



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

**Facultad de Ciencias de la Administración
Licenciatura en Recursos Humanos**

Proyecto de Grado

**“GESTIÓN DEL PODER Y COMPORTAMIENTOS
POLÍTICOS EN LA EMPRESA”.**

Ocaño Moyano Yanina Vanesa

Tutor: Lic. Cecilia Sozzi

Córdoba, 2017

ÍNDICE

Agradecimientos	5
GESTIÓN DEL PODER Y COMPORTAMIENTOS POLÍTICOS EN LA EMPRESA	7
INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO	9
1. RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	11
2. TEMÁTICA SELECCIONADA	13
3. PRESENTACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	13
3.1. Organigrama general de la empresa	14
4. SITUACIÓN O PROBLEMA EJE DEL TRABAJO	14
5. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	15
6. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	16
7. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN	16
7.1. Objetivo General:	16
7.2. Objetivos específicos:	16
8. MARCO TEÓRICO	17
8.1. Enfoque de Sistemas	17
8.1.1. La organización con enfoque de sistemas	18
8.2. Enfoque de Contingencias	19
8.3. Estructura organizacional	20
8.3.1. Mecanismos coordinadores de la estructura	23
8.3.2. Las partes y personas de la organización	24
8.3.3. Estructura y contexto	26
8.3.4. Sistema técnico	26
8.3.5. Entorno	26
8.3.6. Poder	27
8.3.7. Tipos de organización o configuraciones: la estructura simple u organización empresarial	27
8.4. El poder en las organizaciones	30
8.4.1. Naturaleza específica del poder	30
8.4.2. Análisis de las relaciones de poder	32
8.4.3. El poder como fundamento de la acción organizada	35
8.4.4. Las restricciones	37
8.5. Zonas de incertidumbre en la organización	38
8.5.1. Sistemas de influencia utilizados según el nivel de jerarquía de autoridad	38
8.5.2. Análisis de los sistemas de influencia	40
8.5.2.1 El sistema de autoridad	40
8.5.2.2. El sistema de ideología	44
8.5.2.3. El sistema de habilidad	49
8.5.2.4. El sistema de Política	51
8.5.3. Diferencias con los otros sistemas de Influencia	54
8.5.4. La política	55

8.5.5. Fuentes y fundamentos del poder	57
8.5.6. Los recursos o triunfos de los actores	63
8.5.7. La pertinencia de los recursos o triunfos	65
8.6. La actividad política en la organización	66
8.7. El actor y su estrategia	67
8.8. El juego como instrumento de la acción organizada	68
8.9. Los juegos políticos como actividades para ejercer la actividad política	71
8.10. Teoría del juego de poder y sus jugadores	72
8.10.1. Los jugadores	74
8.10.2. Los agentes internos y sus características principales	75
8.10.3. El director ejecutivo	77
8.10.4. Los directivos intermedios	80
8.10.5. Los operadores	81
8.10.6. Los operadores no cualificados	81
8.11. Los trece juegos políticos	83
8.11.1. Los juegos de rebeldía	84
8.11.2. Los juegos anti-rebeldía	85
8.11.3. El juego del patronazgo	85
8.11.4. El juego de construcción de alianzas	86
8.11.5. El juego de la construcción de imperios	88
8.11.6. Juego presupuestario	89
8.11.7. Los juegos de habilidad	89
8.11.8. El juego del mando	91
8.11.9. Juego de los directivos intermedios versus personal especializado	92
8.11.10. El juego entre grupos rivales	93
8.11.11. El juego de los proyectos estratégicos	94
8.11.12. El juego del delator	95
8.11.13. El juego de los jóvenes rebeldes	96
8.12. Los juegos políticos en el contexto del poder legítimo	97
8.13. Las configuraciones de poder en la organización	99
8.13.1. La autocracia	100
8.14. El compromiso de los individuos a partir de las configuraciones de poder	101
8.15. Hacia un enfoque ético de la organización	104
8.15.1. Organización sustentable	105
8.15.2. Bases del acuerdo sustentable	107
8.15.3. La ética y la moral aplicada en las organizaciones	107
8.15.4. Teorías y enfoques éticos en las organizaciones	109
8.15.5. Implementación de enfoque ético	110
9. DIAGNÓSTICO	112
9.1. Organigrama funcional y datos del personal de Eco Suelos S.A.	112
9.1.1. Organigrama funcional de Eco Suelos S.A	113
9.1.2. Datos personales de personal a nivel gerencial	114
9.1.3. Datos personales de empleados de nivel operativo	115

