se les sigue llamando recursos humanos o fuerza laboral, cuando hoy se manifiesta constantemente que la gente es un factor primordial por ser el poseedor de los conocimientos; por lo tanto la propuesta es referirse a los trabajadores o colaboradores de acuerdo a Ramírez (2009) como “... Intelecto laboral ya que no es el componente fuerza del trabajador el recurso, sino el conocimiento del colaborador”. Estas definiciones, harían más congruentes las creencias gerenciales sustentadas en teorías actuales con las acciones laborales basadas en la ejercitación práctica diaria en el ámbito empresarial, lo cual disminuiría en los gerentes esa disonancia cognoscitiva.

En cuanto a la Sociedad del Conocimiento los informantes claves coinciden en afirmar que la sociedad moderna quedó atrás, que las

organizaciones transitan ahora por una sociedad que está desarrollada en lo tecnológico cuyo flujo informativo alimenta el conocimiento convertido en el principal recurso o factor de producción organizacional.

De igual manera, también coinciden los informantes en valorar la formación profesional como la herramienta fundamental para educar al intelecto laboral, generando con aquellos la creación, uso y maneras de compartir el aprendizaje.

La conexión entre la infraestructura para la tecnología de la información como la educación del personal, complementan de esta manera la forma a través de la cual se distribuye de manera eficiente el conocimiento dentro y fuera de la organización, entre los distintos actores relacionados con ella.

De tal manera, que los informantes reconocen que el conocimiento es el más importante activo de la empresa, que tal como lo ha expresado Drucker (1995) es el único recurso económico significativo y por lo tanto el esfuerzo gerencial debe estar direccionado hacia cómo adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo.

En cuanto a la Categoría de Análisis Ejercicio del poder, es donde más se evidencian las contradicciones tanto en el ámbito epistemológico como en el metodológico. Después de una consistente defensa de los cambios organizacionales, la humanización de las empresas, la forma de gerenciar el talento, el poder sigue siendo entendido y ejercido por la mayoría de los gerentes entrevistados como si las organizaciones estuvieran en un contexto moderno, como si el entorno siguiera siendo estable, como si la gente que labora en las empresas fuera un recurso más de la organización.

En la dimensión Creencias, prevalece la razón por encima de la voluntad o el sentimiento del resto del equipo. En las organizaciones el poder es percibido como una forma omnipresente que aparece representado por

normas, procedimientos, funciones o tareas bien descritas, control y supervisión directa.

Las decisiones son tomadas por actores que se ubican en cargos directivos y posteriormente es cuando se transmite la decisión. Por supuesto, esto implica la inversión de tiempo en explicaciones posteriores a otros actores quienes pueden resistirse a esas decisiones debido al desconocimiento, incertidumbre en los resultados o a los impactos desfavorables que pueda ocasionarles. Sólo dos (02) de los informantes pone en práctica dentro de su organización discusiones entre distintos actores que se involucran en las decisiones a tomar, lo que permite compartir también responsabilidades.

A pesar de que las teorías tanto Funcionalistas como Críticas han dejado a un lado la lucha de clases como un supuesto, más aún hoy cuando las empresas han dejado la labor de manufactura (trabajos manuales o uso de la fuerza muscular) por la mentefactura (trabajo a través del conocimiento) lo que harían que predominaran las redes de trabajo entre los diferentes actores, pueden haber aún vestigios significativos de confrontación entre los dueños o representantes de los medios tangibles de producción y quienes no lo son.

Lo anteriormente señalado, conduce a la gerencia hacia una preferencia, a un mayor acercamiento al uso de la autoridad como rango o jerarquía, lo que reduce los espacios de libertad entre ellos y el resto de los colaboradores. Lo prudente sería orientarse más hacia la jerarquización de los procesos, manejando negociaciones entre actores heterogéneos, lo cual permitiría un uso más adecuado de la participación y los acuerdos. Esto requiere del uso de un poder diferente al de la autoridad o uso de la coerción como medios de aceptación de las tareas o decisiones.

Se requiere a su vez, que el gerente entienda que se hace ejercicio del poder para la acción por lo que es indiscutible que debe estar preparado técnicamente para el análisis financiero, investigación de mercado, planificación estratégica; pero se hace imprescindible de acuerdo con Piñango (Ob. Cit.):

“...desarrollar su comprensión de sí mismos y de los demás, en cuanto seres que tienen conocimientos, gustos, valores, simpatías, antipatías, estereotipos, motivaciones que mueven en uno u otro sentido, y de la sociedad de la que forman parte, de los intereses de los grupos que la integran, de sus valores, normas y maneras compartidas de ver las cosas. La formación de gerentes -si se toma en serio- debe incluir la revisión de prejuicios frecuentes en quienes ejercen la gerencia”.

Cabe resaltar también el concepto que los gerentes le dan a la palabra diálogo, para algunos se entiende como el proceso de conversar y participar a otro trabajador o grupo laboral lo que debe hacer para convencerlo de que acepte las acciones, tareas o actividades que se le transfieren. Sin embargo, el Diccionario Océano Uno lo define como: “Discusión en busca de avenencia”, lo que implica acuerdos que emergen de la confrontación de ideas u opiniones, no aceptación incondicional de lo sugerido o más bien impuesto por determinado actor o grupo organizacional.

Otro aspecto resaltante en la disquisición realizada a los discursos, es la unanimidad encontrada en el criterio de los Actores Estratégicos que pueden estar ubicados dentro o fuera de las paredes organizacionales. Ese individuo o grupo de personas pueden ejercer poder para apoyar o para

resistir posiciones, de tal manera que la libertad de acción con responsabilidad, el conflicto constructivo, la participación, la negociación, las redes de tareas pero también de decisiones, serán necesarios en ese proceso de ejercicio del poder en un contexto social cuya base es el conocimiento.

De tal manera, que este análisis realizado hasta aquí deja entrever significativas brechas conseguidas cuando se han confrontado por una parte, las teorías centrales representadas por el funcionalismo y la teoría crítica, con la teoría básica, representada por las tendencias postmodernas en la que destaca la Teoría del Poder de Luhmann (2003) basada en la comunicación. A su vez, la confrontación de las teorías anteriores con los supuestos emergentes derivados de las entrevistas a los Informantes Claves que soportan una teoría fundamentada.

Son estas realidades confrontadas, las que dejan ese vacío que el investigador toma como punto referencial para desarrollar un constructo gerencial que permita una forma diferente de comprender y ejercer el fenómeno del poder, más adaptado al contexto que enmarca a las organizaciones humanas, donde no es suficiente tener la autoridad, ejercer el poder a través de la coerción o la persuasión, siendo medios de influencia propios de la racionalidad moderna.

Se requiere entonces un nuevo tipo de poder, cambiando la manera de verlo, definirlo, detallando su estructura, que trascienda el poder individual para convertirlo en colectivo; ese nuevo poder, permitirá un ejercicio más beneficioso para los actores involucrados y para las propias organizaciones humanas donde hacen diariamente su vida laboral. Ese poder requiere de unos principios y un constructo para su mejor comprensión al ser ejercido en el contexto de la Sociedad del Conocimiento. Es en el próximo Momento Cognitivo, donde corresponde dar respuestas a las inquietudes anteriores.

QUINTO MOMENTO COGNITIVO
GENERACIÓN DE UN CONSTRUCTO CENTRADO EN EL EJERCICIO
DEL PODER ORGANIZACIONAL, COMO FACTOR FUNDAMENTAL DE
LAS ORGANIZACIONES EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

"No, no hemos tomado la Bastilla, hemos tomado la palabra."

Maurice Clavel

En este quinto momento cognitivo se dará cumplimiento a los Propósitos Teleológicos tercero y cuarto de la Investigación, se plantea en el Cuadro 7 la didáctica investigativa que permitió el alcance del propósito número tres en base a Colás (1992) se dio inicio a la disquisición de los hallazgos relevantes desde la interconexión de las teorías básica, central y fundamentada:

Cuadro 7. Didáctica investigativa para el tercer propósito teleológico

Sistema de Propósitos	Técnicas de Recolección	Técnicas de Comprensión	Técnicas de Legitimación
Declarar los principios que fundamenten la pertinencia del ejercicio del poder organizacional, como factor fundamental de la gerencia en la sociedad del conocimiento	Conexión de Categorías de Análisis	Hermenéutica Contrastación	Coherencia entre Categorías de Análisis

Adaptado por Ramírez, M (2010) de Tesch (1987) en Colás (1992)

Propósito Teleológico 3. Declarar los principios que fundamenten la pertinencia del ejercicio del poder organizacional, como factor fundamental de la gerencia en la sociedad del conocimiento.

Una vez obtenidas las Categorías de Análisis producto de las entrevistas realizadas a los informantes claves se procede de inmediato a generar una serie de principios que el Diccionario Enciclopédico Ilustrado (2006) define como: “Norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta” Esas ideas o principios, tomados como válidos son los que rigen los comportamientos del personal en las organizaciones.

Desde la época de los presocráticos, principio significó aquello de lo cual derivan todas las demás cosas, denominado como el *principio del ser* que es el principio de todas las cosas. Sin embargo Ferrater (2006) apunta, que a ese sentido se debe añadir otro de larga tradición denominado *principio del conocimiento* que propone una razón por la cual todas las cosas son lo que son, con lo cual, el principio no es el nombre de ninguna realidad sino que describe el carácter de cierta proposición que da razón de ser; agregando:

“En muchos casos puede caracterizarse un pensamiento filosófico determinado por la importancia que dé a un principio sobre el otro; por ejemplo, si hay un primado del principio del ser sobre el principio de conocer nos hallamos frente a un pensamiento filosófico fundamentalmente “realista”, según el cual el principio del conocimiento sigue el principio de la realidad; si se da un primado inverso, nos hallamos ante un pensamiento “idealista”, según el cual los principios del conocimiento de la realidad determinan la realidad en cuanto conocida o cognoscible”.
(p.295).

Entonces, para efectos de generar los principios del ejercicio del poder en la Sociedad del Conocimiento se parte de una realidad enmarcada en las creencias y experiencias prácticas de los sujetos informantes, las teorías básicas y adicionalmente las vivencias del investigador en el campo gerencial organizacional.

Por lo tanto, estos principios ontológicos del conocer serán posteriormente interrelacionados para dar un soporte epistémico gerencial a este fenómeno fundamental para la sobrevivencia de las organizaciones en esta realidad de entorno tan complejo.

Los aspectos sobresalientes encontrados en las consideraciones emergentes, motivadas por cada categoría de análisis, que servirán de soporte a la generación de los principios del ejercicio del poder organizacional fueron:

1.- Categoría de Análisis Organización:

1.1.- Las organizaciones enmarcadas en la Sociedad del Conocimiento emergen como organizaciones humanas, constituidas primordialmente por el talento de la gente.

