

# Las relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones: una fuente de cambio

---

Power Relations and Organizational Communication:  
A Source of Change

ANDRÉS MARIÑO-ARÉVALO<sup>1</sup>

Recibido: 17/10/2013 Modificado: 18/04/2014 Aceptado: 08/05/2014

## Resumen

En este artículo se busca analizar el vínculo que existe entre la comunicación y el poder, y conocer el efecto que dicho vínculo puede tener en el cambio que las organizaciones viven a diario. Para alcanzar los objetivos propuestos, el trabajo se centra en el concepto de relaciones de poder desde una perspectiva relacional, orientada hacia los procesos de comunicación, y teniendo en cuenta su incidencia en los procesos organizacionales. Para esto, se utilizará una metodología descriptiva para clarificar algunas definiciones de los conceptos de comunicación y poder. Después, se utilizará una metodología interpretativa para analizar su aplicación en un entorno organizacional y su impacto sobre el ser humano en el lugar de trabajo.

## Palabras clave:

Relaciones de poder; comunicación; cambio; organizaciones; influencia, administración; estudios organizacionales.

## JEL:

J28, M12, M54

---

<sup>1</sup> Magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. Coordinador de la Maestría en Gestión de Organizaciones de la Universidad Central. Correo electrónico: amarino@ucentral.edu.co

## Abstract

This article seeks to analyze the link between communication and power, and establish the effect that this link can have in organizational change. To reach the proposed aims, this article uses the concept of power from a relational perspective, orientated towards the processes of communication, looking at its impact on the organizational processes. For this, it is used a descriptive methodology to clarify some definitions of the concepts of communication and power. Then, use an interpretive methodology to analyze their application in an organizational environment and its impact on human beings in the workplace.

## Key words:

Power relations; communication; change, organizations; influence: critical management; organizational studies.

## JEL:

J28, M12, M54

## Introducción

El poder se asocia a las organizaciones, dada su naturaleza pluridisciplinar y de gran importancia para la comprensión del fenómeno organizacional, en la medida en que permite conocer y comprender las relaciones interpersonales que la constituyen y que, al mismo tiempo, construyen las organizaciones. En el ámbito de la gestión, el poder se abordó inicialmente con base en los aportes hechos por Max Weber desde la sociología, y que se han visto complementados en algunas ocasiones, y controvertidos en otras, con visiones provenientes desde otras disciplinas y desde la gestión misma, y que merecen ser tenidas en cuenta para dimensionar la importancia del análisis de las relaciones de poder en las organizaciones.

La gestión, desde una perspectiva funcionalista, ha tomado el concepto de poder como un elemento problemático, vinculado directamente a las relaciones jerárquicas, lo que ha permitido el surgimiento de algunas herramientas que intentan ofrecer una 'solución' al 'problema' del poder en las organizaciones, para controlarlo y asumirlo como un instrumento gerencial que debe ser mejor utilizado, con la incidencia que esto tiene en las relaciones dentro de la organización, y así lograr cambios positivos en la misma (Alves, Oliveira, & Brito, 2005). Por lo tanto, resulta importante abordar la cuestión del poder desde una perspectiva diferente y que permita conocer cómo este concepto se relaciona con los procesos de comunicación y sus posibles efectos en las organizaciones, aportando una contribución adicional a los estudios que en ese sentido se han adelantado en el marco de los estudios críticos de management.

Este trabajo abordará la perspectiva planteada desde la definición de poder dada por Foucault, dando cuenta de los aportes que desde la filosofía hizo este autor y que han tenido

acogida en los últimos años en la investigación en gestión desde una perspectiva crítica, tal como lo señalan Saavedra, Sanabria y Smida (2013): “es creciente el número de trabajos que presentan su pensamiento, que intentan identificar en él puntos de apoyo para dirigir una mirada crítica al management tradicional y que se sirven de sus herramientas metodológicas para estudiar problemas concretos de las organizaciones” (p. 23).

El poder es definido por Foucault (1975) como “una acción sobre las acciones de los otros [que] no se posee, sino que se ejerce, y no es el privilegio adquirido de la clase dominante, sino el efecto de conjunto de sus posiciones estratégicas [y que] no se aplica pura y simplemente, como una obligación o una prohibición a aquellos que ‘no lo poseen’; los invade, pasa por ellos y a través de ellos” (pp. 33, 35), desligándolo así de una concepción tradicional de poder.

El poder se presenta a través de toda la sociedad y se presenta justamente en el marco de las relaciones sociales (Foucault, 1976), por lo que resulta apenas natural que los procesos comunicativos, comprendidos como el escenario por excelencia en el cual se generan las relaciones sociales, estén en el epicentro de las relaciones de poder. Para Foucault (2001, 2005, 2008) y Bourdieu (1999, 2000) la comunicación juega un rol esencial en las relaciones sociales, ya que es capaz de producir efectos de poder (Vazquez, 2002).

Bajo la concepción de Foucault, el poder puede ser comprendido como la consecuencia de la dinámica de las relaciones que se presentan entre los sujetos, y por tanto, resulta pertinente en un marco de análisis junto con la comunicación en las organizaciones, asumiendo a la organización como un tejido conversacional y, por tanto, como un escenario natural de comunicación (Zea, 2007).

Para alcanzar el objetivo propuesto, el trabajo se aproxima al concepto de relaciones de poder en el marco de los procesos de comunicación, teniendo en cuenta su incidencia en los procesos organizacionales y los posibles efectos generados en la organización. Para esto, se utilizará una metodología descriptiva para clarificar algunas definiciones de los conceptos de comunicación y poder. Después, se utilizará una metodología interpretativa para analizar su aplicación en un entorno organizacional y su impacto sobre el ser humano en el lugar de trabajo.

## El poder: su relación con la gestión y una mirada diferente

En la gestión, el concepto de poder se abordó inicialmente a partir de los elementos provenientes de las contribuciones del sociólogo Max Weber. Si bien el concepto de poder ha sido ampliamente discutido no sólo en la gestión, sino en las ciencias sociales en general, se pueden identificar dos orientaciones que desde la gestión se han dado en torno al concepto de poder: la funcionalista y la crítica (Proença, 1996; Alves et al., 2005).

Algunos autores de la gestión han propuesto abordajes al poder desde la orientación funcionalista, que si bien han recogido algunos conceptos provenientes de otras disciplinas, no han sido lo suficientemente replicadas en la gestión. Para Proença (1996), “la teoría de organizaciones de orientación funcionalista atribuye intencionalmente un papel periférico al

estudio de las relaciones de poder en las organizaciones complejas. El carácter periférico se manifiesta, incluso, en la forma acrítica con la que dichos estudios vienen siendo realizados” (pp. 139-140). Esto puede ser problemático, ya que el poder es un concepto fundamental en la comprensión de las relaciones sociales sobre las cuales están cimentadas las organizaciones. De allí su importancia para la gestión, si se tiene en cuenta que el objeto de estudio de la gestión son, precisamente, las organizaciones (López & Mariño, 2010).

Desde la perspectiva funcionalista no parece haber un reconocimiento del carácter político de la organización, comprendido no sólo por su función en una sociedad, sino por el entramado de relaciones e interacciones sociales que a su interior se constituyen, comprendiendo así el poder como algo abstracto y un concepto en sí mismo, desligado de la naturaleza política y social de la organización. En oposición a esta visión, la perspectiva crítica abre un espacio a la acción colectiva (Alves et al., 2005), a la comprensión de las relaciones en una organización y, en consecuencia, a la comunicación.

Para tener una perspectiva mucho más amplia respecto al concepto de poder en la gestión, es necesario hacer una revisión del concepto en ésta e, igualmente, identificar aquellos elementos relevantes no sólo de las perspectivas relacional y crítica que se han desarrollado del poder en la gestión, sino de la postura que se propone acoger en este escrito: la concepción relacional del poder, propuesta por Michel Foucault.