9.1.5. Datos personales de empleados de nivel operativo	116
9.1.4. Datos personales de empleados de nivel operativo	116
9.2. Estructura organizacional simple	119
9.1.6. Datos personales de empleados de nivel operativo	119
9.2.1 Análisis de la estructura organizacional: El diseño organizacional	120
9.2.2. Mecanismos coordinadores de la estructura	121
9.2.2.1. Planificación de las tareas	121
9.2.2.2. Control	122
9.2.2.3. Nivel de centralización	123
9.2.2.4. Liderazgo	124
9.2.2.5. Flexibilidad y adaptación o ajuste mutuo de las relaciones	124
9.2.2.6. Niveles de normalización o estandarización	125
9.3. Análisis de la cultura organizacional	126
9.3.1. Creencias	127
9.3.2. Valores	140
9.3.3. Rituales	143
9.3.4. Identificación de los individuos con la cultura	143
9.3.5. Nivel de influencia de la cultura	144
9.3.6. La esencia de la cultura	145
9.3.7. Subculturas	154
9.4. Incertidumbres de la organización	156
9.4.1. Sistemas de comunicación e información	158
9.4.2. Desarrollo de carrera	159
9.5. Fuentes de poder de la organización	160
9.5.1. Posibilidad de acceso a las fuentes de poder	167
9.6. Comportamientos políticos informales: estrategias y juegos de poder de los actores	185
9.6.1. Estrategias de cooperación en los juegos de poder	185
9.6.1.1. Juegos de mando con la autoridad	185
9.6.1.2. Juegos de Patronazgo	191
9.6.1.3. Juegos de los proyectos estratégicos	194
9.6.1.4. Juegos de construcción de alianzas entre iguales	196
9.6.2. Estrategias de conflicto en los juegos de poder	197
9.6.2.1. Juegos de alianzas entre iguales y juegos de rebeldía	197
9.6.2.2. Juegos anti-rebeldía	199
9.6.2.3. Juegos de mando entre los empleados	200
9.6.2.4. Juegos de mando para ejercer poder contra la autoridad	201
9.6.2.5. Juegos de delación	202
9.6.2.6. Juegos entre grupos rivales	204
9.7. Análisis de la posición de los empleados en el ejercicio de poder frente al gerente	206
9.8. Análisis de la configuración de poder de la empresa	208
9.9. Comportamientos políticos informales y conflictos organizacionales	210
9.10. Análisis del compromiso de los empleados a partir de la configuración de poder de la empresa	214
9.11. Conclusiones del diagnóstico organizacional	215

10. PLAN DE INTERVENCIÓN	218
10.1. Planificación del cambio	219
10.1.2. Área de intervención y población afectada/beneficiarios	219
10.1.3. Acciones	219
10.1.3.1. Medidas iniciales	219
10.1.3.2. Medidas a corto plazo	219
10.1.3.3. Medidas a mediano plazo	223
10.1.3.4. Medidas a largo plazo	223
10.1.4. Participantes	223
10.1.5. Duración y horario/ momento del día de las reuniones	224
10.1.6. Metodología de trabajo de la intervención	224
10.1.7. Recursos necesarios	226
10.1.7.1. Recursos Humanos: Definir los participantes	226
10.1.7.2. Recursos materiales	226
11. EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	227
11.1. Criterios de evaluación	227
11.2. Instancias del Proceso	228
11.2.1. Calendario de actividades	228
11.3. Instrumentos de evaluación	232
11.3.1. Metodología del proceso de evaluación	232
11.3.2. Retroalimentación del proceso	233
11.3.3. Responsables de la evaluación del proceso de intervención	234
12. BIBLIOGRAFÍA	235
13. ANEXOS	238
13.1. Cuestionario para personal de nivel gerencial	238
13.2. Cuestionario para personal de nivel operativo	240
13.3. Registro de las observaciones	244
13.4. Guía de observaciones	247
13.5. Cuestionario de evaluación del proyecto de intervención	253
13.6. Planillas de distribución de frecuencias	256

Agradecimientos

A mi madre, por acompañarme siempre y enseñarme a emprender
cada desafío de la vida con amor y felicidad.