1.2.- Las estructuras de las organizaciones de la Sociedad del Conocimiento deben estar interconectadas de acuerdo a sus procesos para agregar valor económico y social.

1.3.- Las organizaciones del conocimiento deben fomentar una cultura sustentada en la ambigüedad y los cambios permanentes.

2.- Categoría de Análisis Sociedad del Conocimiento

2.1.- En la Sociedad del Conocimiento las organizaciones deben integrarse a un sistema de tecnología de la información.

2.2.- La formación gerencial en las organizaciones de la Sociedad del Conocimiento debe estar dirigida tanto a lo técnico como a lo social.

2.3.- El entorno de la sociedad del conocimiento es dinámico y cambiante.

3.- Categoría de Análisis Ejercicio del Poder

3.1.- Todos los actores organizacionales son personas racionales, emocionales y sociales.

3.2.- En las organizaciones se responde a normas y patrones de conductas preestablecidas.

3.3.- La comunicación como poder, recurre a los acuerdos entre los actores organizacionales.

3.4.- La dominación como poder, recurre a las sanciones de las personas subyugadas.

3.5.- El poder es un ejercicio que produce acciones debido a la aceptación de otros actores organizacionales.

Principios del Ejercicio del Poder en Organizaciones de la Sociedad del Conocimiento

Se ha expuesto, que los principios que se generan en una sociedad u organización se convierten en estables con el transcurrir del tiempo, por lo cual se declaran de ellos los valores que son el fundamento para la concepción de las normas y comportamientos que rigen a una organización, la cual debería dar unos resultados esperados para el beneficio económico y social.

En cuanto al ejercicio del poder los principios que han regido hasta ahora están enmarcados en la epistemología positivista, la razón de ser empresarial es la búsqueda permanente de la eficiencia; por lo tanto se ajustan las piezas internas, incluyendo a los individuos considerados como

recurso humano para que la maquinaria esté en forma y así, alcanzar los objetivos propuestos.

Esa analogía de las organizaciones como máquina, es producto de la metáfora militar referida desde la primera revolución industrial a las organizaciones, de ella salieron los principios administrativos que sustentaron las teorías clásicas, incluyendo a Weber (2007) con la Sociología del Poder.

Lamentablemente hasta hoy, a pesar de los permanentes discursos que hablan sobre los cambios, la necesidad de organizaciones adaptadas a las nuevas realidades; existen gerentes e incluso distintos actores sociales que mantienen comportamientos y conductas para la resolución de problemas sostenidas en esa metáfora; al respecto Weick (citado por Peters y Waterman, 1982) sostiene: "...que en tanto los ejecutivos utilicen la analogía militar, esto los obliga a encerrarse en una serie muy limitada para enfrentar decisiones pero además, para la creación de otras formas de organización". (p. 100).

Por tal razón a criterio del investigador, resultan unas brechas significativas en los discursos de los informantes claves, quienes afirman de manera general estar en un contexto social diferente al de la sociedad maquinista pero sin embargo, se siguen teniendo creencias y acciones sobre el ejercicio del poder propio de ese paradigma.

Debido a lo anterior, se recurre en este momento a la interconexión de los elementos emergentes anteriormente enumerados, considerados como propios de un paradigma complejo e identificado con la sociedad del conocimiento que enmarcan las organizaciones actuales; permitiendo al investigador generar en un plano ontológico los siguientes principios sobre el ejercicio del poder organizacional como factor fundamental de las organizaciones en la sociedad del conocimiento:

Principio 1: El poder se ejerce en las organizaciones para producir acciones favorables tanto en los actores estratégicos como en el contexto social y ecológico.

El poder, más allá de ser producto de una capacidad originada por las posiciones en un cargo determinado, es un ejercicio o práctica legitimado que genera energía que se desplaza a través de las interconexiones estructurales y procesuales de la organización para direccionar, entendiendo éste como el establecimiento de un objetivo compartido por la comunidad empresarial, las actividades y responsabilidades en una acción política de gobierno que conduzca a resultados favorables en lo económico, en lo social y en lo ecológico.

En tal sentido, Blejmar (2006) sostiene: “Hablamos de *autoridad de gobierno* porque la gestión es un proceso organizacional que requiere legalidad, la que da el cargo, y legitimidad, la que le adjudican los dirigidos...”. (p. 25). Sin duda hoy, más allá de la legalidad de ejercer poder que da la organización de acuerdo al puesto que se ocupe se hace imprescindible también la aceptación voluntaria de los colaboradores.

Sin embargo, más que hablar de *dirigidos* el investigador prefiere referirse a los otros actores como *colaboradores*, ya que la misma palabra dirigidos demarca un significado de relación de poder entre jefe y subordinado, donde hay alguien que dirige, da órdenes, y otros que de manera sumisa permiten ser dirigidos, las acatan pasivamente, sin comprometerse.

Principio 2: El ejercicio del poder organizacional debe ser producto de la aceptación de colaboradores libres.

Este principio apunta, a lo que se considera la mayor reivindicación del ser humano en toda su historia, *la libertad*; pero el sistema organizacional de jerarquías no ha permitido que en la relación entre supervisores y subordinados haya una verdadera libertad. Las estructuras lineales, sustentadas en la autoridad, y la posición que se ocupe en el organigrama predisponen al trabajador a ser un receptor de órdenes de un superior.

En las organizaciones humanas las estructuras horizontales son derivadas de los procesos organizacionales, las cuales permiten sistemas con mecanismos que fomentan en los distintos actores la iniciativa, el disenso, la capacidad negociadora y la decisión voluntaria de aceptar el ejercicio del poder, ya que nunca perderá su condición de libertad para limitarlo o extinguirlo cuando considere que el ejecutor no hace buen uso de ese ejercicio.

Por lo tanto, las relaciones de poder estarán fundamentadas en el nivel de conocimientos requeridos, (estratégico, intuitivo o instrumental) para desplegar acciones y responsabilidades necesarias cuya coordinación facilite el alcance exitoso de los objetivos que se persiguen. Al respecto, Dhruve (2008) señala: “El éxito es una propiedad emergente” (p. 99), concluyendo que los sistemas basados en libertad son siempre ganadores.

Principio 3: El poder es producto del conocimiento por lo tanto al igual que éste, debe estar diseminado por toda la organización.

Si la gerencia, es hacer que las cosas sucedan para generar resultados parciales y/o agregados a través, de las acciones que se ejecutan en cada una de las unidades de trabajo y, por otra parte el poder debe ser generado por el conocimiento, entonces ese poder debe estar diseminado en toda la organización.

Cada responsable de su unidad laboral o de su proceso, debe contar con el poder requerido al saber necesario para el cumplimiento de su gestión, pero siempre ese ejercicio estará en consonancia con el sistema organizacional integrado, sin olvidar que las acciones no funcionan aisladas ya que por sus conexiones e interrelaciones producen impacto en otros procesos o en el todo de la empresa; incluso puede impactar el contexto donde ellas se encuentran ubicadas.

Es así, con esa distribución equitativa del poder como las organizaciones podrán encarar los problemas cotidianos que se le presentan para trascender sus propios objetivos financieros, y alcanzar impactos favorables en el entorno. El actuar de esta manera, permite la armonía, la asociatividad y la sinergia constante, caracterizado por un trabajo que en afirmación de Bustamante, Pérez y Maldonado (2008), "... estará abierto a la búsqueda constante del cambio, de la creatividad, de la innovación de la organización en su conjunto". (p. 281).

Principio 4: El ejercicio del poder organizacional se produce en ambientes de conflicto pero coherentes con las políticas, normas y conductas que se pregonan.

Los diferentes objetivos que se deben alcanzar en las organizaciones, emergen de su planificación estratégica como producto de las distintas discusiones que comparte todo el equipo gerencial. Sin embargo, desde el mismo inicio de esas reuniones se puede asegurar que existen en cada una de esas personas involucradas: intereses, aspiraciones, motivaciones que pueden estar más o menos alejados de los objetivos empresariales que se declaren.

De igual manera, debe ocurrir con el resto de los actores quienes además de las expectativas particulares, tienen los intereses propios de los

grupos informales en los cuales están integrados. Cabe destacar, que esos grupos tienen reglas de conductas generalmente más fuertes que las oficialmente manifestadas. Por lo tanto, hay que admitir que el ambiente organizacional es un ambiente de conflictos.

De tal manera, que se hace necesario crear un sentido de filosofía compartida dentro de las organizaciones, donde el trabajo en equipo permita conocer de manera sincera los diferentes puntos de vista de los involucrados con la finalidad de configurar acuerdos sobre los distintos asuntos que se deben encarar para dar una mayor reacción o interacción al tratamiento del conflicto.

Estas conductas de participación, deben ser garantizadas con políticas aceptadas que soporten la construcción colectiva de las estrategias empresariales, dando importancia a las conexiones de poder para que haya coherencia entre las distintas decisiones que se tomen en los procesos correspondientes. Lo cual implica, dejar a un lado la visión de jerarquías donde la importancia de las decisiones depende de los niveles de poder que se ocupen en la organización.

Al respecto, Friend y Hickling (2002) refieren que en sus experiencias prácticas organizacionales para generar planes estratégicos con equipos multidisciplinarios de discusiones, la gente desarrolla capacidades para pensar y actuar de manera creativa, ayudándoles a capturar las complejidades e incertidumbres en el que están envueltos. De esos diálogos salen acuerdos pero no necesariamente firmes y definitivos; en todo caso es más productivo "...mantener un balance apropiado que se ajusta a cada circunstancia, cambiando de tiempo en tiempo en una u otra dirección, en función de los juicios – a menudo intuitivos – de aquellos involucrados en el proceso". (p.9).

Sin duda, esa experiencia anterior está fundamentada en un enfoque realista. Las organizaciones están permanentemente sometidos a cualquier

cantidad de presiones diariamente, así que se requiere manejar de manera consciente la incertidumbre en tiempos cortos y con las percepciones de los diferentes equipos de los procesos involucrados, ya no es funcional que sea un grupo hegemónico ubicado en el vértice de las empresas quienes asuman el poder absoluto de las decisiones, ni mucho menos de la gente.

De tal manera que las organizaciones humanas deben procurar normas distintas a las tradicionales que han guiado a la gerencia en los supuestos de linealidad, objetividad, certeza y globalidad.

Principio 5: El Ejercicio del poder organizacional requiere gerentes dispuestos al diálogo, negociación y acuerdos respetados.

Este principio se convierte en la piedra angular del ejercicio del poder en las organizaciones humanas, ya que supone un perfil gerencial acorde con las realidades de cambios en la sociedad del conocimiento. Esos gerentes transformadores, deben contar con las competencias técnicas que les permitan metodológicamente el logro de objetivos económicos acordes con la ética de los negocios.

Además, deben adquirir una formación teórica gerencial basada en el respeto a los valores humanos, lo que les permitirá integrar organizacionalmente objetivos sociales y ecológicos que garanticen una mejor calidad de vida sustentada no sólo a la población empresarial, sino también a las comunidades contingentes a las organizaciones.