## El poder: Una aproximación general

Para comprender un poco mejor el concepto de poder, desde su disciplina de origen, y poder acercarse a algunos de los abordajes que se han hecho del poder como concepto, es necesario remitirse a la ciencia política. Desde ésta, se afirma que el concepto de poder, como concepto, se empieza a desarrollar con fuerza partir de la propuesta desarrollada por Weber y, según este mismo autor, se puede decir que este concepto se mueve entre la fuerza y el consenso, a partir de los planteamientos de autores como Ferrero y Arendt (como se citó en Múnera, 2005). En ese movimiento entre la fuerza y el consenso, se infiere que para Weber o Ferrero, no hay una diferenciación puntual entre los conceptos de poder y dominación, lo que pone al primero de ellos en el plano de la fuerza. Es Arendt quien logra establecer una suerte de divergencia entre el uso de la fuerza y el concepto de poder. En medio de esta diferenciación, el concepto de poder empieza a ubicarse en el ámbito del consenso, entendido como “una acción colectiva concertada que le otorga legitimidad al apoyo activo o a la obediencia voluntaria dentro de una comunidad o asociación” (Múnera, 2005, p. 36).

Múnera se refiere a una etapa subsiguiente en la cual el concepto de poder se desplaza del consenso a la fuerza, en oposición a lo referenciado anteriormente. Para esto, el autor parte del concepto de poder que se puede extraer de lo dicho por Marx, quien no aborda el concepto de forma directa, pero que sí da algunos elementos que facilitan inferir al respecto. Para Marx, se podría decir que el concepto de poder se sitúa en el marco de las relaciones de producción y, en consecuencia para él, en un dominio ejercido por una clase social determinada sobre el proletariado.

Se podría entender, tal como lo señala Múnera (2005) que “el reto analítico planteado por Marx, consistente en comprender y explicar el poder desde una perspectiva que tiene como eje fundamental la fuerza y no el consenso” (p. 38). Dicho reto es retomado por autores como Foucault (1975, 2001), desde una perspectiva relacional y constituyéndose en uno de los autores más relevantes frente al análisis del tema del poder, en particular, porque no lo asume desde una perspectiva jerárquica, sino desde perspectivas un tanto diferentes y que centran el análisis en el sujeto y no en la estructura.

Una vez se hace ese sucinto recorrido por algunas de las conceptualizaciones que se han hecho en torno al poder, resulta relevante revisar cómo se ha abordado este concepto desde la gestión, para posteriormente ahondar en la propuesta hecha por Michel Foucault bajo su visión relacional del poder.

## El poder y la gestión

La perspectiva funcionalista del concepto de poder en la gestión lo asume como un instrumento gerencial que no es muy conocido y que, por ende, no es bien utilizado como tal. Se interesa por su estudio en tanto un mecanismo de dominación y un medio de control, al cual le da un carácter neutro y que “se restringe a las fronteras de la organización confundiendo con una filosofía administrativa” (Proença, 1996, p. 140). Algunas posturas de orden funcionalista se pueden reconocer en los elementos dados originalmente por Weber y que fueron adoptados en la gestión e, igualmente, en autores como Raven, French y Pfeffer.

Weber (1985) otorga un lugar significativo a la autoridad en las organizaciones, comprendida como la probabilidad de que una determinada orden sea obedecida. Para Weber, hay un vínculo entre poder, autoridad y legitimidad. Para Krieger (2001), “la autoridad representa el poder institucionalizado y oficializado. La autoridad da poder, pero el hecho de tener poder no significa que se tenga autoridad legítima” (p. 363). Y en complemento con lo anterior, debe recalcarse que “toda sociedad debe reposar sobre un tipo de dominación reconocida como legítima” (Dessinges, 2004, p. 7). Según lo que plantea Weber, el poder en las organizaciones guarda un estrecho vínculo con la legitimidad de las personas que la integran. Esto lleva a un planteamiento mucho más profundo, en el que se establece que las órdenes son seguidas, no por su estatus de orden, sino porque provienen de una persona con autoridad y legitimidad, lo que automáticamente transfiere la situación hacia el poder y la dominación.

Para Weber (1985) la dominación encuentra su fundamento en tres tipos de legitimidad: carismática, tradicional y racional-legal. La legitimidad carismática encuentra su fundamento en la influencia que ejerce una determinada persona con base en características vinculadas a su personalidad y carácter. Por su parte, la legitimidad tradicional se estructura a partir de creencias históricas basadas en las tradiciones que han existido históricamente y que determinan la persona señalada para el ejercicio del poder. Por último, la legitimidad racional-legal se instituye a partir de las reglas y leyes existentes, que configuran la forma en la cual se dinamizará y funcionará la organización (Alexandre-Bailly, Bourgeois, Gruère, Raulet-Croset, & Roland-Lévy, 2006; Berten, 2006; Weber, 1985).

Como se mencionó anteriormente, de acuerdo con lo dicho por Weber, para que las formas de dominación operen adecuadamente es necesaria la presencia de alguno de estos tipos de legitimidad. De esta manera, son las estructuras jerárquicas de las organizaciones las que permiten la materialización del poder en éstas, partiendo de una visión centrada en la estructura. Es así que se puede comprender la estructuración tradicional que ha tenido el concepto de poder al interior de la gestión.

El fundamento centrado en las ideas de Weber, permite identificar dos dimensiones del concepto de poder en el ámbito de la gestión: 1) dimensión personal, que se vincula a las características personales del sujeto que ejerce el poder, entre las cuales se encuentran su posición jerárquica, las dinámicas de delegación y la autoridad; y 2) dimensión estructural, proveniente de aspectos organizacionales como la estructura que refleja el organigrama, los objetivos que se fija la organización y el campo de acción de la misma (Krieger, 2001). Así, las dimensiones mencionadas configuran, en última instancia, una visión estructural del poder, basada, particularmente, sobre la estructura organizacional y las posiciones jerárquicas que en ella se encuentran.

Por otra parte, se encuentra la propuesta de Raven (2008), que trabaja junto con John French desde finales de la década del cincuenta en la identificación de unas bases sobre las cuales se erige el poder bajo una concepción de modelo interpersonal. Estos autores, en sus trabajos iniciales, se aproximan al concepto de influencia social, definiéndolo como “un cambio en la creencia, actitud, o comportamiento de una persona (el ‘blanco’ de la influencia), que resulta de la acción de otra persona (el agente que influye)” (Raven, 2008, p. 1). Y, a partir de este concepto, se desprende el de poder social, definido como el potencial de que la influencia ejercida o la capacidad del agente puedan generar un cambio, utilizando los recursos disponibles. Recursos que están representados en cinco bases del poder, de acuerdo con lo expresado por el autor: Recompensa, Coerción, Legitimidad, Experticia y Referente.

Respecto a estas bases del poder, aquel que se origina por recompensa, se da en términos de recompensas tangibles como promesas de compensación monetaria, bonos o ascensos en la organización (French & Raven, 1959). A su vez, el poder coercitivo se ve materializado en amenazas reales y concretas, como despidos o degradación en la organización. Según Podsakoff y Schriesheim (1985), en el poder coercitivo, a diferencia del poder por recompensa, se incluye la capacidad de manipular por parte del ‘agente que influye’ para la obtención de los resultados esperados. Frente al poder basado en la legitimidad, la postura de French y Raven es muy cercana a la expuesta en su momento por Weber (1985), añadiéndole unos criterios de reciprocidad, equidad y responsabilidad (Raven, 2008). Respecto al poder basado en la experiencia, se asocia con el conocimiento acumulado en el ejercicio de una determinada tarea y que le permite al sujeto ser reconocido como experto en un campo, otorgándole cierto poder en situaciones específicas. Por último, el poder referente surge directamente como resultado de una relación interpersonal donde el sujeto influido reconoce como un referente al sujeto que influye y busca una cercanía con él (Podsakoff & Schriesheim, 1985) y, en esa medida, esto redundará en personal comprometido con las metas fijadas por la dirigencia de la organización (Ariza, 1998).

De acuerdo con Alves et al. (2005), dentro de los autores que complementan la corriente funcionalista se destacan Pfeffer y Mintzberg. Desde la postura de Pfeffer (1993), el poder puede ser entendido como una especie de energía que “se pone en marcha y sostiene la acción que convierte la intención en realidad, la cualidad sin la cual los dirigentes no pueden dirigir” (p. 12), y lo relaciona con niveles de cumplimiento de las órdenes impartidas por parte de quienes ‘tienen’ el poder, para evitar llegar al caos en la organización, por lo que se habla de la utilización del poder para el mantenimiento del equilibrio organizacional.