A mi padre, por enseñarme a no rendirme jamás ante los obstáculos
que presenta la vida y por inculcarme su visión de la tenacidad:
"cuando el cansancio llega empieza la voluntad".

A la licenciada Cecilia Sozzi, quien me brindó un recurso tan valioso
como el tiempo, por su indudable compromiso con la
educación y porque al compartir sus conocimientos me enseñó
el camino correcto.

Yanina Ocaño Moyano
Abril, 2017

**“Gestión del poder y
comportamientos políticos
en la empresa”**

1. RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El siguiente trabajo aspira a poner en relieve la temática del poder en las organizaciones, que se ejerce a través de la utilización de comportamientos políticos informales y de los juegos de poder practicados por sus miembros, y en cómo afecta la utilización de la política a las relaciones laborales, los procesos de trabajo y por ende el clima organizacional.

Nuestro objetivo es detectar comportamientos políticos informales y los juegos de poder practicados por los distintos actores de la organización, para luego poder construir un acuerdo sustentable con todos los miembros de la empresa en base a principios de ética, equidad y justicia, y lograr de este modo un constructo social compartido que permita enfrentar y dar soluciones a las incertidumbres que plantea el contexto organizacional.

Para llevar a cabo el trabajo se realizaron entrevistas semi-estructuradas a todos los miembros de la empresa, y además se realizaron observaciones participantes directas durante 28 días hábiles, en donde se detectaron diversas incertidumbres y conflictos, debidos a la utilización por parte de los miembros de la empresa, de comportamientos políticos informales y juegos de poder en el afán de ganar mayores espacios de poder o lograr un mejor posicionamiento en la empresa.

La importancia de nuestro trabajo radica en que es un tema poco explorado en el campo de la administración -no así en otras disciplinas como la sociología o filosofía en las que existe un gran número de investigaciones-, por lo que buscamos una perspectiva específica desde nuestra área de conocimiento.

Palabras Clave: organización, comportamientos informales, juegos, poder, políticos.

1. ABSTRACT AND KEY WORDS

The following work aims to highlight the issue of power in organizations, which is exercised through the use of informal political behavior and power plays by its members, and how it affects the use of politics to the Labor relations, work processes and therefore the organizational climate.

Our objective is to detect informal political behaviors and power games practiced by the different actors of the organization, and then to be able to build a sustainable agreement with all members of the company based on principles of ethics, equity and justice, and achieve this A shared social construct that allows to confront and give solutions to the uncertainties posed by the organizational context.

In order to carry out the work, semi-structured interviews were carried out to all the members of the company. In addition, direct participant observations were made during 28 working days, where various uncertainties and conflicts were detected due to the use by the members Of the company, of informal political behaviors and games of power in the desire to gain greater power spaces or achieve a better position in the company.

The importance of our work is that it is a little explored in the field of administration - not so in other disciplines such as sociology or philosophy in which there is a large number of research, so we seek a specific perspective from our Area of knowledge.

Key words: organization, informal behavior, games, power, politicians.

2. TEMÁTICA SELECCIONADA

"Gestión del poder y comportamientos políticos en la empresa"

3. PRESENTACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Debido a que la información recolectada en el presente trabajo puede resultar sensible a los intereses de la empresa, el gerente solicitó el anonimato, tanto suyo como de los miembros de la empresa, así como del propio nombre la firma, por lo cual se decidió para continuar con el proyecto brindar un nombre de fantasía. Así, llamaremos "Eco Suelos S.A." a la empresa y utilizaremos letras del abecedario para referirnos a los distintos miembros de la organización.