Ahora bien, ese proceso de conformación gerencial tiene necesariamente que estar acompañado de estructuras organizacionales que permitan unas relaciones de poder interactivo, fundamentados en una cultura de diálogo, negociación y acuerdos respetados. Con la finalidad de ir superando los obstáculos que puedan presentarse, se deben evaluar de manera permanente estas relaciones de poder para generar la

realimentación necesaria que permita superar las desviaciones que se produzcan.

Esta disposición gerencial abierta a los diálogos, negociaciones y acuerdos respetados, donde la comunicación es la savia que hace robusta la estructura emergente sólo puede concebirse a través de lo que Echeverría (2000) define como una base fundamental para las organizaciones: “La confianza es la emocionalidad del nuevo modo de hacer empresa. Con confianza el trabajador se abre al aprendizaje, se atreve a innovar, acepta cometer errores y confrontar sus ignorancias e incompetencias. (p.91).

Estos principios amalgamados, generarán los valores relacionados con las responsabilidades de las organizaciones humanas centradas en una perspectiva epistemológica humanista. Donde las relaciones de poder se asuman con libertad, democracia, participación y respeto; que permitan que la racionalidad, las emociones y los compromisos se conviertan en acciones que ayudarán a la consecución de la rentabilidad económica y social que garantice las sostenibilidad organizacional.

Ejercicio del Poder una Esencia en Transición

Una vez alcanzados los Propósitos anteriores que sirven de plataforma para el logro del cuarto Propósito Teleológico de la Investigación, se plantea en el Cuadro 8 la didáctica investigativa en base a Colás (1992) para la disquisición de los hallazgos relevantes desde la interconexión de las teorías básica, central y fundamentada con la finalidad de generar una teoría de contribución sobre el ejercicio del poder organizacional en la sociedad del conocimiento expresada en un constructo gerencial:

Cuadro 8. Didáctica investigativa para el cuarto propósito teleológico

Sistema de Propósitos	Técnicas de Recolección	Técnicas de Comprensión	Técnicas de Legitimación
Generar un constructo gerencial, centrado en el ejercicio del poder organizacional, como factor fundamental de la organización de la sociedad del conocimiento.	Conexión de Categorías de Análisis y Principios del Ejercicio del poder	La Metáfora	Valoración de Expertos

Adaptado por Ramírez, M (2010) de Tesch (1987) en Colás (1992)

Propósito Teleológico 4. Generar un constructo gerencial, centrado en el ejercicio del poder organizacional, como factor fundamental de la organización de la sociedad del conocimiento

Una vez establecidos los principios del ejercicio del poder, como supuestos de una manera de ejercerlo en organizaciones humanas contextualizadas en una sociedad denominada del conocimiento, el investigador generó un constructo con la intencionalidad científica de darle objeto, lenguaje y método, a una teoría gerencial denominada: Ejercicio del Neuro-Poder, propia de las realidades en las organizaciones actuales, aunque no se pretende con ella tener un modelo acabado, sino que sirva de base para generar debates que puedan nutrirlo en función de trabajarlo como metáfora que pueda sustituir la analogía empresarial militar, todavía enraizada en las mentes de muchos gerentes y distintos actores empresariales.

El Constructo u objeto conceptual de acuerdo con Bunge (2004) es entendido como una creación mental o cerebral, aunque aclara que no es un objeto mental o psíquico, tal como una percepción, un recuerdo o una invención. También hace una clasificación en la cual incluye y define los conceptos como una actividad cognitiva de significado, una idea abstracta o mental que a veces se define como una unidad de conocimiento.

También agrega el citado autor, que los conceptos son construcciones o imágenes mentales por medio de las cuales se comprenden las experiencias que emergen de la interacción con nuestro entorno, a través de su integración en clases o categorías relacionadas con nuestros conocimientos previos.

Se ha tomado la explicación de este tipo específico de constructo, ya que está relacionado con el que describe estructural y procesualmente el investigador, identificado como Ejercicio del Poder en las Organizaciones de la Sociedad del Conocimiento.

Los conceptos bases, derivados de las categorías de análisis que sustentan el constructo son los siguientes:

❖ **Organizaciones Humanas:** Unidades sociales interconectadas por una red comunicacional integrada, con la finalidad de suministrar satisfacción social sustentable.

❖ **Sociedad del Conocimiento:** Conjunto de individuos donde las personas son el epicentro del desarrollo. Está soportada por organizaciones humanas que están capacitadas para crear y aplicar conocimientos que puedan beneficiar a la sociedad en general.

Propósito del Constructo Ejercicio del Poder

El estudio del poder ha sido prácticamente tratado sólo desde la concepción sociológica, pero poco estudiado desde la perspectiva gerencial. Esa comprensión de este fenómeno fundamental en las organizaciones cobra gran importancia en las empresas, donde el hombre o mujer que hace vida en ella pasa a ser el co-constructor de la organización, que a través de su talento logra los productos o servicios que darán satisfacción a las necesidades y/o deseos de una comunidad cuyo fin último es producir rentabilidad social con sustentabilidad.

Son las interrelaciones entre los diferentes actores organizacionales, las que permiten generar las acciones que harán que se cumplan los objetivos empresariales de una manera satisfactoria, tanto en lo económico como en lo social. Con respeto a los clientes, las comunidades y el ambiente que es el entorno que permite una mejor calidad de vida a toda una población, que incluye a los propios colaboradores organizacionales.

De igual manera, este constructo del ejercicio del poder otorgará a las instituciones encargadas de la formación gerencial, en todos su saberes, instrumental, heurística y transformadora la oportunidad de tener una visión más amigable del poder; que permita en el ámbito organizacional una comunicación basada en el diálogo para generar acuerdos posteriores beneficiosos que serán la razón para asumir compromisos y responsabilidades compartidas, ya que las acciones que se emprendan no estarán basadas en las órdenes sino en las negociaciones producto de las discusiones colectivas entre los gerentes y otros actores involucrados.

Objetivo del Constructo Ejercicio del Poder

El objetivo de generar un constructo gerencial centrado en el ejercicio del poder, es el de contribuir con las escasas teorías gerenciales del poder enmarcadas en un contexto complejo, donde la búsqueda de acuerdos y entendimientos entre la gerencia con los diferentes actores que componen el universo empresarial se hace cada vez más imperioso.

La realidad del gerente en la sociedad de siglo XXI, totalmente distinta a las afrontadas en la modernidad, obligan a transformar la metáfora de la máquina organizacional soportada en los principios que caracterizan las relaciones jerárquicas del poder y las funciones propias del cargo en la teoría burocrática.

El lenguaje propio de los ambientes militares, tomados prestados con el nacimiento de las empresas como: jefatura, subalternos, autoridad, unidad de mando, ámbitos de control, castigos, deben ser sustituidos de manera radical por otros términos que permitan internalizar las realidades de pertenecer a organizaciones humanas tales como: responsables de procesos, colaboradores, atomización del poder, inter-relación de procesos, realimentación, acuerdos; deben ser algunas de las palabras que sustituyan el vocablo utilizado en unas organizaciones propias del paradigma moderno que debe fenecer para dar nacimiento a otros que permitan acercarnos más a las realidades de las empresas emergentes.

De igual manera, las organizaciones humanas tienen que estar conscientes de las complejidades culturales del entorno socio-organizacional en que están involucradas, ya que la misma realidad de la diversidad social corresponde a la heterogeneidad empresarial.

Ahora bien, la experiencia en nuestras organizaciones demuestra que esta dinámica social de asimetrías raciales, educativas y económicas han sido asumidas por relaciones de dominación sustentadas en una cultura

petrificada en la ideología punitiva, propia de la legendaria teoría X. Aunque de manera lamentable, es aceptada ampliamente por la mayoría de los actores relacionados. Al respecto, Hofstede (2001) citado por Calderón-Moncloa y Viardot (2009) afirman que "...tanto jefes como subordinados aceptan que el jefe tiene el legítimo derecho de infligir castigo y la sumisión de los subordinados es aceptada como natural y legítima". (p. 16).

En las organizaciones humanas, enmarcadas en el contexto de la sociedad del conocimiento, tiene que generarse una nueva orientación epistemológica gerencial que se apoye en el talento, la autonomía, la confianza, la libertad; permitiendo una relación laboral entre actores con diversidad de criterios pero que en un clima de comunicación favorable, puedan encontrar acuerdos sinérgicos que posteriormente convertidos en acciones, ayuden en su conjunto a las organizaciones al logro de resultados con impactos positivos en su entorno.

Fundamentos Teóricos del Constructo

La orientación epistemológica del ejercicio del poder en organizaciones humanas está vinculada con las teorías que son explicadas a continuación:

Enfoque Sistémico.

Aunque la palabra sistema se usa con mucha frecuencia y en diferentes circunstancias, la definición del biólogo austríaco Bertalanffy (1973) tiene la bondad de ser corta pero precisa: "Un sistema es una entidad que mantiene su existencia a través de las interacciones mutuas de sus partes". Lo que implica que sin las partes o la interacción de ellas el sistema deja de funcionar; ocurre entonces que el sistema tiene una identidad propia que es más importante que la suma de sus partes.

Otro elemento a considerar en los sistemas es la realimentación, que se entiende cómo la respuesta que el sistema emite cuando una de las partes actúa, pero a su vez esa respuesta influye también en las partes. Es lo que se evidencia en el sistema organizacional, cuando ocurre alguna dificultad en una de sus unidades o procesos se produce un efecto sobre la organización.

En la Figura 2, puede observarse la representación de una organización graficada como sistema a través de un Mapa de Procesos, donde las unidades están alineadas de acuerdo a los procesos, sean estos estratégicos, medulares o instrumentales; no a las jerarquías como en los organigramas tradicionales, y la realimentación de la organización que se inicia con las necesidades del cliente para cerrar el ciclo con la satisfacción del cliente; este proceso es iterativo, donde cada ciclo genera nuevos aprendizajes para la gerencia, para los actores involucrados en los procesos, para la empresa, para los clientes y para la misma organización. Este es el conocido enfoque organizacional basado en procesos.

Figura 2. Mapa de Proceso, p. 37. Ramírez, M. y Pérez, M. (2009)

De la misma manera, es lo que ocurre cuando se ejerce el poder; hay una interacción entre quien lo ejerce y quienes son influidos por ese poder. Pero las conductas derivadas por ellos, impactan también el contexto organizacional.

La metodología que se utiliza para estudiar los sistemas, incluyendo los organizacionales, que es un enfoque diferente al reduccionismo se conoce con el nombre de pensamiento sistémico. Su aplicación tiene utilidad, tanto en los procesos como en los seres humanos y sus relaciones.