Por esta razón, Pfeffer (1993) plantea que el poder está asociado directamente a la jerarquía en las organizaciones, pues “está basado en el posicionamiento que uno tenga en la estructura social y en la división del trabajo” (p. 138). De acuerdo con Chaux (2006), para Pfeffer el poder también es contextual, dado que en ciertas circunstancias, como reestructuraciones o asignaciones de recursos, los procesos de toma de decisiones están íntimamente ligados con el uso del poder y en beneficio de grupos específicos en la organización.

Así, para conocer la repartición del poder en una organización, Pfeffer propone revisar los procesos de toma de decisiones, indagando entre los trabajadores acerca de quién tiene el poder (podría tenerlo o no quien está asignado jerárquicamente para ostentarlo), revisar la pertenencia a cuerpos colegiados dentro de la organización e, incluso, considera la revisión de las asignaciones salariales (asociadas a la jerarquía). Para Chaux (2006), “de esta manera se podrá observar quiénes tienen poder gracias al cargo que ocupan y así se sabrá cómo está repartido el poder en la organización” (p. 38). Es decir, Pfeffer adopta una posición del poder asociado a la posición jerárquica en la organización como una sustancia material que se tiene o no y que tiene una utilidad práctica.

Por su parte, Mintzberg (1999) adopta posturas que guardan similitudes y algunas diferencias con aquellas propuestas por Pfeffer. Para Mintzberg (1992), lo realmente relevante para el estudio del poder no es definirlo, sino saber su ubicación en la organización, conocer quién lo posee y las implicaciones que se desprendan de esto: “lo que resulta de interés para el estudio del poder en el seno de las organizaciones y su entorno no es dar una definición exacta del concepto de poder sino saber quién lo ostenta, cuándo, cómo y por qué” (p. 1).

Para Mintzberg (2002), las organizaciones se estructuran alrededor de cuatro factores: la antigüedad de la organización y el tamaño, el sistema técnico, el medio ambiente y, por último, el poder. En función de esto, Mintzberg propone un modelo orgánico de la organización en función de un grupo estratégico, personal de apoyo, la tecnoestructura, una línea media y el núcleo operativo. A partir de este modelo orgánico, la organización puede asumir diferentes tipos de estructura: simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, la forma divisional y, finalmente, la adhocracia.

Dependiendo de cada una de las estructuras propuestas, el poder se concentra en diferentes lugares de la organización: “en la estructura funcional simple, el poder radica en el grupo estratégico; en la burocracia mecánica radica en la tecno - estructura; en la burocracia profesional, se ubica en el grupo operativo; en la estructura divisional, radica

en la gerencia media; y en la adhocracia, en el grupo de staff y el grupo operativo” (Rivas, 2002, p. 18).

En las posturas de Mintzberg se identifica su interés por conocer la ubicación del poder, quién lo ostenta, sin analizar otro tipo de implicaciones que afectan a la organización como sistema social. Para Alves et al. (2005), la postura de Mintzberg “defiende la ilegitimidad y el carácter disfuncional del uso del poder, interesándose en conocer quién tiene el poder, de qué forma lo ha obtenido y cuáles son las configuraciones que esto le representa” (p. 357).

De esta manera, se puede observar que desde el campo de la gestión se puede haber concebido el poder desde una perspectiva funcionalista, tomándolo como un elemento tangible que se encuentra ubicado puntualmente en algún lugar de la estructura organizacional, ligado a lo jerárquico; es decir, el poder es comprendido como una propiedad inherente a la dirección o a algunas de sus ramificaciones, concibiendo el poder bajo una perspectiva sustancialista, relacionándolo a mecanismos de control sobre los diferentes recursos que utiliza la organización, su estructura y, sobre todo, sobre las personas que hacen parte de la organización (Rodríguez, 1992; Proença, 1996; Alves et al., 2005; Mariño, 2012).

De cierta forma, se podría sugerir que desde algunas de las aproximaciones que se han hecho al concepto de poder en la gestión, se asume como un objeto que puede ser poseído y que, dependiendo de las relaciones que se configuren en la organización, el poder puede estar ‘concentrado’ en un grupo específico en la organización y puede ser utilizado como mecanismo para el ejercicio de control al interior de las organizaciones (Yela & Hidalgo, 2010).

Siguiendo lo dicho por Múnera (2005), se puede observar que bajo una visión funcionalista del poder, éste suele estar ‘localizado’, en función de la estructura de la organización. Sin embargo, a pesar de la contribución que dichas perspectivas hicieron a la construcción de una visión del poder pertinente para la gestión, se evidencia que aún son insuficientes, ya que dejan de lado algunos elementos y conceptualizaciones hechas en otros espacios. A continuación, se hará una breve presentación de la concepción de poder propuesta por Michel Foucault (1975, 2001) y que permite comprender el poder a partir de las relaciones presentes en todos los niveles de la sociedad.

## La perspectiva relacional del poder: Michel Foucault

Foucault (1994) pone de relieve la importancia que tienen los eventos históricos –económicos, políticos, sociales, culturales, etc.□ y que inciden en la dinámica de las organizaciones. Existe entonces un proceso de configuración determinado por los elementos históricos que rodean a éstas.

La construcción del concepto de poder, apoyado en referentes históricos, tiene su origen en diversos factores. Por una parte, “el gobierno de las almas” que surge a partir de las instituciones religiosas cristianas y que fue adoptado, en su momento, por los Estados occidentales modernos. De otra parte, se encuentra la tecnología política del cuerpo, que Foucault vincula a su utilización económica (Foucault, 1975, 1976, 2001).



Entre algunos de los elementos que los Estados occidentales modernos tomaron de las instituciones cristianas, se destaca una nueva posición de los individuos, que no actúan como jerarcas o benefactores, sino como guías, como pastores que guían las almas. Es así que surge una forma de poder bastante particular identificada por Michel Foucault: el poder pastoral. Este poder, de acuerdo con Foucault (2001), persigue como fin último la salvación de los individuos, por lo que este poder no actúa sobre la sociedad en su conjunto, sino sobre los individuos en particular. Es decir, es un poder que se basa en la individualización.

Para hacer hincapié en este concepto de individualización, se hace necesario generar dinámicas de sumisión frente a las demandas del sistema económico, político y social. La materialización de esta construcción se da en escenarios como centros de formación, fábricas o lugares de trabajo, etc. (Ceballos, 2000). Esto se hace posible teniendo en cuenta que para Foucault (1975, p. 34) “el cuerpo está también directamente inmerso en un campo político; las relaciones de poder operan sobre él [por lo que] esta investidura política del cuerpo está ligada, según relaciones complejas y recíprocas, a su utilización económica”, ratificando así que se trata de un poder centrado en la individualización.

En este contexto, la sociedad actual genera mecanismos de exclusión de aquellos individuos que no actúen de acuerdo con parámetros ya establecidos y aceptados, permitiendo así la clasificación de los sujetos basándose en sus actitudes y comportamientos, a partir del concepto de pecado: quien no peca y actúa según los parámetros de los valores cristianos, ‘va al cielo’, pero quien peca y lo hace continuamente, se va forjando como destino el infierno (Mariño, 2012).

En la actualidad, se puede identificar que las personas que irrespetan la ley van directamente a prisión. Una vez están allá, estas personas suelen ejercer funciones que para la sociedad resultan aparentemente inútiles y que, a su vez, garantizarán que no puedan integrarse nuevamente en la sociedad. Dichas personas asumirán un rol fundamental: el pecador, o el prisionero, será el ejemplo de aquello que no se debe hacer. Son el ejemplo claro de las consecuencias que se deberán asumir en caso de no actuar según las reglas establecidas por la sociedad. Entonces, se genera una clasificación, sencilla pero individualizadora, entre normales y anormales. Partiendo de esta base, los procesos de subjetivación que se dan en la sociedad –particularmente a través de sus organizaciones□ propenderán por la normalización de aquellos que integran la sociedad, siendo la organización, por excelencia, su medio para hacerlo (Foucault, 1999).