El siguiente trabajo se realizará en una PYME de la ciudad de Córdoba, llamada Eco Suelos S.A que está dedicada a la comercialización e instalación de pisos de madera y melamínicos flotantes. Se trata de productos importados, pisos ya terminados, por lo que la empresa únicamente realiza el proceso de comercialización y ofrece de manera opcional el servicio de instalación al consumidor final.

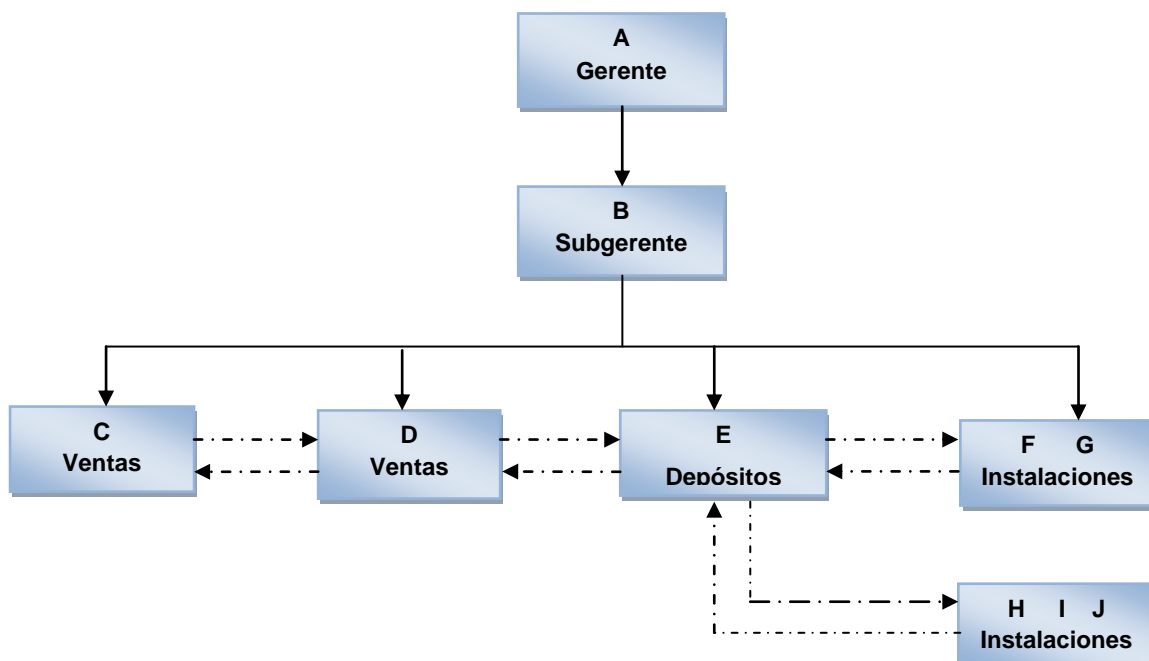
La empresa cuenta con dos locales comerciales de venta al público (cada uno tiene una vendedora que es además encargada del local), uno ubicado en la zona centro de la ciudad y otro en barrio Las Palmas y tres depósitos, dos situados en los locales comerciales y un tercero, alejado de los puntos venta y ubicado en Malvinas Argentinas.

Es una empresa pequeña, con estructura jerárquica simple y centralizada, que aún se encuentra en la fase de crecimiento, fundada en noviembre de 2009, lleva 6 años en el mercado y tiene gran competencia del sector de empresas que cuentan con más años de experiencia en el mercado.

En su estructura como empresa pequeña, cuenta con cinco áreas: gerencia, subgerencia, ventas, depósitos e instalaciones. Está conformada por 10 miembros: el gerente (A), un subgerente (B), dos vendedoras (C) y (D), un

encargado de depósitos (E), y cinco instaladores de pisos: (F) y (G) son empleados formales de la empresa y (H), (I) y (J) que trabajan de manera precarizada e informal. A continuación presentamos el organigrama general de la empresa.