La teoría general de sistemas en su evolución posterior, y de acuerdo con lo descrito por Herrscher (2005) hace una convergencia con la cibernética o ciencia del control, desarrollando de esta manera la llamada cibernética organizacional cuya aplicación está dirigida a los sistemas sociales complejos, enfatizando la realimentación más allá de los servomecanismos, en materia de comunicación y control; "...concibiéndola como transmisión de información a través de la circularidad de mensajes; y la relaciona con conceptos de autorreferencia y recursividad". (p. 17).

La cibernética organizacional o cibernética de 2do. orden, ha dado su mayor contribución a la creación del concepto de aprendizaje de bucle doble o aprender a aprender, que se fundamenta en el principio de autorreferencialidad o recursividad que da lugar a la auto-organización; que haciendo una interpretación de Bateson (1972) puede entenderse como el desarrollo de la capacidad del individuo para reconocer su proceso de aprendizaje, aumentando así su eficacia, su rendimiento y el control sobre el mismo. El aprendizaje de doble bucle implica el cambio del cambio, por consiguiente el individuo no se queda en la fase de comparación de los estándares de operación, sino los cuestiona y modifica.

Este proceso de aprender a aprender tiene que producir una ruptura significativa en las relaciones de poder, ya que su aplicabilidad no responde en organizaciones burocráticas con canales de comunicación rígidos. En este

contexto los gerentes organizacionales tienen que ser comunicativos, dialógicos, reflexivos, orientados al entendimiento, consenso y cooperación.

Concretamente, esta nueva forma otorga primacía a la dimensión humana en la comunicación, basada en el respeto, confianza, transparencia y acceso por igual a la información. Asimismo en el plano colectivo, como lo refieren Vilorio, Ramírez y Pérez (2010) se necesita: "...la conformación de equipos que operen con cierta autonomía de manera responsable, motivados y abiertos a los cambios, con disposición de aprender permanentemente, para perpetuar así, la generación de conocimiento e innovación organizacional. (p. 87).

Metáfora de las Organizaciones como Cerebros

En este proceso histórico evolutivo gracias a la neurociencia, se conoce que el hombre no es sólo pensamiento lógico, así que las personas han dejado de ser observadas como sustancia individual de naturaleza racional, para considerarlas como un ser relacional que posee una dimensión comunitaria donde no existe sin la realidad de *lo otro* y del *otro/a*, que Lévinas (1969) lo ha expresado en estas palabras: "Es el otro el que hace tomar conciencia al yo de sí mismo, de su limitación y de su dependencia". (p. 98).

De allí, deriva la importancia de desarrollar en los gerentes sus capacidades de relaciones a través de la comunicación como mecanismo de interacción social, que les permitirá mejores acciones en la construcción de respuestas a ese entorno complejo que contextualiza la realidad organizacional actual. De esta manera, se convierten las organizaciones en verdaderos sistemas de información y control; como una red de flujos eléctricos por donde viajan mensajes; como una caja negra "...que conecta estímulos y comportamientos; como un sistema lingüístico operando a través

de un código neural que transforma la información en pensamientos, ideas y acciones por medio de reacciones químicas y eléctricas...". (Morgan, 1995, p. 68). En esta representación anterior, se basa el autor citado para enfocar la metáfora de las organizaciones como cerebros.

El presente investigador sostiene que la metáfora de las organizaciones como cerebros, ayuda de manera significativa en el intento de desplazar en los gerentes la concepción del paradigma mecanicista, que es el soporte de la racionalidad instrumental. Sin embargo, opina que debe ser complementada con lo que considera fundamental en cualquier organización: el poder. La comunicación tiene significados valiosos, soportan pensamientos, ideas, pero sin ejercicio del poder, sin la transmisión adecuada de energía no se convertirán en acciones, o por lo menos en las acciones esperadas o deseadas.

En fin, a criterio del investigador la comunicación es lo que encapsula el poder como energía neuronal, lo que permitirá la reacción que convertirán los pensamientos en acción. Ese proceso catalítico, continuando con la metáfora de la neurona, se produce en la interconexión sináptica que ocurre entre los distintos nodos neurales, que son representados en las organizaciones por los *equipos funcionales de trabajo*.

Ahora bien ese poder, o Neuro-poder en la consideración del investigador, no se refiere al poder legal conferido por la posición jerárquica de la teoría burocrática, el Neuro-poder se corresponde con el poder legitimado por los actores organizacionales que conforman los equipos funcionales de trabajo. Por lo tanto es voluntario, tanto por el gerente que lo asume como ejercicio y por quien lo delega, pero sin perder su soberanía.

De modo que el poder es esencia individual, le corresponde al propio sujeto humano, pero el Neuro-poder como se ha dicho en un apartado anterior, tiene la particularidad de trascender al propio gerente para convertirse en energía activa colectiva, con asociaciones a otro u otros nodos

de poder organizacional. Esto invita a las empresas, a desarrollar de manera sistemática la participación colectiva de los distintos equipos de trabajo, lo que permite proteger los derechos de quienes puedan estar en una situación de minoría o debilidad, pero también limita a quienes quieran imponer su voluntad.

Esa distribución de poder como ejercicio colectivo y reflexivo, hará que el uso de recursos y la generación de acciones esté pensada con la disposición de alcanzar resultados organizacionales en beneficio de los acuerdos estratégicos, que conducirían a la organización a la rentabilidad económica y social esperada tanto por la gerencia, como por otros actores y/o comunidades relacionadas.

Inteligencias Múltiples del Cerebro

Esta teoría que Beauport (1993) ha desarrollado, tiene la particularidad de tratar el cerebro como un sistema de energía que permite al ser humano observarse a sí mismo también como energía, que puede guiarla por medio de diferentes procesos de inteligencia. Por lo tanto, el ser humano es mucho más que inteligencia racional.

El Modelo de Inteligencias Múltiples es un sistema cuyos procesos son los siguientes:

1.- *La Inteligencia Racional:* Es el proceso por el cual se percibe la información por medio de conexiones secuenciales destacando las razones lógicas, la causa y el efecto. A este proceso están asociadas las inteligencias Asociativa, Espacial, Visual, Auditiva y la Intuitiva.

2.- *Las Inteligencias Emocionales del Sistema Límbico:* Este proceso está asociado con las inteligencias Afectiva, de los estados de Ánimo y la

Emocional. Está relacionado con las habilidades de acercamiento a las personas y saber qué mueve a los seres humanos a la acción.

Esta inteligencia es sumamente importante en la nueva visión gerencial, ya que desarrolla la claridad en los objetivos, confianza en sí mismos y un mejor ejercicio del poder. Sobre este particular Goleman (2007), quien ha estudiado la inteligencia emocional en las organizaciones de manera sistemática, ha escrito que "...nuestro radar emocional nos afina con quienes nos rodean, ayudándonos a interactuar con más facilidad y eficiencia" (p. 208), porque sin duda, desarrolla un proceso de empatía.

3.- Las Inteligencias del Comportamiento del Sistema –R: Este proceso está relacionado con las inteligencias Básica, de los Patrones y de los Parámetros. Este cerebro es el que transporta los impulsos desde los poros de la piel hasta el Tallo Cerebral, pasa al Sistema Reticular Activador, continua al Cerebro Límbico y llega a la Neocorteza. Desde aquí, los impulsos son devueltos a través del Sistema Nervioso Eferente a los músculos. En él, quedan grabadas las experiencias que afectan la vida interior. Esta inteligencia, estaría asociada con los aprendizajes anteriores de la empresa.

Si las organizaciones son unidades sociales interconectadas, no debe extrañar la similitud con el cerebro; en ellas también están integradas la racionalidad, la emocionalidad y los comportamientos, con la finalidad de mantenerla de manera competitiva en el entorno.

Por lo tanto, son los seres humanos quienes integran las organizaciones, los protagonistas de hacer realidad los planes que ésta se proponga, así lo evidencian los estudios de la Neurociencia que Uzcátegui (1998) la describe como la disciplina: "... que logra precisar, qué sucede en la mente cuando ésta es activada por estímulos como la rutina, las

expectativas laborales, la organización, el rol y status en la empresa, y ese cúmulo de nuevas exigencias de crear valor, integrarse al cambio o pensar como Gerente Globalizado.” (p.73).

Los gerentes encargados de las acciones de gobierno, han sido tradicionalmente formados en el uso exclusivo de la Inteligencia de los Sistemas Mentales Neocortical, siendo las representaciones verbales las que se asumen para la resolución de problemas organizacionales, ocurriendo generalmente un gran distanciamiento entre lo que se dice y lo que sucede en la realidad. ¿Cuántos programas, planes, promesas de cambio se han realizado en una organización cualquiera en los últimos años?. ¿Cuántos de ellos se han ejecutado en su totalidad o han sido exitosos?. ¿Y, el próximo cambio cómo sería recibido por los distintos actores de la empresa?.

El trabajo intelectual gerencial para afrontar los problemas complejos, los cambios, los conflictos, las relaciones con el Estado, lo ha monopolizado la racionalidad; quedando una gran brecha entre las promesas verbales y las acciones emprendidas por el cerebro básico. Frente a las interrogantes anteriores, ¿Se ha hecho primero una reflexión, sobre los patrones de comportamiento de la organización?, ¿Se conocen, cuáles son las capacidades para transformar rituales en la empresa?.

Lo señalado invita a los gerentes a desarrollar inteligencias múltiples, más allá de la causa y el efecto, para poder tener de manera holística una representación de la realidad, observar las dinámicas de las personas y los grupos, entender que él es parte de los procesos en los cuales participa, comprender mejor cómo las decisiones se proyectan en el tiempo. A lo cual, Petterson (2006) afirma que “...esto implica que los gerentes deben tener una buena formación teórica, que no estén desconectadas de la realidad...porque estamos hablando de ciencias gerenciales”. (p.76).

Constructo Gerencial del Ejercicio del Poder una Esencia en Transición

Si una organización, de acuerdo con Morgan (1998) "... probablemente se acerque al funcionamiento del cerebro en lo que se aproxime a un principio de auto-organización..." (p.66), entonces el poder funciona parecido a las neuronas, que son las unidades funcionales del sistema nervioso. El tamaño y la forma pueden variar, además pueden ser sensoriales, motoras y de asociación.

Su estructura detallada en la Figura 3, está conformada por el núcleo que recibe la información de otras neuronas vecinas a través de las conexiones sinápticas, las dendritas, que son las conexiones de entrada, y el axón, que es por donde sale la energía como impulsos o señales con la finalidad de inhibir o excitar las otras células destino.