A partir del poder pastoral o de la tecnología política del cuerpo, se ponen en marcha procesos de subjetivación, formación y desarrollo de la individualidad: es el ejercicio del gobierno, comprendido en un sentido amplio, no sólo respecto a las estructuras, sino a la gestión en general. Para Foucault (2001) el gobierno designa “la manera de dirigir la conducta de los individuos o los grupos. No recubre solamente unas formas instituidas y legítimas de subjetivación política o económica; sino unas formas de acción más o menos reflexionadas y calculadas [...] destinadas a actuar sobre las posibilidades de acción de otros individuos” (p. 314), con lo que se encuentra en el gobierno una poderosa herramienta para el ejercicio del poder.

Para Foucault, es el aparataje de relaciones entre los individuos o entre los grupos lo que caracteriza el poder, dando el marco de acciones que van a inducir a otras acciones. En ese contexto, Foucault define el concepto de poder como “una acción sobre las acciones de los otros [que] se ejerce más que se posee, no es el privilegio adquirido o conservado de la clase dominante, sino el efecto de un conjunto de posiciones estratégicas [y que] no se aplica pura y simplemente como una obligación o una prohibición, a quienes no lo tienen; los invade, pasa por ellos y a través de ellos” (Foucault, 1975, p. 35) y, de esta forma, el poder deja de estar ligado a la ostentación de una determinada posición en un sistema social. El poder atraviesa a la sociedad y se presenta donde existan relaciones sociales, “se ejerce a partir de puntos innumerables”, descentralizando las relaciones de poder, “y en el juego de relaciones desiguales y móviles” (Foucault, 1976, p. 123), lo que permite asumir que se conjugan en el marco de las relaciones de fuerzas propias de las relaciones sociales.

En el marco de la propuesta de Foucault, el poder entra en juego alrededor de tres elementos: inicialmente, ‘el otro’, aquel sobre el cual se ejerce el poder; posteriormente, se ubican las reacciones y resultados que se pueden dar, ya que la libertad es una de las condiciones inherentes a la concepción foucaultiana del poder (Merlin, 2009). Para Foucault (2001), la libertad debe existir para que el poder pueda ser ejercido y, adicionalmente, ratifica lo señalado por Múnera, apartando al poder de la concepción coercitiva del concepto, ya que la libertad debe ser su soporte, pues sin la posibilidad de resistencia el poder podría limitarse a la imposición física (Foucault, 2001). Por último, el tercer elemento que se tiene en cuenta es la resistencia, que no constituye una negación del poder, sino que “se relaciona con el deseo de reconocimiento en los vínculos interpersonales” (Etkin & Schvarstein, 2005, p. 190).

Si el poder es entonces, de acuerdo con lo expuesto hasta el momento, un concepto relacional, resulta imposible desligarlo del estudio de los sistemas sociales —incluyendo, claro está, a las organizaciones—, ya que si se habla de relaciones sociales, necesariamente se habla de relaciones de poder (Sanabria, Trujillo, Guzmán, & Vásquez, 2008). Resulta entonces importante identificar las formas en que el poder se da en las organizaciones y los mecanismos bajo los cuales se presenta, con el objetivo de poder promover nuevas formas de relaciones —incluyendo las de poder— ue no pretendan normalizar e individualizar a los sujetos, sino que propendan por la construcción de una sociedad autónoma e incluyente. Existen diversos mecanismos en el marco de las relaciones de poder que pueden ser identificados en el seno de la sociedad; sin embargo, a partir de la concepción relacional de poder, uno de los más relevantes es, sin duda, la comunicación.

## La comunicación en las organizaciones

---

Muchos autores han hablado de las organizaciones desde diversas ramas del conocimiento: la sociología, la antropología, la ciencia política, la gestión, entre muchas otras. Sin embargo, no es posible encontrar una definición común que recoja todas las posiciones. Según autores como Rojot (2005), hay elementos que son transversales a la mayoría de definiciones, por ejemplo: la presencia de un sistema, objetivos, urgencia, vínculos, interacciones, división, reagrupamientos, coordinación, miembros, entre otros.

El mismo autor aborda diferentes definiciones del concepto de organización, entre las cuales se pueden destacar aquellas relativas a la acción colectiva: “desde que una actividad no pueda ser llevada a cabo por un único individuo, aislado, por el solo ejercicio de sus propias capacidades, aparece entonces el problema de la acción colectiva, donde la organización es la respuesta” (Rojot, 2005, p. 21). A partir de esta definición, se puede deducir que la organización se refiere explícitamente a un sistema social, que tiene interrelaciones permanentes y continuas entre sus miembros.

Para Moret y Arcila (2011), las relaciones humanas que emergen en las organizaciones se dan en el marco de la realización de tareas y el cumplimiento de objetivos, pero sobre todo para la coordinación entre los miembros de la organización. La Gestión de Recursos Humanos, al hablar de objetivos, propone que las acciones comunicativas “deben tener el mismo objetivo: dotar a la empresa de una imagen reconocida por sus diferentes objetivos, de identidad, de posicionamiento” (Courtes, 2010, p. 4). Más allá de esto, no se debe olvidar el rol fundamental que tienen los procesos comunicativos en la subjetivación de los trabajadores en el lugar de trabajo. Para Martínez (2005): “el trabajo es un productor y condicionador de subjetividad. Dicho de otra manera, el trabajo tiene para cada individuo y cada situación socio psicológica un rol importante en la producción de su personalidad” (p. 55).

Pero la comunicación en las organizaciones va más allá de las actividades de coordinación. Ésta no basta para que la organización perdure. La comunicación, oral y escrita, permite la coordinación, pero a la vez encuentra en ella su origen: “las acciones consensuales, las conversaciones consensuales, me permiten desde el lenguaje interactuar con los otros, transformando mi ser y el otro” (Zea, 2007, p. 36). La conversación permite que las acciones organizacionales puedan trasladarse al plano material, ya que sin ella, de una u otra manera, las necesidades, promesas, objetivos, así como las cosas y los objetos que confluyen en la organización, permanecerían sin ningún cambio.

Para Zea (2007), las organizaciones emergen a partir de las conversaciones, a través de las cuales se fijan los asuntos formales referentes a la organización, como: quién la dirigirá, cómo se estructurará y los estatutos que la regirán. Es también el campo en el cual se desarrollan los asuntos informales de la organización, ya que es el medio natural del cual disponen los trabajadores para interactuar. Es decir, es el ejercicio oral y escrito que se da a través del uso del lenguaje y que permite crear organizaciones que aspiran a perdurar a lo largo del tiempo.

El lenguaje permite que las organizaciones perduren, ya que el lenguaje es un aporte fundamental en la configuración de la cultura organizacional, que impregna la totalidad de la estructura organizacional (Cruz, 2006). Según Bourdieu (2000), a través de los discursos – orales y escritos–, se generan estructuras mentales interiorizadas, que permiten comprender las organizaciones más allá del plano ‘físico-estructural’, yendo también hacia un plano psicológico, haciendo del lenguaje una herramienta de representación colectiva del mundo organizacional que, a su vez, permite (re)construirlo de manera permanente.

Para Etkin y Schvarstein (2005), el lenguaje en una organización dispone de algunos atributos particulares. En primer lugar, permite asignar palabras a las representaciones de

un orden ya establecido, validándolo, ya que corresponde con los modelos dominantes que ya existen en la organización, frente a la manera de pensar, razonar y hacer las cosas.

De otra parte, el lenguaje asume un rol de regulación social, que impide que la identidad de las organizaciones se diluya, o que las acciones se desvíen de los paradigmas ya establecidos (Barbosa, 2006). Incluso, frente a los cambios a los cuales las organizaciones se ven expuestas, el lenguaje aparece como el regulador que permite establecer la manera en la cual una posible reorganización será emprendida. Se genera y construye de manera colectiva un discurso en torno a la organización, que permite formalizar todo aquello que emerge de la comunicación y el lenguaje.

De esta manera, el lenguaje “adquiere las formas específicas asociadas a representaciones particulares de las organizaciones a las que pertenece” (Etkin & Schvarstein, 2005, p. 228), ratificando, en primer lugar, lo dicho por Bourdieu sobre la generación de estructuras mentales en el proceso organizacional y, de otra parte, precisando que la organización a través de su manera de actuar y soportándose en los procesos comunicativos, encuentra una respuesta efectiva a los problemas de coordinación, para dar una respuesta efectiva al entorno gracias a la acción colectiva.

