

# *Poder y contexto*

RAMÓN NEMESIO  
*Departamento de Sociología  
y Antropología Social  
Universidad de Valencia*

## *¿Qué da poder social?*

Una cuestión interesante tanto desde un punto de vista teórico como práctico es la que se refiere a los factores o circunstancias que dan poder social. Cuando se dirimen conflictos, por ejemplo, ¿qué hace que una parte sea más poderosa que otra, o simplemente que tenga mucho o poco poder? Con una orientación práctica y muy personal, muchos actores sociales se preguntan: "¿Cómo podría yo aumentar mi poder? Se trata de la cuestión, frecuentemente abordada en la literatura, de las *bases o fuentes* de poder<sup>1</sup>. Como sabemos, estas bases pueden ser muchas y son muy heterogéneas, de modo que es imposible obtener una relación exhaustiva. He aquí algunas: Fuerza física, inteligencia, recursos materiales (dinero o bienes con los que comprar cosas o premiar comportamientos), conocimientos, información, cualificación, legitimidad (es decir el reconocimiento como legítimo del derecho a dar ciertas órdenes, que, como sabemos, es la base de la *autoridad*), prestigio, relaciones con otras personas (aquí podemos incluir tanto las relaciones bipersonales como la formación de grupos con el fin de tener más poder) etc. etc.

Alguien podría estar tentado a preguntarse "cuánto poder" da cada base o qué bases son más o menos "potentes". Precisamente la intención del presente trabajo es dejar sentado que nada puede decirse *a priori* al respecto, sino que todo depende del *contexto*.

## *Importancia del contexto*

Las bases o fuentes de poder dependen en parte de las *características personales* del sujeto, en parte de su *posición social* (estar en el "sitio adecuado") y en parte de otras causas (el azar, por ejemplo). Pfeffer opina que "aunque los atributos personales son importantes,... es más esencial estar en el sitio adecuado"<sup>2</sup> "Un buen sitio o un buen puesto es aquél que nos proporciona: 1) control sobre *recursos* tales como presupuestos, instalaciones y cargos que a su vez pueden utilizarse para cultivar aliados y simpatizantes; 2) control o fácil acceso a la *información* relativa a actividades

---

Cuadernos de Estudios Empresariales, nº 6. Servicio de Publicaciones UCM. Madrid 1996.

---

<sup>1</sup> Los términos "bases de poder" y "fuentes de poder" se pueden utilizar como sinónimos. Sin embargo Bacharach y Lawler (1980, *Power and politics in organizations*. San Francisco, Jossey-Bass) entienden como *fuentes de poder* los factores que permiten a las partes llegar a controlar las bases. Nosotros no haremos esta distinción aquí.

de la organización, a las preferencias y actitudes de los demás, a lo que está pasando y a las personas o grupos que intervienen, y 3) autoridad formal."<sup>3</sup>

Cuando Pfeffer resalta la importancia de la posición social como fuente de poder, ya está apuntando hacia la importancia del contexto. Pero la cuestión del contexto es más amplia e incluye también, entre otros factores, las características personales. Es importante tanto el contexto microsocioal como macrosocioal.

### *Contexto microsocioal*

Podemos distinguir en primer lugar entre <sup>1</sup>la *combinación de bases* y <sup>2</sup>la *distribución* de las bases entre las partes en conflicto; por otra parte existen multitud de factores poco importantes individualmente pero que en conjunto forman un *contexto social general*; aquí podríamos incluir los rasgos subculturales de un grupo, memoria grupal de hechos recientes, expectativas etc. Veamos algunos ejemplos:

1) Combinación de bases: la cantidad de poder que confiera cierta información puede ser pequeña o grande según se dé aisladamente o *confluya* con otras bases como inteligencia, conocimientos, pericia etc.: si tenemos cierta información pero no tenemos la autoridad necesaria para que se cumplan las órdenes que podríamos dar aprovechando dicha información, ésta no nos sirve de nada, etc.

2) Distribución de las bases de poder entre las partes en conflicto: el poder que confiere la posesión de cierta información varía de casi nada a muchísimo en función de que esa información la tenga también la otra parte o no: lo mismo podríamos decir de conocimientos, cualificación etc.

3) El contexto social en general: la fuerza física fue quizá una importante base de poder en sociedades primitivas, lo es bastante menos en la sociedad actual: incluso en la sociedad actual tiene más importancia en una banda de adolescentes de un barrio marginal que en una empresa.

### *Contexto macrosocioal*

No podemos entender la estructura de poder y las relaciones de poder dentro de la organización, o de cualquier otro tipo de grupo, sin hacer referencia a la *sociedad* mayor en la que actúa el grupo en cuestión. Veamos tres ejemplos significativos:

1) La estratificación social que se da en el seno de la mayoría de las organizaciones no es otra cosa que la expresión microsocioal de la estructura de clases sociales a nivel macrosocioal.