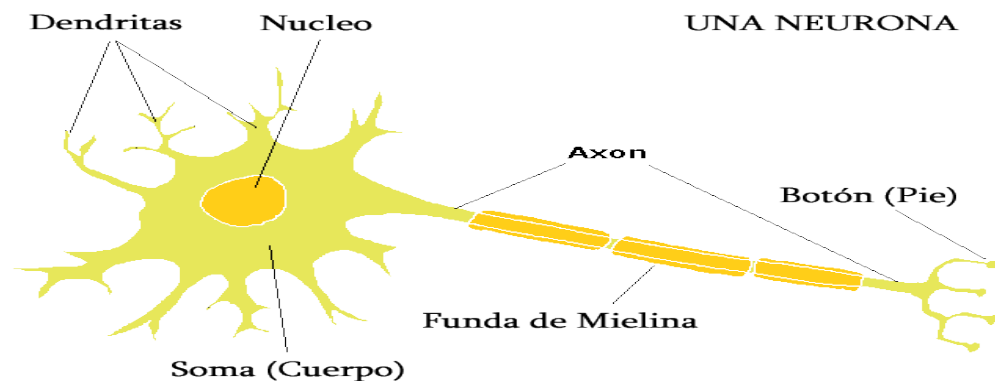


Figura 3. La Neurona. Boeree, C. (s/f).

La sinapsis, es un proceso químico que al liberar las sustancias transmisoras pueden elevar o disminuir el potencial eléctrico dentro del cuerpo de la célula receptora. Cuando su potencial alcanza el umbral, se envía un pulso o potencial de acción por el axón, lo que produce el disparo

de la neurona, ese pulso alcanza a otras neuronas a través de las distribuciones de los axones.

El Poder, también es la unidad funcional de las organizaciones, por él tiene sentido la gerencia, ya que genera la energía requerida para que los pensamientos se conviertan en acciones. La relación de su magnitud y forma dependen de las responsabilidades estratégicas de los equipos de trabajo.

Su estructura, que aparece en la Figura 4 está conformada por el *gerente*, quien como unidad nuclear captura la información que recibe de otras gerencias, procesos, equipos de trabajo, actores de la cadena de valor y/o del entorno, a través de los distintos *sistemas de información* que le permiten conectarse con la realidad externa a él. Una vez procesada la información recibida, transfiere por diversos canales la energía como impulsos de *poder* y señales *comunicacionales* con la finalidad de inhibir, accionar o coordinar labores instrumentales, tácticas o estratégicas con otros gerentes u otras unidades de la organización.

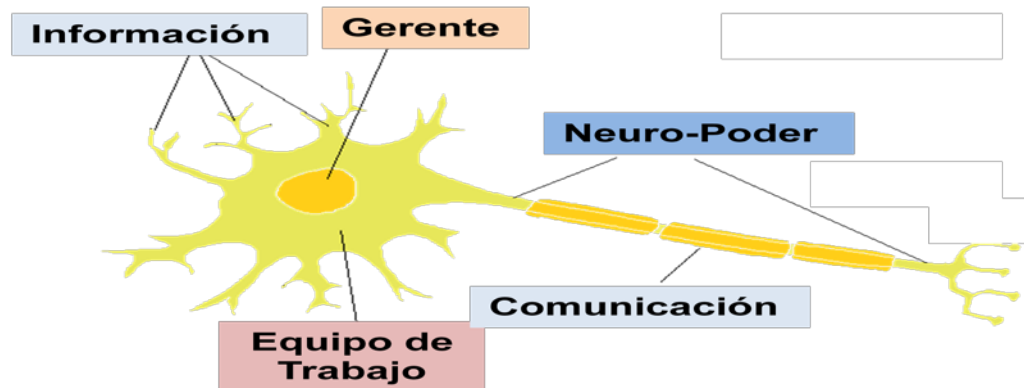


Figura 4. Neuro-Poder. Ramírez, M. (2010) según modelo de Boeree, C. (s/f).

El proceso sináptico gerencial, libera energía, códigos comunicacionales y emocionales, lo que produce un potencial energético que al alcanzar el umbral, permite que con quienes tenga conexiones produzcan

las actividades, acciones o tareas requeridas para alcanzar los resultados que se hayan acordado.

Sin embargo, el Neuro-poder funciona más como una red neuronal, estructurada por equipos *gerenciales estratégicos*, encargados de los procesos estratégicos de la organización quienes reciben informaciones del entorno, que una vez analizadas las transfieren acompañadas de energía como: políticas, estrategias y objetivos estratégicos a los equipos *gerenciales de procesos medulares*, encargados de calcular recursos, escenarios e impactos probables sobre decisiones potenciales referidas a la gestión empresarial. Estos equipos, tienen a su vez conexiones de poder con los equipos *gerenciales instrumentales* quienes son los encargados de coordinar las actividades con los grupos operativos y los grupos de apoyo.

Ese Neuro-Poder tendrá una menor o mayor magnitud, dependiendo del impacto que produjeran las acciones emprendidas por los gerentes en los resultados que se quieren alcanzar, el grado de certeza que tenga sobre ellos y la complejidad asociada a las conexiones de poder con otro u otros poderes más específicos o más globales.

De lo señalado, se deriva la siguiente taxonomía para el ejercicio del Neuro-poder organizacional:

1.- Neuro-Poder Instrumental: El Neuro-poder instrumental reflejado en la figura 5, corresponde a los gerentes de grupos funcionales de trabajos especializados que realizan actividades más operativas, cuyos resultados producen impactos de poca magnitud en otros grupos especializados ubicados en un radio de acción cercano.

Este tipo de Neuro-poder, requiere por parte del gerente conocimientos teóricos o instrumentales explícitos, generalmente asociados a normas, procedimientos e instrucciones de trabajo; requiere mayor desarrollo de la inteligencia racional ya que sus acciones laborales están más asociadas a

las conexiones lógicas, analíticas, lineales, soluciona problemas identificando las causas y los efectos. El Neuro-Poder instrumental está enfocado en la eficiencia de la gestión, su labor está más circunscrita a su unidad de trabajo para alcanzar la mayor eficiencia, y su conexión de poder y comunicación con las unidades operativas inmediatas.

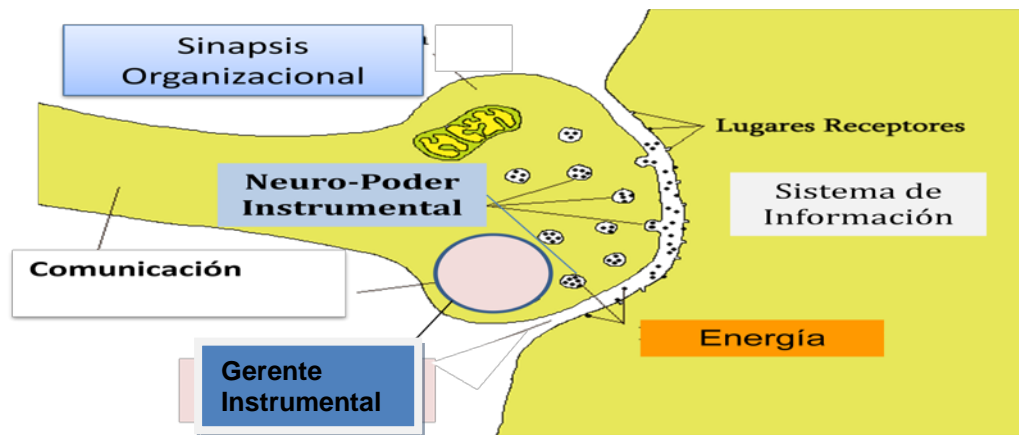


Figura 5. Neuro-Poder Instrumental. Ramírez, M. (2010). Modelo de Boeree, C. (s/f).

2.- *Neuro-Poder Intuitivo*: El ejercicio del Neuro-poder intuitivo, corresponde a gerentes de equipos funcionales de trabajos más globales, que incluso algunos de ellos pueden estar conformados por actores que realizan labores fuera de los límites de la organización. Por ejemplo: clientes, proveedores o distribuidores, que necesitan compartir experiencias, saberes y supuestos de los procesos en los cuales están involucrados.

Este tipo de Neuro-Poder, requiere conocimientos técnicos y gerenciales que en su generalidad no están explícitos, por lo tanto requiere un desarrollo de la inteligencia racional intuitiva, que va más allá de la razón, ya que trabaja con problemas pocos estructurados. Además, requiere llegar a acuerdos que son generados de los diálogos con otros gerentes o actores que le permitirán ir construyendo acciones sobre decisiones consensuadas.

Por lo tanto, también debe trabajar con las inteligencias emocionales, para mantener estados de ánimos y motivaciones favorables que serán transmitidas al equipo de trabajo. Este Neuro-Poder Intuitivo, que aparece diseñado en la Figura 6, tiene como finalidad el alcance de objetivos y logros, por lo cual eficacia

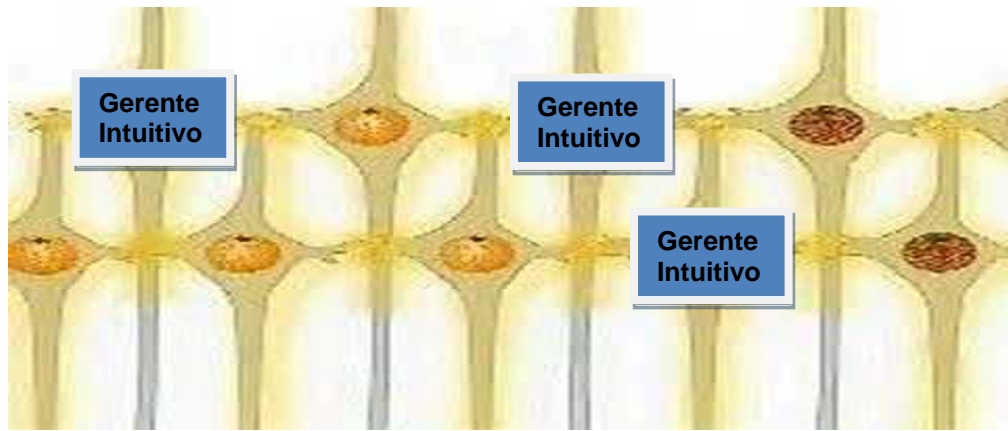


Figura 6. Neuro-Poder Intuitivo. Ramírez, M. (2010). Modelo de Boeree, C. (s/f)

3.- *Neuro-Poder Integrador*: El ejercicio del Neuro-poder integrador representado en la Figura 7, corresponde a equipos de trabajo funcionales estratégicos, que están coordinados con diversos actores pertenecientes o no a la organización; los cuales generalmente tienen intereses divergentes a ella. Sus acciones generan un gran impacto, no sólo a lo interno de la empresa sino también en su entorno económico, social y ecológico.

Requieren de conocimientos técnicos, gerenciales, de neurociencia, políticos, económicos, sociales que estén basados en un enfoque humanista. Su manera de ejercer el poder, tiene una gran influencia en el modelaje frente al resto de gerentes y otros actores. Por lo tanto, su mayor énfasis está en desarrollar competencias comunicacionales, emocionales y de manera significativa la inteligencia de los parámetros ya que le permitirá el

reconocerse, transformar y extender rutinas o rituales, tanto de su vida personal como organizacional.