En este contexto, los sistemas de información juegan un papel fundamental. Es un concepto en auge, utilizado desde hace muchos años en los procesos de gestión, como lo afirma Kefi (2011). Hacia el final de los años setenta, los Sistemas de Información en la gestión, son definidos como “[...] un proceso de transformación a través del cual los datos se transforman en información y cuya finalidad es apoyar la toma de decisiones” (Hurtubise, 1978, p. 253).

La importancia creciente de la tecnología, no solamente en las organizaciones, sino en la vida en general, modificó los procesos comunicativos y condujo a cambios en las organizaciones, que deben readaptarse a partir del nuevo esquema de comunicación, poniendo en evidencia la importancia de la comunicación y del lenguaje en las organizaciones, pero principalmente de los medios utilizados en los procesos comunicativos.

La comunicación sirve como un elemento que salvaguarda la integridad de la organización, su identidad y naturaleza, permitiéndole readaptarse efectivamente a los cambios del entorno, lo que permite su evolución. La comunicación permite, igualmente, generar una cultura organizacional a través del lenguaje instaurado y, así mismo, permite determinar las dinámicas bajo las cuales las relaciones en la organización se estructuran, teniendo en cuenta sus propiedades de instituida e instituyente (García, 2009). Autores como Hali (2007), afirman que la comunicación interna funciona como una herramienta de gestión de recursos humanos. Así, la pregunta queda abierta para saber si la comunicación actúa o no como un dispositivo de poder.

Para Foucault (2005), la producción del discurso en una sociedad es controlada, seleccionada y redistribuida a través de un número determinado de procedimientos, que permitirán conjurar y sobrepasar algunos peligros, así como de superar la incertidumbre. Se entiende el discurso como un fenómeno de exclusión, delimitado principalmente por: 1) la

palabra prohibida, comprendida como aquello que puede ser o no dicho en el discurso; 2) la separación de la locura, que permite la normalización, y 3) la voluntad de verdad, que permite establecer los criterios de verdad a través del discurso.

Es en la voluntad de verdad que Foucault enfatiza, ya que las dos primeras resultan de ésta. La voluntad de verdad integrada en el discurso de una organización, intenta aparecer como la verdad instituida y que delimitará qué lenguaje puede o no resultar de dicha verdad, en qué dirección, entre quiénes puede surgir y, además, genera unos parámetros de 'normalización' dependiendo del lenguaje utilizado en el proceso comunicativo. Es el discurso el que se ocupa de revelar la verdad instituida y de construir las nuevas verdades, asumiendo también un rol de instituyente.

## La comunicación como dispositivo de poder

Uno de los vínculos que existe entre la comunicación y el poder está identificado: las relaciones sociales que se presentan en la organización. Si se retoma la definición dada por Foucault a propósito del poder, bajo una perspectiva relacional, se encuentra que es la determinación del posible campo de acción de los otros, que no corresponde a una sola organización, sino que permanece anclada en el aparato social. Sin embargo, para Foucault (2001), la puesta en marcha de los mecanismos de poder por una institución le apunta a asegurar su supervivencia.

Foucault (2001) afirma que el análisis de las relaciones de poder requiere el establecimiento previo de algunos puntos a considerar: 1) el sistema de diferenciaciones; 2) el tipo de objetivos que se persiguen; 3) las modalidades instrumentales; 4) las maneras de institucionalización; y 5) los grados de racionalización. Es pertinente señalar cómo cada uno de estos puntos se cumple o no para el caso puntual de la comunicación en las organizaciones, para así dar una respuesta a la pregunta anteriormente planteada.

- 1) *Sistema de diferenciaciones*: Foucault (2001) lo define como aquello que permite actuar sobre las acciones de los otros. El poder, desde una perspectiva relacional, se da entre dos o más sujetos que tienen unas condiciones de vida y organizacionales muy particulares y que los hacen diferentes entre sí. Estas diferenciaciones se convierten en condiciones para que se den las relaciones de poder y, a la vez, son el resultado de éstas.

En el plano organizacional, se ve representado, por una parte, en las condiciones que diferencian a los miembros de una organización entre sí y que configuran las condiciones bajo las cuales se darán las relaciones de poder, las cuales pueden darse dentro del plano formal o informal. Por otra parte, se ve como la diferenciación que se va generando entre los diferentes miembros de una organización, como resultado del ejercicio del poder en la misma.

Respecto a la comunicación, ésta produce diferenciaciones a través de diversos ejes: una diferenciación jerárquica, a través de la comunicación y la forma en la cual se da, limitando lo que el trabajador dice y lo que no (la voluntad de saber y la verdad); adi-

cionalmente, la producción de la ‘palabra prohibida’, para generar divisiones al interior de la organización.

Resulta interesante observar, al respecto, el caso de McDonald’s en México presentado por Garabito (2011). En McDonald’s existe una diferenciación formal que desde lo jerárquico divide a los trabajadores en: gerente, supervisores y empleados, constituyendo estos últimos el grupo mayoritario. El trabajo de Garabito identifica las interacciones que se dan entre los trabajadores, así como las interacciones entre éstos, y los gerentes y supervisores. Dichas interacciones dan lugar a diferenciaciones que surgen desde lo formal, pero que alimentan procesos que surgen desde lo informal.

En el estudio se encuentra que los trabajadores están saturados con un ‘discurso de éxito’ de McDonald’s y que se salvaguarda en el excelente ambiente laboral que existe.<sup>2</sup> Esta empresa es reconocida por sus altos niveles de estandarización en los procesos, lo que lleva a que haya un discurso muy fuerte en términos de la resolución de problemas: estos deben hacerse directamente y a través de supervisores y gerentes. El nivel corporativo no se inmiscuye en estos asuntos.

Los gerentes suelen llegar a ocupar este cargo como parte de la política de ascensos de McDonald’s, que privilegia la llegada de sus trabajadores que cumplan con unos cursos de formación. La mayoría de inconvenientes que identifican los trabajadores surgen, precisamente, con los gerentes, por las decisiones arbitrarias, cargas de trabajo excesivas y los favoritismos de éstos hacia algunos trabajadores (Garabito, 2011). Sin embargo, es curioso que los trabajadores manifiesten ser conscientes de que dichas actitudes obedecen a la formación que la organización les da en su proceso laboral.

Dada la política de McDonald’s frente a la resolución de conflictos, esto lleva a que se limite aquello que el trabajador dice y aquello que calla, ya que en caso de tener alguna queja, la política corporativa lo lleva a instaurarla ante quien sería el responsable del eventual abuso. Sumado a esto, la estructura organizacional de McDonald’s lleva a que los gerentes y supervisores de los restaurantes no tengan mayor supervisión, lo que les otorga libertad de acción sobre los trabajadores, ya que “cuentan con una estructura que los defiende de antemano y que pueden manipular a su favor” (Garabito, 2011, p. 327).

Sin embargo, cabe destacar que a partir de ese discurso instaurado “se les pide que ‘se pongan la camiseta’, que acepten los valores impuestos por McDonald’s, su aparente compromiso con la empresa es superficial e incluso falso” (Garabito, 2011, p. 327), se ha dado lugar a la aparición de nuevas dinámicas organizacionales desde el plano de lo informal. Ante los abusos, han surgido expresiones de solidaridad grupal entre empleados, a través de renuncias colectivas, acciones informales con el objetivo

---

2 A propósito, Garabito (2011) anota que en una entrevista, una gerente de un local de McDonald’s afirma que esta “es la segunda empresa en México como el mejor lugar para trabajar y en quinceavo lugar en América Latina” (p. 314).

de generar un cambio de gerente, o protección a quien es objeto de abuso laboral. Esto evidencia una interacción constante entre los ámbitos formal e informal y que lleva a cambios al interior de la organización, (re)alimentando una cultura organizacional específica.

- 2) *Los tipos de objetivos que se persiguen:* Es importante examinar atentamente el contexto en el cual se presenta la situación discursiva, porque el lenguaje depende del contexto en el cual el discurso se produce, “depende de las condiciones de recepción” (Bourdieu, 2000, p. 98). Esto permite comprender que, para este caso, la comunicación se da en la organización donde hay múltiples intereses y objetivos, así como objetivos comunes, lo que genera relaciones de poder que deben tener en cuenta múltiples posibilidades de interacción entre los miembros de la organización, dando una importancia adicional a la comunicación.