3.1. Organigrama general de la empresa



4. SITUACIÓN O PROBLEMA EJE DEL TRABAJO

“Comportamientos políticos informales en ejercicio del poder de los miembros de una Pyme de la ciudad de Córdoba”.

Como un primer acercamiento exploratorio a la organización, realizamos una entrevista al gerente (A) donde detectamos distintos problemas y necesidades, que dieron lugar a un pre-diagnóstico organizacional donde verificamos la existencia de:

- Conflictos entre los miembros de la empresa y la necesidad de morigerarlos o eliminarlos
- Superposición de tareas y la necesidad de delimitar y definir las tareas.
- Centralización en la toma de decisiones y la necesidad de descentralizar algunas decisiones.
- Fallas en la comunicación entre los empleados y la gerencia y la necesidad de mejorar la comunicación entre los miembros de la empresa.
- Fallas en el tratamiento de conflictos y la necesidad de contar con un plan de detección y tratamiento de conflictos así como un plan para evitarlos.

5. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

La principal razón del abordaje de nuestro trabajo es que se trata de un tema poco explorado en el mundo de la administración, e incluso es un tema del que mucho no se habla, no así en otras disciplinas de las ciencias sociales donde hay una vasta bibliografía y estudios al respecto. Es quizás Mintzberg en el ámbito empresarial, quien ha dedicado mayor esfuerzo a esta temática, y ha sistematizado y destacado la importancia del poder, así como sus efectos e implicancias en la organización, autor que por cierto hemos consultado, entre otros, para llevar a cabo nuestro proyecto.

Dados los alcances de este trabajo y que será realizado por una única persona, resulta factible abordar la temática del poder en una organización pequeña que está ubicada en la ciudad de Córdoba, de estructura simple y conformada por pocos individuos, donde las relaciones de poder podrán ser observadas a partir del comportamiento de cada individuo, lo que nos permitirá establecer la configuración de poder presente en la empresa.

A los efectos prácticos se busca contribuir a solucionar inconvenientes vinculados con el poder informal en la empresa escogida, lo que favorecerá mejorar los modos de relacionamiento entre sus miembros, el clima y la eficacia organizacional, así como también la posibilidad de desarrollar una organización

sustentable a partir de la mejora en las prácticas administrativas y el ejercicio de políticas consideradas éticas, justas y equitativas. Estas políticas deben tener sustento en principios morales para lograr el consenso de todos los actores, con el objetivo de lograr compromiso de sus miembros con los objetivos de la organización y la supervivencia de una organización sustentable.

6. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Como ya mencionamos, es relevante recuperar este tipo de abordaje teórico-metodológico para que los procesos de gestión de los Recursos Humanos sean más integrales y eficaces al no considerar únicamente la perspectiva de la dirección y los objetivos organizacionales, sino también la construcción que realizan los diferentes actores, sus intereses, objetivos, y acciones.

Este tipo de estudios puede ser replicado e incluso profundizado en organizaciones de distintas características.

7. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN

7.1. Objetivo General:

Morigerar los comportamientos políticos informales de los miembros de la empresa, para contribuir a una gestión eficaz de Recursos Humanos.

7.2. Objetivos específicos:

- Identificar comportamientos políticos informales, mediante el ejercicio de poder en el seno de la empresa.

- Identificar dificultades de funcionamiento relacionadas con la asignación de tareas, la toma de decisiones, los sistemas de comunicación, que puedan promover comportamientos políticos informales contrarios a los objetivos organizacionales.
- Determinar la configuración de poder presente en la Pyme.
- Diagnosticar posibles conflictos organizacionales, en respuesta a los comportamientos políticos informales de sus miembros.
- Determinar la eficacia organizacional en función de la configuración de poder existente, y el compromiso de los empleados en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Proponer mediante un plan de gestión de recursos humanos, posibles soluciones al ejercicio informal del poder.

8. MARCO TEÓRICO

Para abordar el presente trabajo de intervención resulta pertinente aclarar algunos conceptos y perspectivas teóricas a fin de realizar una comprensión cabal de la problemática elegida que es “Ejercicio de poder, y comportamientos políticos informales de los miembros de una PYME de la ciudad de Córdoba”.