El gerente estratégico, es responsable de la forma de abordar la gestión organizacional en su conjunto; ubicada en un contexto globalizado, circular, complejo, holístico, que necesita del uso constante de su cerebro derecho para innovar; Este gerente se enriquece precisamente, con la capacidad de autocrítica y con el diálogo.

Esta manera de entender la gerencia y el conocimiento como producto del interés por la calidad de vida de los sujetos, está vinculada con la intención de generar una articulación de saberes desde la creatividad y multireferencialidad, así que su finalidad es la transformar realidades en el contexto empresarial y social, por lo cual su razón de ser es la efectividad.

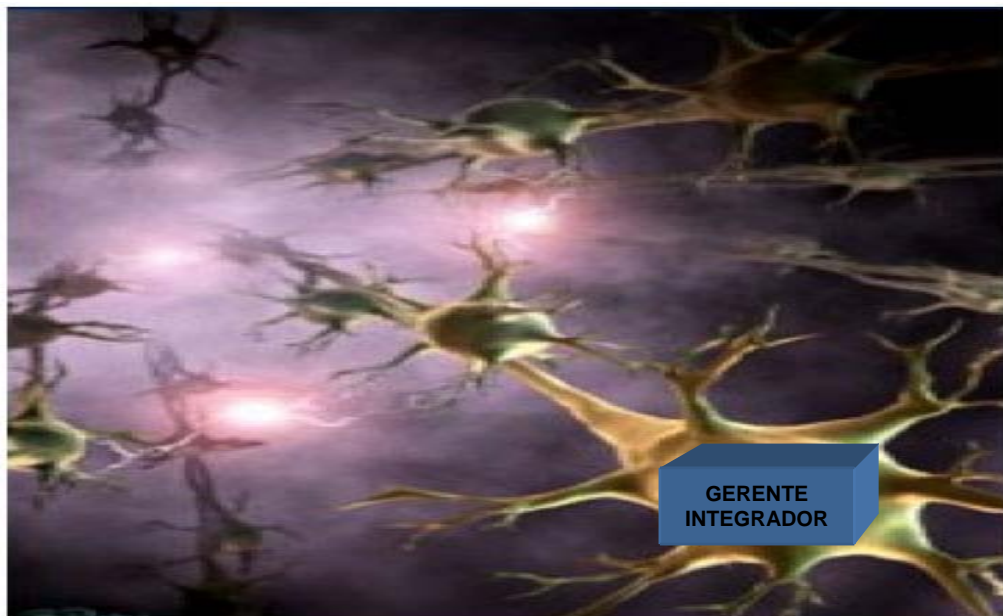


Figura 7. Neuro-Poder Integrador. Ramírez, M. (2010). Modelo de Boeree, C. (s/f)

Proceso del Ejercicio del Neuro-Poder

Una vez determinada la estructura del Neuro-Poder, emerge entonces la definición del *Ejercicio del Poder (Neuro-Poder)*: Proceso de voluntad que se alimenta de información, conocimiento, creencias, juicios y emociones que permiten generar acciones en las organizaciones, con la finalidad de producir impactos favorables en el contexto social y ecológico.

En la Figura 8, se presentan los diferentes componentes del proceso que son explicados inmediatamente después.

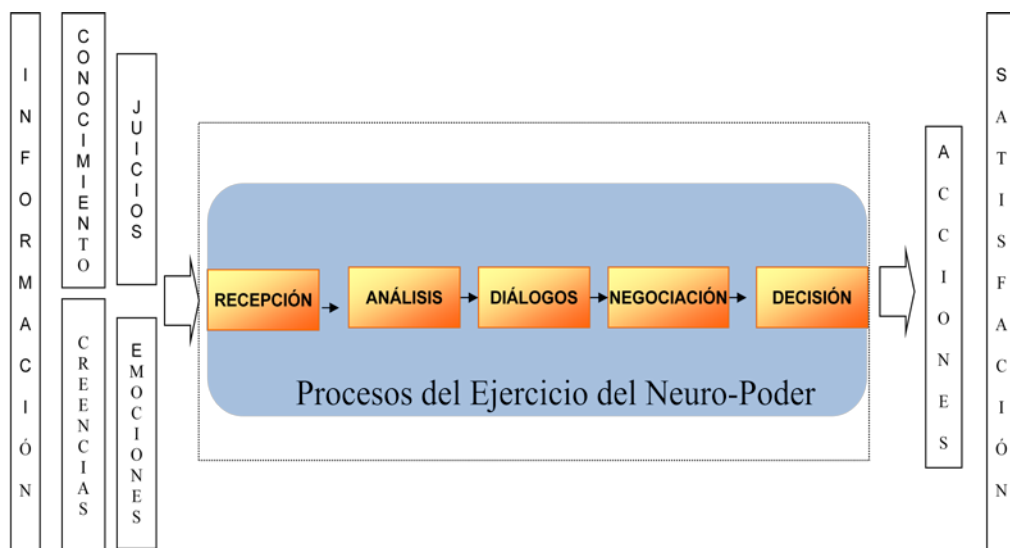


Figura 8. Procesos del Ejercicio del Neuro-Poder

Las entradas o insumos del proceso del Neuro-Poder son las siguientes:

Información: Corresponde a los datos cuantitativos o cualitativos provenientes de las gerencias, equipos de trabajo, entorno, actores estratégicos externos, documentos o cualquier otra referencia que deba ser

analizada con la finalidad de disminuir la incertidumbre, procurando que el impacto posterior del ejercicio del poder sea el más favorable a la organización y otros posibles afectados.

Conocimiento: Está relacionado con los distintos saberes que los gerentes, la organización, actores y/o equipos de trabajo tienen acerca de la situación que requiere el ejercicio del poder. Estos conocimientos pueden estar documentados o no, dependiendo del tipo de ejercicio de Neuro-Poder que se requiera. .

Creencias: Corresponden a los supuestos, sobre la forma de asumir y delegar el poder por parte de los gerentes y demás actores organizacionales, además de las conductas de participación en los equipos de trabajo.

Juicios: Está referido a los valores que se da a la situación planteada y posibles acciones tomadas para corregir o prevenir desviaciones organizacionales.

Emociones: Se refiere a la esfera emocional que poseen los actores involucrados en la situación, acciones y posibles consecuencias del ejercicio del poder.

Los procesos son las actividades realizadas luego de obtener los insumos.

Recepción: Corresponde a la actividad, por la cual se capturan datos del entorno, de los actores o de la misma organización.

Análisis: Corresponde a las diferentes interpretaciones que dan cada uno de los actores involucrados a los datos e información obtenida.

Diálogos: Corresponde al proceso de interacción lingüístico, emocional y corporal que permite dar a conocer y discutir las diferentes interpretaciones u opiniones que dan los actores sobre la situación planteada o estudiada..

Negociación: Corresponde a los acuerdos colectivos que se dan por parte de los actores, quienes suscriben un compromiso que será el más beneficioso para la organización en su conjunto.

Decisión: Corresponde a la elección de la alternativa que será ejecutada. Los actores delegan poder, en el o los gerentes encargados para que éstos hagan uso de la administración de recursos requeridos y tomen las acciones correspondientes con la finalidad de satisfacer necesidades, resolver problemas o añadir valor.

Una vez tomada la decisión, última actividad del proceso del ejercicio del Neuro-Poder, se precisan las acciones que se ejecutarán, y los convenios de control que aseguren la satisfacción de la organización y de los actores involucrados con los resultados que se esperan.

De esta manera se ha generado un constructo gerencial que aparece en la Figura 9 expresado en su totalidad, con la finalidad de orientar el proceso de síntesis relacional del conocimiento, que como constructo no implica una complejidad o amplitud para que se denomine teoría.

Sin embargo, el investigador ha querido contribuir con la construcción de un conocimiento dinámico, útil a las organizaciones humanas, que permita más allá de una postura empírica-pragmática, una visión epistemológica del poder dentro del campo científico de la gerencia, ya que su estudio ha estado circunscrito en las ciencias de la neurogerencia.

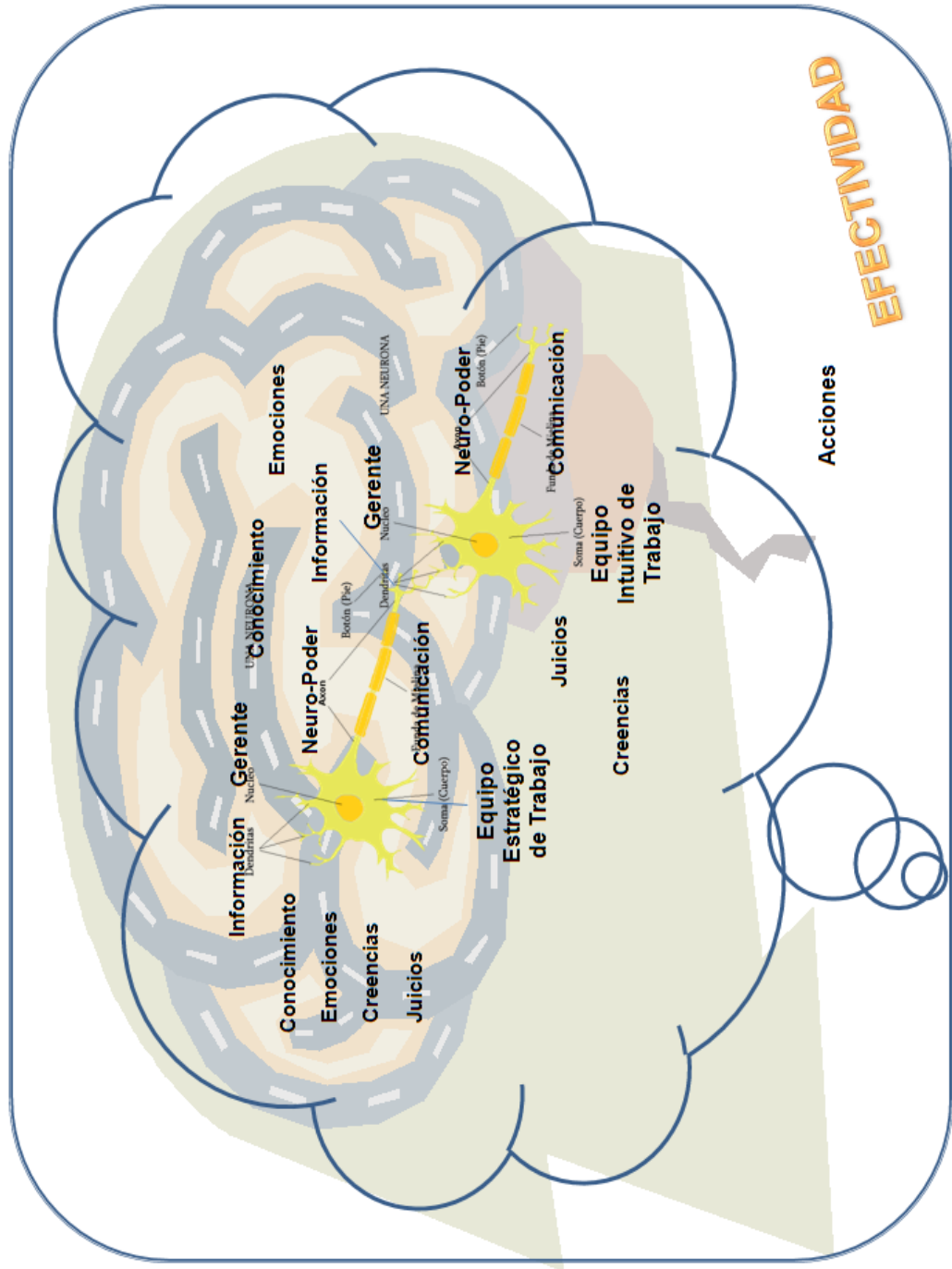


Figura 9. Constructo Gerencial del Ejercicio del Neuro-Poder

Valoración Teórica del Constructo Generado en esta Investigación

La valoración teórica del constructo generado en esta investigación fue realizado por tres expertos en gerencia, con amplia experiencia como Docentes Universitarios, en seminarios Doctorales, y todos profesores de las distintas Universidades Nacionales.