En el caso referente a McDonald’s se puede observar cómo, a través del uso del discurso organizacional, se generó una diferenciación clara entre grupos de trabajadores (gerentes y supervisores por una parte, y empleados por otra), lo que redundó en el reforzamiento de unos objetivos organizacionales, a través de elementos como ‘ponerse la camiseta’ y apelar al compromiso. Sin embargo, también permitió el surgimiento de objetivos de pequeños grupos que surgieron en la informalidad y que configuraron una manera diferente de abordar las relaciones de poder en la organización. Si bien jerárquicamente estaban en desventaja, el poder desde un punto de vista relacional no obedece a la jerarquía y sí a la capacidad de ejercer una acción sobre las acciones de los otros como se puede evidenciar en el caso presentado.

Por otra parte, se puede analizar el caso de empresas administradas por trabajadores. Tal es el caso de la Empresa “Empaques del Cauca S. A. de Popayán”, en Colombia (Monroy & Alvarado, 2010). Esta empresa estaba al borde de la quiebra en la década de los noventa y ante la inminencia de su liquidación, los trabajadores negociaron el pago del pasivo laboral de los accionistas a cambio del 60% de la empresa. Esto generó un cambio radical en los objetivos de la organización: “los trabajadores de la empresa vieron evidenciada la necesidad de establecer unas reglas de juego, que estuvieran orientadas a generar una serie de parámetros por medios de los cuales se pudiera mantener la cohesión del grupo, el interés por el trabajo y principalmente condensar los derechos y deberes que le correspondían a los trabajadores accionistas” (Monroy & Alvarado, 2010, p. 10).

Este proceso generó unos cambios que van más allá del plano formal de la organización. No sólo cambió la estructura, sino la forma de actuar y, sobre todo, de interactuar: “sin importan su ubicación jerárquica, todos opinan y son escuchados” (Monroy & Alvarado, 2010, p. 10). Esto hace que los trabajadores-propietarios, destaquen en su organización valores como el sentido de pertenencia, la honestidad, la responsabilidad y la solidaridad. El cambio de objetivos y de orientación permitió la configuración de nuevas relaciones dentro de la organización que le han permitido perdurar en el tiempo.

- 3) *Las modalidades instrumentales*: En su documento “Sujeto y Poder”, Foucault (2001) menciona que se pueden encontrar en estas modalidades los efectos de la palabra, los mecanismos de control, los sistemas de vigilancia, que pueden ser enmarcados o no en las reglas instituidas. En este caso particular, es el discurso la modalidad instrumental utilizada que, como se mencionó, permite formalizar las interacciones que se producen a través del lenguaje.

De los casos presentados hasta el momento, se puede advertir cómo en la empresa “Empaques del Cauca S. A. de Popayán” se logró observar cómo las modalidades instrumentales que surgieron tras el cambio de dirección y propiedad en la empresa permitieron unos cambios organizacionales, basados en una comunicación efectiva e incluyente. Por su parte, en McDonald’s la comunicación hacía las veces de una modalidad instrumental que podía tener repercusiones positivas y negativas para la organización y los trabajadores. Dichas modalidades podían atentar contra el bienestar de los trabajadores, pero, a la vez, le permitían a estos actuar bajo parámetros de solidaridad y fortalecimiento de vínculos entre sí.

Para septiembre de 2009, en Francia se vivió un escándalo mediático por cuenta del suicidio de 23 trabajadores de la empresa *Télécom France* en un corto período de tiempo y en el que los recursos discursivos jugaron un papel preponderante. De acuerdo con Palpacuer y Seignour (2010), tras el proceso de privatización de la organización se pueden identificar unos discursos ‘manageriales’ provenientes de un modelo anglosajón muy diferente al que había regido hasta entonces en *Télécom France*, y que aparecía permeado de un fuerte autoritarismo y una comunicación normalizada, enfocada en “ocultar las fuentes estructurales del malestar social identificables en los cambios de empleo en la empresa y de sus finalidades” (Palpacuer & Seignour, 2010, p. 11).

En el proceso de cambio que trajo consigo la privatización de *Télécom France*, se dio la aparición de discursos oficiales investidos de autoritarismo, amenazas y violencia laboral. El Director de Recursos Humanos, en un discurso, menciona las medidas a adoptar para lograr los objetivos que se ha trazado la organización: “Es necesario decir que no se puede proteger más a todo el mundo (...). En 2007, haré los despidos de una manera u otra (...). Estamos en una situación crítica, de allí el discurso del presidente (...). Así que no vamos a tener más un discurso basado en un voluntariado un poco suave, vamos a ser mucho más sistemáticos” (Palpacuer & Seignour, 2010, p. 14).

En el caso de *Télécom France*, los mecanismos fijados por los directivos se apoyaron en modelos de remuneración diferentes a los existentes y en estrategias de comunicación. Para hacer frente a la crisis de suicidios en septiembre de 2009, la comunicación jugó un papel fundamental, pues sirvió como mecanismo para naturalizar los suicidios y externalizar la responsabilidad sobre los mismos. Se pretendía negar la responsabilidad de las condiciones laborales cada vez más deterioradas en la empresa, y que desencadenaron en una ola de suicidios (Noëlle, 2012), y se podía asumir que los suicidios hacían las veces de mecanismo de ‘resistencia’ que los trabajadores asumieron ante el ejercicio de poder llevado al extremo de la coerción.



El discurso ejercía las veces de mecanismo de vigilancia, pues permitía identificar a aquellos que estuvieran de acuerdo con las acciones emprendidas por la organización y a aquellos que no estaban dispuestos a 'colaborar' (*so pena* de ser despedidos). Al utilizar el discurso como mecanismo para intimidar a los trabajadores, y a la vez para desmentir la responsabilidad de la empresa en los suicidios de trabajadores, éste se configura como una herramienta poderosa en el proceso de *Télécom France*, enmarcando el alcance de las reglas instituidas y lo que podía llegar a ser o no dicho respecto a la organización.

- 4) *Las maneras de institucionalización*: Las formas bajo las cuales la comunicación se desarrolla en la organización, permiten su utilización como mecanismo de poder a través de las estructuras formal e informal de la organización, utilizando como medios: la estructura jerárquica, las redes de cooperación profesional configuradas e, incluso, los lazos personales que existen entre los miembros. Así, la comunicación atraviesa, necesariamente, la totalidad de las organizaciones y, en consecuencia, las relaciones sociales que se dan a su interior, permitiendo que el discurso sea un mecanismo de poder por excelencia que permite controlar aquello que se dice y que no, gracias al uso del discurso y de otras prácticas socialmente aceptadas.

Frente a las maneras de institucionalización, cabe recordar el caso de McDonald's, anteriormente mencionado, y que permite evidenciar la forma en la cual las estructuras formal e informal de la organización sirven como un canal para institucionalizar la comunicación y que tienen incidencia en los cambios que se presentan en la organización, sirviendo como un vehículo para el ejercicio del poder. Reforzar la comunicación centralizada permite institucionalizar lo que se ha venido presentando en McDonald's y que ha tenido réditos positivos y negativos (crecimiento de la productividad, renuncias masivas, entre otros).

En un caso desarrollado por Hernández (2011) acerca de la institucionalización del uso del discurso para los procesos laborales en *Walmart*, en México, se puede identificar la variabilidad de éste en el proceso que viven los trabajadores en esta empresa. En primer lugar, reciben un discurso de inclusión y de desarrollo de carrera que hace a la empresa totalmente atractiva para el futuro trabajador. Sin embargo, el discurso mismo varía una vez el trabajador es vinculado a la empresa: se convierte en una herramienta para que trabaje horas extras, aludiendo a un discurso fuertemente marcado por la responsabilidad y el compromiso, y que redundaba en condiciones laborales poco claras que afectan al trabajador (específicamente sus ingresos).