2) El dinero da mucho poder, permite entre otras cosas ser el "jefe" de una empresa y tener autoridad sobre los empleados; pero ¿qué es el dinero?: ¿por qué se aceptan como portadores de valor unos papeles cuyo valor intrínseco es prácticamente nulo? La función y el valor del dinero, las atribuciones y derechos que confiere, vienen dados por todo el entramado económico-legal-jurídico-policial de una sociedad.

3) La cultura de una sociedad también es un factor muy importante, puesto que determina la legitimidad de la estructura de poder. El grado en que se acepte como legítima la estructura de poder existente dependerá de los valores y de las creencias<sup>4</sup>

<sup>3</sup> PFEFFER, J. (1992) *El poder en las organizaciones*. Madrid, McGraw-Hill, p.65.

<sup>4</sup> *Ibid.*, p. 65.

que priven en una sociedad. Los valores y creencias más apropiados para mantener la legitimidad de una estructura de poder variarán en función de las características de cada sociedad. Así, los rígidos estamentos hereditarios propios de una sociedad feudal podrán encontrar legitimación más fácilmente si la mayoría de la población *valora* la tradición y la voluntad de Dios, por una parte, y por otra parte *cree* que los nacidos en ciertas familias son más nobles, más virtuosos, más perfectos, y cree también que ésa es la voluntad de Dios. La estructura de clases de la sociedad capitalista será más fácilmente aceptada si se tienen *valores* tales como la laboriosidad ("es bueno trabajar mucho")<sup>5</sup>, la meritocracia ("es justo que cada cual reciba según sus méritos"), y si se *cree* que hay igualdad de oportunidades y una gran movilidad social, de manera que los méritos de cada cual se reconocen y premian; si se cree que para lograr una buena coordinación en la organización y una gran "eficiencia" hace falta una jerarquía de poder (mientras que la democracia en la organización se considera "ineficiente") etc.

Lógicamente, cuanto más arraigados estén estos valores y estas creencias tanto mayor será, por ejemplo, la aceptación de la autoridad formal en la organización. De ahí que las clases superiores en cualquier sociedad intenten influir de diversos modos en la cultura de la misma. Marx dice que "las ideas dominantes en una sociedad son las ideas de la clase dominante". Pero esto es una simplificación excesiva si de ahí sacamos la conclusión de que la única clase que *influye* sobre la cultura es la clase dominante. Más bien, las clases inferiores, o mejor dicho, sus dirigentes, también intentan influir sobre la cultura promoviendo valores y creencias alternativos orientados a *deslegitimar* la estructura de poder dada: Frente a los valores de la meritocracia y de la eficiencia contrapondrán valores de solidaridad ("a cada uno según sus necesidades"), igualdad, disfrute del ocio, etc.; frente a la creencia de que hay movilidad social mantendrán que eso no es cierto; dirán que la empresa autogestionada puede funcionar mejor que la autoritaria etc. Podemos decir que la lucha de clases se dirige en gran parte a través de la cultura, que cada clase promueve los valores y creencias que más convienen a sus intereses. Pero también es verdad que la clase dominante será, por definición, la que más poder tenga para ello, la que más control tendrá sobre los medios de comunicación de masas, sobre el sistema educativo etc. Lo cual no obsta para que, eventualmente, una clase en ascenso pueda, ir aumentando su influencia sobre la cultura de la sociedad a la par que va ganando poder en otros aspectos, hasta convertirse en clase dominante; que es lo que pasó, por ejemplo, con el ocaso del feudalismo y el triunfo del capitalismo.

<sup>5</sup> Entenderemos aquí por creencias todas aquellas cosas que son *tenidas por ciertas*, independientemente de que lo sean o no (de la certeza de las creencias nunca podemos estar seguros, ni siquiera de los conocimientos científicos, supersticiones, creencias religiosas, la llamada "sabiduría popular", etc.

<sup>6</sup> Las diferencias de valores entre distintas culturas o ideologías no suelen consistir tanto en diferencias absolutas (que unos consideren bueno lo que otros consideran malo) como en *prioridades*. Así por ejemplo, tanto la laboriosidad como la igualdad son valores positivos en una ideología liberal y en una ideología socialista, pero varía el orden de preferencia, cuál se le da prioridad. Estas diferencias aparentemente sutiles suelen ser de una transcendencia práctica decisiva.

**BIBLIOGRAFÍA**

BACHARACH, S.B. y E.J. LAWLER (1980) Power and politics in organizations. San Francisco, Jossey-Bass.

CLEGG, STEWART R. (1975) Power, rule and domination: A critical and empirical understanding of power in Sociological Theory and Organizational Life. London, Routledge and Kegan Paul.

CLEGG, STEWART R. (1990) Modern organizations. Londres, Sage.

DAHL, R. (1957) "The concept of power". Behavioral Science, 2, N° 3 (julio), 201-15.

IBARRA, E. y L. MONTAÑO (1987) Mito y poder en las organizaciones. México, Trillas.

PERROW, C. (1991) Sociología de las Organizaciones, 3ª ed., Madrid, McGraw-Hill.

PFEFFER, J. (1992) El poder en las organizaciones. Madrid, McGraw-Hill.