Con base en los planteamientos de Ovalles (2000) se construyó un instrumento de validación del constructo, que fue respondido por los expertos antes referidos; el instrumento en cuestión, se presenta como Anexo V. La validación de los expertos fue plenamente satisfactoria, centrada en la calidad científica del constructo.

Instrumento para la Validación Teórica Cualitativa del Constructo Gerencial Centrado en el Ejercicio del Poder Organizacional como Factor Fundamental de las Organizaciones en la Sociedad del Conocimiento

Dimensiones del Constructo	Reactivos	Validación		Observaciones
		Sí	No	
Internalidad del Constructo	Las conceptualidades contenidas en el constructo están pertinentemente exploradas			
	El constructo interrelaciona y sistematiza conceptualidades y racionalidades gerenciales, en torno al ejercicio del poder			
	El constructo presenta niveles creativo reflexivos en la sistematización de los preceptos teóricos que lo constituyen			
Externalidad del Constructo	El discurso teórico que estructura al constructo es sistémico, coherente y preciso			
	La estructura lingüística y estilística del discurso permite al lector la directa aprehensión del mismo			
	El discurso que estructura al constructo respeta la sintaxis de la teoría científica			

Nombre y Apellido del Validador (a):
Cargo:
Firma:

C.I.:

SEXTO MOMENTO COGNITIVO A MODO DE REFLEXION EN LA CONSTRUCCION DE UN NUEVO SABER GERENCIAL

*"Para hacer uso del poder y tener éxito al usarlo,
se debe tener un sentido del poder"*

Michael Blumenthal.

La comprensión del fenómeno ejercicio del poder toma, a partir de la sociedad del conocimiento, una importancia considerable ya que transforma las relaciones de los actores organizacionales. Ahora, son los trabajadores los propietarios del recurso más importante para lograr la efectividad gerencial, son ellos quienes poseen el talento, el intelecto laboral que desplaza la fuerza física como elemento pivote para la productividad, espina medular del estudio de la escuela de la Administración Científica.

Entonces, la gerencia como encargada de la acción empresarial, no puede recurrir a los anquilosados preceptos de los castigos o sanciones basados en el poder legal que da la jerarquía del cargo. Tiene que sustentarse sí, en el poder legítimo que otorgan los propios colaboradores, cuando de manera libre aceptan delegar ese poder, pero no de manera absoluta e irrevocable, ya que en una relación de libertad, más no de miedo, los trabajadores conservan su soberanía.

Frente a esta realidad, emergen las organizaciones humanas, donde cobran valor las personas como individuos propietarios de sentimientos, emociones, racionalidad, espiritualidad y del talento que se convierte en el recurso más importante para las organizaciones en el contexto de la sociedad del conocimiento.

Por lo tanto, se hace imperativo que la gerencia entienda el equilibrio que debe haber en el binomio poder y respeto; lo que sin duda redundará en

la manifestación voluntaria para asumir responsabilidades, iniciativas, diálogos, ideas creativas, manifestación de opiniones, compromisos.

Todo lo dicho anteriormente, invita en estas líneas finales de la presente investigación a unas reflexiones que no pretenden convertirse de manera alguna en verdades absolutas, todo lo contrario, el deseo es que permitan una discusión valiente, sincera sobre el ejercicio del poder, más allá de la concepción gerencial instrumental concebida en la teoría funcionalista.

Aquella, ha sido la idea central de la presente investigación que cierra este ciclo parcial con un constructo gerencial del fenómeno del ejercicio del poder, concebido por el investigador como Neuropoder, tratando de cimentar bases que conduzcan a una epistemología gerencial del poder estratégico o transformador, cuyo horizonte sea el beneficio económico, social y ecológico inspirado en un enfoque social, humanista y científico.

Algunas de las consideraciones reflexivas, producto de la investigación realizada son las siguientes:

1.- En cuanto al estado del arte del conocimiento que tienen los gerentes en torno a la gerencia en la sociedad del conocimiento:

1.1.- Emergen tres (03) dimensiones que sustentan esa definición: la tecnología de la información, la formación, el entorno y el cambio.

1.2.- Hay coincidencias en señalar a las empresas como organizaciones humanas cuya finalidad debe ser la rentabilidad, pero con el agregado de beneficiar no sólo a los accionistas sino a todos los relacionados y a la sociedad en general.

1.3.- Las organizaciones humanas de la sociedad del conocimiento, están obligadas a tener congruencia entre lo que pregonan en su ideología de gestión y sus prácticas gerenciales diarias.

1.4.- Existe una conciencia en cuanto a la ruptura epistémica de la administración científica; sin embargo, coexisten conductas ambiguas de

éstas con las estructuras emergentes organizacionales. Lo que hace inferir que hay una etapa de transición hacia nuevas teorías más acordes con la realidad actual.

2.- En cuanto a la comprensión de los significantes y significados que los gerentes le asignan al ejercicio del poder organizacional:

2.1.- Las dimensiones derivadas del ejercicio del poder en las organizaciones son: Actor estratégico, creencias, comunicación, dominación, libertad.

2.2.- El conocimiento deja de ser un privilegio de la alta gerencia, ahora permea por toda la organización, lo cual permite mayor autonomía en los colaboradores cualquiera sea la posición que ocupe en su empresa.

2.3- El poder formal o la autoridad, sigue ocupando espacio en lo teórico y en lo metodológico, de acuerdo a las manifestaciones de los actores gerenciales consultados durante la investigación.

2.4.- Las orientaciones teóricas y metodológicas referenciales, aunque tienen un fuerte apego al funcionalismo, dejan intersticios que resultan interesantes para reforzar el paradigma tecnológico, sólo posible a través de interconexiones comunicacionales cuya finalidad sea la satisfacción social sustentable.

3.- En cuanto a los principios que fundamentan la pertinencia del ejercicio del poder organizacional en el contexto de la sociedad de la información:

3.1.- La investigación invita a las generaciones recientes tanto de docentes de cátedras gerenciales, como a quienes hacen ejercicio del poder en las organizaciones, adecuar el lenguaje a esta nueva óptica empresarial, ya que en la medida en que se hagan conscientes estos conceptos habrá una disminución de conflictos lingüísticos y cognoscitivos.

Finalmente, el investigador invita al estudio crítico del Constructo Gerencial, centrado en el ejercicio del poder organizacional, que ha denominado Neuropoder, con la finalidad de:

1.- Generar debates sobre el poder gerencial en diferentes escenarios, debido a la relevancia que tiene como un factor fundamental de las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

2.- Iniciar una reforestación bibliográfica en las bibliotecas universitarias donde existan estudios de gerencia, ya sean de pregrado o postgrado, con literaturas cuyos contenidos hagan investigación sobre organizaciones emergentes y las nuevas maneras de ejercer el poder en relaciones entre actores cuyo sentimiento emergente no sea el miedo, sino la libertad.

3.- Producir un impulso para la acción investigativa de estudios reflexivos sobre temas gerenciales, con la finalidad de sensibilizar y convencer con aportes sistemáticos y metodológicos bien fundamentados a la comunidad científica del carácter de ciencia que tiene la Gerencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, R. (2007). **El Paradigma de Ackoff. Una Administración Sistémica.** México. Editorial Limusa, S.A.
- Aristóteles (1978). **Los Clásicos. Aristóteles. Obras Filosóficas.** U.S.A. Editorial Cumbre. S.A.
- Barnard, Ch. (1938). **Las Funciones de los Elementos Dirigentes.** Madrid. Instituto de Estudios Políticos.
- Barrera, M. (2007). **Análisis en Investigación. Análisis Semántico, de Signos, Significados y Significaciones.** Caracas. Editorial Fundación Sypal
- (2007). **Modelos Epistémicos en Educación e Investigación.** Caracas. Editorial Fundación Sypal.
- Beauport, E. (1993). **Las Tres Caras de la Mente.** Caracas. Editorial Galac.
- Beauvois, Y. (2006, julio-Diciembre). Potencia, Poder y producción de Sentido. **Revista Nómadas.** 2(14), España.
- Bertalanffy, L. **Sistemas. Un Viaje a lo Largo de Way.** Disponible: <http://www.systems-thinking.org/systems/systems.htm> [Consulta: 2010, Marzo 15].
- Bateson, G. (1972). **Pasos para una Ecología de la Mente.** Buenos Aires. Ediciones Carlos Lohl.
- Blejmar, B. (2006). **Gestionar es Hacer que las Cosas Sucedan. Competencias, Actitudes y Dispositivos para Diseñar Instituciones.** Buenos Aires. Ediciones Novedades Educativas.
- Boeree, C. (s/f). **Psicología General. La Neurona.** e-Book. Departamento de Psicología de la Universidad de Shippensburg.
- Bunge, M. (2004). **Epistemología.** (Cuarta Edición). México. Siglo XXI Editores. 4ta. Edición

- Bustamante, S., Pérez, I. y Maldonado, M. (2008, Abril-Junio). "El Poder y La Gerencia en las Organizaciones. "Un Análisis Crítico sobre la Diversidad de su Concepción". **Revista Venezolana de Gerencia**, 13 (42), 273-287 Venezuela.
- Calderon-Moncloa, L. y Viardot, E. (2009, Junio). "El impacto de los Valores Latinoamericanos en la Gerencia del Cambio Organizacional". **Revista Oikos**, 13 (27), 13-30. Chile.
- Carrera, M. (2006). "La Formación Universitaria por Competencias: "Una Estrategia para Gestionar el Desarrollo Regional Sostenible". **Revista Multiciencias**, Vol. 6, (3), 266-270. Venezuela.
- Castell, Manuel. (2001). **La Galaxia Internet**. Barcelona. Ediciones Areté.
- Cayama, H., Lovera, M., González, F. y Mujica, M. (2008, Diciembre). Bases Epistemológicas del Conocimiento Organizativo: Reflexiones para un Nuevo Paradigma. **Revista Multiciencias**, Vol. 8, (Extraordinario), 124-129. Venezuela.
- Cerroni, U. (1967). **Introducción al Pensamiento Político**. México. Editorial Siglo XXI.
- Cicerón (2000). Marco Tulio. Los oficios o los deberes. México. Editorial Porrúa.
- Coffey, A. y Atkinson P. (2003). **Encontrar el Sentido a los Datos. Estrategias Complementarias de Investigación**. Medellín. Editorial Universidad de Antioquia.
- Colás (1992). **Traducción y Adaptación de Técnicas y Procesos para la Generación de Teorías de Tesch** (1987). En Buendía, Colás y Hernández (1997). Métodos de Investigación en Psicopedagogía. México. Editorial Mc.Graw Hill.
- Colom, A. y Mèlich J. (1997). **Después de la Modernidad. Nuevas Filosofías de la Educación**. Buenos Aires. Editorial Paidós.
- Cornejo, A. (2004). **Complejidad y Caos. Guía para la Administración del Siglo XXI**. Paris, UNESCO.
- Diccionario de la Real Academia. (2001). Edición XXII. España. CD ROM para Últimas Versiones de Sistemas Operativos.