Este proceso de *Walmart* ha tenido dos implicaciones claras: por una parte, la empresa pierde control al institucionalizar el uso de un discurso poco claro y que, por ende, no deja claras las reglas de juego para el trabajador, pero tampoco para la empresa. Por otra parte, el trabajador se ve sometido a las consideraciones que respecto al discurso tenga su jefe inmediato y que deja tanto a la empresa como al trabajador a la deriva: "dentro del discurso Walmart, donde se cumplen sólo ciertos aspectos y otros no, opera el trabajador precisamente en esos huecos que se convierte en etéreos (...)

digamos que Walmart concede y el trabajador negocia implícitamente” (Hernández, 2011, p. 264). Se puede decir, entonces, que para el caso de *Walmart*, el discurso se convirtió en la herramienta institucional para la dirección de trabajadores, pero que, al ser difusa y poco clara, genera cambios negativos para la organización.

- 5) *Grados de racionalización*: De alguna forma, el punto referente a los grados de racionalización engloba los cuatro anteriores. Foucault (2001) la incluye dentro de una puesta en marcha de las relaciones de poder dentro de un espectro de posibilidades que se da en función de los instrumentos utilizados y la certeza que exista en la obtención de los resultados esperados o, también, incluyendo como eje de análisis el costo (entendido no sólo dentro de la acepción de costo económico), asumiendo así el ejercicio del poder como un proceso que se da en función de situaciones específicas.

Es en este punto que Foucault (2001) propone que el estudio del poder no se debe hacer basándose necesariamente en una sola organización, pues las condiciones para el ejercicio del poder encuentran sus raíces en el aparato social y es allí donde deben trasladarse los análisis para comprender la forma en la cual se ejerce el poder en entornos más específicos, como las empresas.

## Conclusiones

---

La comunicación, como mecanismo de poder, parece ser totalmente efectiva, ya que permite diferenciar y obtener los objetivos propuestos, como un instrumento para el ejercicio del poder. Además, la comunicación se institucionaliza y obtiene ciertos grados de racionalización. Sin embargo, para Foucault (2001), el poder no debe ser comprendido necesariamente bajo una concepción negativa, porque el poder también tiene consecuencias positivas (Carvalho, Oliveira, & de Brito, 2005).

No obstante, resultaría totalmente inapropiado sugerir, de manera generalizadora, que la comunicación es un mecanismo de poder provisto de herramientas que permiten el logro de objetivos de grupos seleccionados y minoritarios –incluso, privilegiados– en las organizaciones, en detrimento de la mayoría. Si bien éste puede ser el caso de algunas organizaciones, sería imposible e ingenuo afirmar que es la regla general.

Los procesos de comunicación se identifican como un mecanismo de poder presente en la sociedad en general, pero su uso particular en cada organización debe ser objeto de un análisis específico comprendiendo el entorno social, político, económico y cultural en el cual se genera. Para Foucault (2001): “las instituciones deben ser siempre analizadas a partir de las relaciones de poder y no a la inversa” (p. 17), y esto es totalmente coherente con el reconocimiento de la identidad de cada organización, lo que permite identificar esas particularidades que la hacen diferente de las otras.

Para Foucault, el objetivo principal no es atacar a las instituciones o a los grupos de élite, sino a las técnicas y las formas de poder, sabiendo cómo estas son puestas en marcha. Los efectos de dominación producidos por el poder son atribuidos “a disposiciones, maniobras, tácticas, técnicas, a funcionamientos” (Foucault, 1975, p. 35). Uno de esos me-

canismos es el discurso: “se debe admitir un juego complejo e inestable donde el discurso puede ser a la vez instrumento y efecto de poder [...] el discurso vehicula y produce ; lo refuerza pero lo mina, lo expone, lo hace frágil y permite bloquearlo” (Foucault, 1976, p. 133). El discurso cumple entonces una doble función, ya que si bien tiene vínculos con el poder, puede ser igualmente un instrumento de lucha, para y contra el poder (Foucault, 1971).

Es necesario identificar, en cada caso particular, cómo el discurso cumple una función positiva o negativa de poder. Para Foucault (2001), el poder no debe ser visto necesariamente desde una perspectiva negativa. Los dispositivos de poder empleados en una organización deben estar orientados a estimular el logro de objetivos, de tal forma que haya consciencia del posible impacto negativo que los dispositivos pueden tener sobre la productividad organizacional. Por ejemplo, a través de la estructuración de un esquema organizacional conflictivo, que impediría, eventualmente, el logro de los objetivos fijados.

De otra parte, se puede concluir que la conjunción de las relaciones de poder y los procesos de comunicación son generadores de cambio en las organizaciones. Se debe hacer claridad sobre la noción de cambio, que en muchas ocasiones se limita a una concepción positiva del mismo. El cambio puede conllevar a resultados positivos o negativos, tanto para la organización como para los trabajadores, y es claro que el cambio es uno de los objetivos de la gestión, entendida ésta como una acción sobre la organización para llevarla a un estado diferente (López & Mariño, 2013) y la orientación que se dé al mismo está mediada por factores de tipo contextual y organizacional.

Sí resulta claro que, por ejemplo, en la actualidad los sistemas de información como herramienta de comunicación pueden aportar a orientar los procesos comunicativos en tanto mecanismos para el ejercicio del poder, para el logro de cambios organizacionales positivos, en tanto que permiten efectuar procesos de coordinación intra e interorganizacionales, adquiriendo un estatus de ‘estratégico’ (Kefi, 2011), vinculándose así a los procesos de gestión de las organizaciones.

La importancia de los sistemas de información está vinculada a los avances tecnológicos que se presentan, consolidándose como una de las bases de la comunicación en las organizaciones actuales. A partir de esto, se pueden concebir los sistemas de información como una alternativa para la construcción de dispositivos de poder positivos, que permitan un crecimiento que perdure en el tiempo, no solamente para la organización, sino para quienes la integran. Aún queda mucho camino por recorrer en la investigación en torno a este tema; investigaciones que conduzcan a propuestas de sistemas de información que permitan cumplir con ese doble objetivo propuesto (Morley, Bia-Figueroa, & Gillette, 2011).

Los sistemas de información aparecen, entonces, como uno de los puntos neurálgicos de esta propuesta, incentivando un campo de investigación conducente a comprender el rol estratégico de los sistemas de información en las organizaciones, no solamente para la estructura organizacional, sino para las relaciones sociales –y de poder– que se dan en las organizaciones, y que las impactan a ellas como sistema social y a los sujetos que las integran. Los sistemas de información pueden superar algunas asociaciones coercitivas

que se les suelen asignar, convirtiéndose en una herramienta de cambio organizacional y de gestión de recursos humanos (Morley, et al., 2011). Este cambio “debe ser introducido considerando que el logro de objetivos depende de la estructuración de la empresa” (Amblard, Bernoux, Herreros, & Livian, 2005, p. 5).

Con el objetivo y la responsabilidad de producir relaciones más enfocadas en el ser humano, que permitan crecimiento organizacional y personal, el discurso y la comunicación, como mecanismos de poder, pueden ser utilizados para generar lazos de cooperación entre los miembros de las organizaciones y entre los diferentes niveles existentes en éstas. Este camino permitirá aportar en la construcción de organizaciones más humanas y solidarias, y que aporten al logro de objetivos organizacionales.

## Referencias

- Alexandre-Bailly, F., Bourgeois, D., Gruère, J. P., Raulet-Croset, N., & Roland-Lévy, C. (2006). *Comportements humains et management*. París: Pearson.
- Alves, M., Oliveira, M., & De Brito, M. (2005). Relações de poder segundo Bourdieu e Foucault: Uma proposta de articulação teórica para a análise das organizações. *Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, 7(3)*, 356-369. Recuperado de <http://200.131.250.22/revistadae/index.php/ora/article/view/193>
- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., & Livian, Y. (2005). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. París: Seuil.
- Ariza, J. (1998). El uso del poder en las organizaciones y sus efectos sobre el compromiso: Una revisión crítica de las evidencias empíricas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 4(2)*, 57-76. Recuperado de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v04/042057.pdf>
- Barbosa, K. (2006). A administração simbólica nas organizações: uma nova forma de “religião”? *Sociedade e cultura, 9(001)*, 131-142.
- Berten, A. (2006). Légitimité, Légitimation et Normativité. *Recherches en Communication*. Université Catholique de Lovain, 25, 77-90.
- Bourdieu, P. (1999). *Sobre el poder simbólico. Intelectuales, política y poder*. Buenos Aires: Eudeba.
- Bourdieu, P. (2000). *Cuestiones de Sociología*. Madrid: Ediciones Istmo.
- Carvalho, M., Oliveira, M., & De Brito, M. (2005). Relações de poder segundo Bourdieu e Foucault: Uma proposta de articulação teórica para a análise das organizações. *Organizações Rurais & Agroindustriais, 7(3)*, 356-369.
- Ceballos, H. (2000). *Foucault y el Poder*. México: Ediciones Coyoacán.
- Chaux, C. (2006). *Una mirada a las relaciones de poder en las organizaciones con una perspectiva compleja*. (Documento inédito). Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Manizales.