- Diccionario Océano Uno. Diccionario Enciclopédico. (2006). Bogotá. Océano Grupo Editorial.
- De Green, K. (1989). **La Organización Adaptable. Anticipación y Manejo de la Crisis.** México. Editorial Trillas.
- Drakovich, E. (2001). **Gerencia y Productividad.** México. Universidad de Guadalajara.
- Drucker, P. (1994). **La Sociedad Postcapitalista.** Bogotá. Editorial Norma.
- (1999). **Las Nuevas Realidades.** Buenos Aires. Editorial Sudamerica.
- (2000). **La Gerencia en la Sociedad Futura.** Bogotá. Editorial Norma.
- Durkheim E. (1985). **La División del Trabajo Social.** Bogotá. Editorial Planeta-Agostini.
- Echeverría, R. (2000). **La Empresa Emergente. La Confianza y los Desafíos de la Transformación.** Buenos Aires. Editorial Granica.
- Fayol, H. (1950). **Administración Industrial y General.** Sao Paulo. Editorial Atlas.
- Ferrater, J. (2006). **Diccionario de Filosofía Abreviado.** Bogotá. Editorial Random House Mondadori Ltda.
- Feyerabend, Paul. (1962) **Contra el Método.** Barcelona. Ediciones Orbis.
- Foucault, M, (2004). **Poder y Saber.** (Consulta 2007, Mayo 29). Disponible: <http://www.boulesis.com/didactica/glosario/?n=18>
- Friend, J. y Hickling, A. (2002). **Planificación Bajo Presión. El Enfoque de Escogencia Estratégica.** Caracas. Publicaciones IVEPLAN.
- Goldman, S.; Nagel, R. y Reiss, K. (1995). **Agile Competitors and Virtual Organizations.** New York. Van Nostrand Reinhold.
- Goleman, D. (2007). **La Inteligencia Emocional en la Empresa.** Buenos Aires. Zeta Bolsillo.

- Guerra, A. y Guerra A. (2003). **El Nuevo Paradigma Organizativo en el Escenario Global y Postmoderno**. UCLA. Venezuela
- Heidegger M. (1991). **Lógica. Lecciones de M. Heidegger. (Semestre Verano 1934)**. Madrid. Editorial del Hombre.
- Historia Universal. Tomo 5. Baja Edad Media y Renacimiento. Editorial Planeta El Nacional 2001.
- Hernández, R. Fernández, C. y Batista, P. (1998). **Metodología de la Investigación**. México. Editorial McGraw Hill.
- Hobbes Th. (2009). **Leviatán**. Biblioteca del Político. INEP Internet AC
- Husserl, E. (1997). **Ideas Relativas a una Fenomenología Pura y una Filosofía Fenomenológica. Libro Segundo: Investigaciones Fenomenológicas sobre la Constitución**. México. UNAM. Instituto de Investigaciones Filosóficas.
- Lewis, K. (1952). **Group Decision an Social Change**. New York. G.E. Swanson, T.M. New Comb & E.L. Harthey.
- Lévinas, E. (1969). **Totallity and Infinity: An essay on Exteriority**, Duquesne University Press.
- Locke J. (2009). **Ensayo Sobre el Entendimiento Humano**. Biblioteca del Político. INEP Internet AC
- Lhumann, N. (2005). **Poder. Introducción de Darío Rodríguez Mancilla**. Barcelona. Anthropos Editorial.
- (2005). **Organización y Decisión. Autopoiesis, Acción y Entendimiento Comunicativo. Introducción de Darío Rodríguez Mancilla**. Barcelona. Anthropos Editorial.
- Maquiavelo, N. (1979). **El Príncipe**. Cali. Editorial Andreus Ltda.
- March, J. y Simon, H. (1980). **Teoría de la Organización**. Barcelona. Editorial Ariel.
- McGregor, D. (1981). **Mando y Motivación**. México. Editorial Diana.

- Morgan, G. (1998). **Imágenes de la Organización**. México. Editorial Alfaomega-Rama.
- Mouzelis, N. (1968). **Weber Political Sociology, in organization and Bureaucracy**. Chicago. Editorial Aldine Publishing.
- Nieto, R. (2006). **El Cambio y el Sentido de lo Irracional. Incertidumbre, Complejidad y Caos**. Bogotá. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Nisbet, R. (1969). **La Formación del Pensamiento Sociológico**. Buenos Aires. Editorial Amorrortu.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2001). **La Organización Creadora de Conocimiento**. México. Oxford University Press.
- Ovalles, J. (2000). Metodología de la Investigación Cualitativa. Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM. México
- Passano, A. (1978). **Sociología del Poder**. Buenos Aires. Centro Editor de América Latina.
- Patton, M. (1990). **Qualitative Evaluation and Research Methods**. London: Sage.
- Pérez, G. (2000) **Investigación Cualitativa. Retos e interrogantes**. Técnicas y análisis de datos. Caracas. Editorial la Muralla, S.A 3ra Edición.
- Platón (1978). **Los Clásicos. Platón. Obras filosóficas**. U.S.A. Editorial Cumbre. S.A.
- Peters, T y Waterman, R. (1984). **En Busca de la Excelencia**. Bogotá. Editorial Norma
- Piñango, R. (1999): "El Difícil Arte de Enseñar Gerencia". **Boletines IESA**. 4, (39).
- Piñango, R. y Armas, V. (2006, Enero-Marzo). "Si un Gerente no Emplea Teorías, el Día a Día es una Rutina de la que Difícilmente se Puede Aprender". [Entrevista a Ivar Pettersson]. **Debates IESA**. XI, (1), p.73.

- Ramírez, M. (2009, Octubre 17). Sistema de Indicadores de Gestión. Basado en Procesos. [Grabación en Vídeo de la Conferencia Ofrecida en la I convención de Estudiantes de Ingeniería, Margarita].**
- Ramírez, M. y Pérez, M. (2009). **Análisis e Interpretación de Indicadores de Gestión. Basados en Proceso.** Barquisimeto. Ediciones M.C. Abreu
- Rangel P. (2007). **Aproximación a una Nueva Teoría de la Ideología como Mecanismo de Perpetuación de Modelos de Dominación económico-Financieros.** Tesis Doctoral. Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Rojas, L. (1994). **El gerente: Paradigmas y Retos para su Formación.** Encuentro Vocacional Vol 1. Venezuela.
- Rodríguez, (2006). **Factores Fenomenológicos de la Discursividad Pedagógica en el Aula de Clase: Una Aproximación Pragmática para Interpretar la Acción Comunicativa Docente en el Instituto Pedagógico de Barquisimeto.** Universidad Pedagógica El Libertador. Barquisimeto.
- Ruíz, J. (2004). **Nuevas Fronteras del Poder en las Organizaciones.** Bogotá. Centro Editorial Rosarista.
- Saussure, F. (1986). **Curso de Lingüística General.** Madrid. Alianza Editorial,
- Senge, P. (1992) **La Quinta Disciplina. El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje.** Buenos Aires. Editorial Granica.
- Sierra, B. (2005). **Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica.** Madrid. Thompson Editores Spain. Paraninfo C. A.
- Soto, G. (2003). **Diez aproximaciones al Medioevo.** Medellín. Universidad Pontificia Bolivariana.
- Strathern P. (1999). **Locke en 90 minutos.** Madrid. Siglo XXI de España Editores.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2003). **Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y Procedimientos para desarrollar la Teoría** Medellín. Fundamentada. Editorial Universidad de Antioquia.

Taylor, F. (1972). **Principios de la Administración Científica**. México. Editorial Herrero Hermanos, SUCS. A.A.

Toffler, A. (1990). **La Tercera Ola**. Barcelona. Editorial Plaza y Janés.

Tragtenberg, M. (1974). **Burocracia e Ideología**. Sao Pablo. Editorial Ática

Ugas, G. (2006). **La Complejidad: Un Modo de Pensar**. San Cristóbal. Ediciones del Taller permanente de Epistemólogos en Ciencia Sociales.

Uzcátegui, L. (1998). **Emociones Inteligentes. Cómo Se Puede Ser Triunfador**. Caracas. Lithopolar Gráficas.

Valladares, R. (2003). **La Fenomenología y la Investigación Cualitativa**. Universidad de Guadalajara. México.

Vargas, G., (2007). Tiempo y Poder. La Antropología del Tiempo. **Revista Nueva Antropología**, Vol. 20, (6), 41-64. México.

Vélez, T. (2009). **Las Organizaciones. Fundamentación filosófica de una teoría organizacional**. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín.

Venegas, M. (2009, Enero-Abril). Poder y Valor del Compromiso en la Arquitectura de la Ética Organizacional. **Revista Multiciencias**, Vol. 9, (1), 54-61. Venezuela.

Viloria, O., Ramírez, M. y Pérez, M. (2009). Principios Cibernéticos Aplicables en la Generación de Conocimiento Organizacional. **Revista Negotium**. www.revistanegotium.org.ve 15 (5) 66-90

[Weber, S.](#) (2006). **¿Poder a la Gente? Autoorganización, Aprendizaje de Sistemas y Desarrollo de Estrategias con Grupos Grandes**. Madrid. Editorial [Red Nómadas](#)

Wever, M. (2007). **“Sociología del Poder. Los Tipos de Dominación**. Edición de Joaquín Abellán. Madrid. Alianza Editorial. C.A.

Zimmermann, F. (1997). “**Structural and managerial aspects of virtual enterprises**”. Paper presentado en la European Conference on Virtual Enterprises and Networked Solutions–New perspectives on Management, Communication and Information Technology, Paderborn.