- Courtes, C. (2010). Les stratégies de communication d'entreprise. *Centre de Ressources en Economie et Gestion*. Recuperado de <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article425>
- Cruz, J. (2006). El pensamiento de Michel Foucault como caja de herramientas. *Revista Discusiones Filosóficas*, 7(10), 183-198. Recuperado de [http://discusionesfilosoficas.ucaldas.edu.co/downloads/Revista10\\_11.pdf](http://discusionesfilosoficas.ucaldas.edu.co/downloads/Revista10_11.pdf)
- Dessinges, C. (2004). *Synthese bibliographique: le concept de pouvoir dans les organisations*. Recuperado de <http://enset-media.ac.ma/cpa/Fixe/Pouvoir%20orga.pdf>
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (2005). *Identidad de las organizaciones: invarianza y cambio*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Foucault, M. (1971). *L'ordre du discours*. París: Gallimard.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. París: Gallimard.
- Foucault, M. (1976). *Histoire de la sexualité. Vol 1. La volonté de savoir*. París: Gallimard.
- Foucault, M. (1994). *¿Qu'est-ce que les lumières? Dits et écrits (Vol. IV)*. París: Gallimard.
- Foucault, M. (1999). *Les anormaux*. París: Seuil.
- Foucault, M. (2001). El sujeto y el poder. *Arte después de la modernidad*. Madrid: Ediciones Akal.
- Foucault, M. (2005). *El Orden del discurso*. Madrid: Tusquets Editores.
- Foucault, M. (2008). *El pensamiento del afuera*. Valencia: Pre-textos.
- French, J., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. En *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Garabito, G. (2011). Trabajo, identidad y acción colectiva en McDonald's. En Enrique de la Garza Toledo (coord.), *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva* (Tomo I) (pp. 289-329). México: Plaza y Valdés Editores.
- García, O. (2009). El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 63-83. Recuperado de [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/297](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/297)
- Hali, C. (2007). La communication interne: Outil de gestion des Ressources Humaines. Cas de poste Maroc direction regionale de Fes. Mémoire Master en Gestion des Ressources Humaines. L'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises.
- Hernández, J. (2011). Trabajo e identidad entre los trabajadores de Walmart. En Enrique de la Garza Toledo (coord.), *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva*. (Tomo I) (pp. 209-226). México: Plaza y Valdés Editores.
- Hurtubise, R. (octubre, 1978). La conception des systèmes d'information: Un cadre conceptuel global. *INFOR.*, 253-275.

- Kefi, H. (2011). Processus organisationnels et systèmes d'information et de communication: alignement et performance. *Revue des Sciences de Gestion*, 251, 189-200.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las Organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- López, P., & Mariño, A. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: De la Administración de Empresas a la Gestión de Organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas Universidad Militar Nueva Granada, XVIII(2)*, 75-93. Recuperado de <http://www.umng.edu.co/documents/63968/68764/4+Evolucion.pdf>
- López, P., & Mariño, A. (2013). Una aproximación a la conceptualización de la gestión de organizaciones. En P. A. López, C. A. Garzón, A. Mariño, W. H. Torres & P. Liz, *Perspectivas y reflexiones sobre gestión de organizaciones* (pp. 16-43). Bogotá: Ediciones Universidad Central.
- Mariño, A. (4 de diciembre de 2012). *Les relations de pouvoir et les processus de communication: Une approche sociologique des ressources humaines*. Paper presentado en el Colloque de Recherche ISTEK 2012, París (Francia).
- Martínez, B. (2005). Las nuevas formas de organización del trabajo: obstáculo para la construcción de una identidad. En *Trabajo y Subjetividad: Entre lo necesario y lo existente*. Pp. 51 – 68. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Merlin, M. (2009). Foucault, le pouvoir et le problème du corps social. *Idées*, 155, 51-59. Recuperado de [http://www2.cndp.fr/revueees/pdf/155/155\\_sesplurielles.pdf](http://www2.cndp.fr/revueees/pdf/155/155_sesplurielles.pdf)
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H. (1999). *El Proceso Estratégico*. España: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (2002). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Monroy, R., & Alvarado, O. (9 de septiembre de 2010). *Empresas administradas por trabajadores: Un estudio de caso en la empresa Empaques del Cauca S. A. de Popayán*. Paper presentado en el I Simposio de Investigación – Capítulo Suroccidente ASCOLFA. Recuperado de: [http://www.ascolfa.edu.co/archivos/4.2%20IR%20-%20MONROY%20y%20AVARADO\(P\).pdf](http://www.ascolfa.edu.co/archivos/4.2%20IR%20-%20MONROY%20y%20AVARADO(P).pdf)
- Moret, J., & Arcila, C. (2011). Comunicación interna e informal en las organizaciones. *Temas de Comunicación*, 22, 7-23. Recuperado de <http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/temas/article/view/377>
- Morley, C., Bia-Figueroa, M., & Gillette, Y. (2011). *Processus métiers et systèmes d'information. Gouvernance, management, modélisation*. París: Dunod.
- Múnera, L. (2005). Poder (trayectorias teóricas de un concepto). *Colombia Internacional*, 62, 32-49. Recuperado de [http://colombiainternacional.uniandes.edu.co/datos/pdf/descargar.php?f=../data/Col\\_Int\\_No.62/02\\_Rev\\_62.pdf](http://colombiainternacional.uniandes.edu.co/datos/pdf/descargar.php?f=../data/Col_Int_No.62/02_Rev_62.pdf)
- Noëlle, B. (2012). Anomie néolibérale et suicide au travail. *Revue Interrogations*, (14), 1-11. Recuperado de <http://www.revue-interrogations.org/Anomie-neoliberale-et-suicide-au>

- Palpacuer, F., & Seignour, A. (17-19 de noviembre de 2010). *Restructurations, violence au travail et rhétorique managériale: Le cas France Télécom*. Paper presentado en el XXIème Congrès AGRH. Rennes / Saint – Malo.
- Pfeffer, J. (1993). *El poder en las organizaciones*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Podsakoff, P., & Schriesheim, C. (1985). Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research. *Psychological Bulletin*, 97(3), 387-411.
- Proença, S. (1996). O poder no contexto da decisão organizacional. *Revista de Administração Pública*, 30(2), 138-151.
- Raven, B. (2008). The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8(1), 1-22.
- Rivas, L. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios Gerenciales* [online], 18(82), 13-45. Recuperado de [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/77/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/77/html)
- Rodríguez, A. (1992). Poder y políticas en las organizaciones. *Psicología política*, 5, 99-115.
- Rojot, J. (2005). *Théorie des Organisations*. París: Editions ESKA.
- Saavedra, J., Sanabria, M., & Smida, A. (2013). De la influencia al poder: elementos para una mirada foucaultiana al Liderazgo. *Revista Innovar*, 23(50), 18-33.
- Sanabria, R., Trujillo, M., Guzmán, M., & Vásquez, A. (2008). Poder y estrategia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVI(2), 11-30.
- Vazquez, F. (2002). La tension infinie entre l'histoire et la raison: Foucault et Bourdieu. *Revue internationale de philosophie*, 220(2), 343-355.
- Weber, M. (1985). *Économie et société: L'organisation et les puissances de la société dans leur rapport avec l'économie*. París: Agora.
- Yela, J., & Hidalgo, C. (2010). El poder en Foucault: bases analíticas para el estudio de las organizaciones. *Cuadernos de Administración*, 44, 57-70.
- Zea, L. F. (2007). *La organización como tejido conversacional*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.