8.1. Enfoque de sistemas

Una de las perspectivas teóricas para comprender y abordar el comportamiento organizacional es el enfoque de sistemas. Autores como H. Minzberg y M. Crozier, cuyos conceptos se expondrán más adelante, se incluyen en esta corriente.

El enfoque de sistemas en la Administración, surge de la Teoría General de Sistemas, propuesta por el biólogo alemán Bertalanffy, que permite explicar los diversos fenómenos de la realidad y predecir su conducta futura, y que considera a los fenómenos como totalidades, cuyas partes interactúan entre sí y con el medio o entorno en el que participan.

La motivación de Bertalanffy y colaboradores fue descubrir las similitudes e isomorfismos en las construcciones teóricas de las diferentes disciplinas para desarrollar un modelo teórico que tenga aplicación en varios campos científicos.

A partir del enfoque de sistemas, se puede abordar el estudio y la comprensión de los fenómenos complejos de una manera organizada, tomando como eje la teoría de los sistemas como un todo, cuya estructura específica deriva de la interacción e interdependencia de sus partes. (Buteler 2006, pp. 23, 25 y 26).

El núcleo central de la teoría es el concepto de sistema: *“un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de modo que producen un todo unificado”*. (Robbins y Coulter, 2000, p. 19). Existen dos clases de sistemas: los sistemas cerrados que no reciben influencia del entorno y los sistemas abiertos, los cuales interactúan de manera dinámica con el ambiente externo.

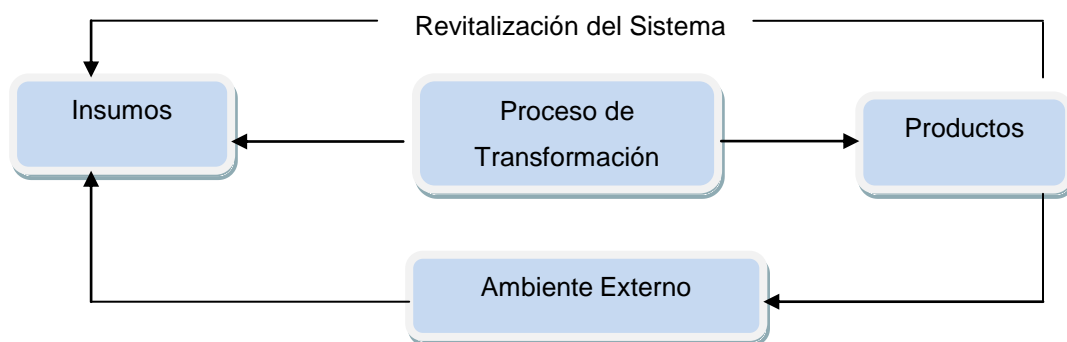
8.1.1. La organización con enfoque de sistemas

Valiéndose de aportaciones de diversos autores, el Lic. Carola (2002), define a la organización como *“un sistema socio-técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto determinado, configurado en base a una cierta racionalidad en relación al proyecto, y que opera con una determinada tecnología en un contexto con el cual mantiene relaciones de intercambio”*. (p. 42).

Al respecto de la teoría de sistemas Kontz y Wehrich (2004), refieren que las organizaciones como sistemas abiertos presentan delimitaciones, pero interactúan así mismo con el entorno externo. Las empresas organizadas no

existen en un vacío, sino que por el contrario dependen de sus condiciones externas y forman parte de sistemas más grandes, como la industria a la a la cual pertenecen, el sistema político, económico, cultural, y la sociedad. De este modo, las empresas productoras tanto de bienes como de servicios, reciben insumos, los transforman y exportan los productos al entorno como se muestra en la Figura 1.2

Figura 1.2 Modelo Insumo-Producto



Fuente: Kontz Harold, Wehrich Heinz (2004). *Administración. Una Perspectiva Global*. 12ª Edición

8.2. Enfoque de contingencias

Otro enfoque teórico que será utilizado para realizar el estudio del comportamiento en la organización será el método o enfoque de contingencias. Gibson, Ivancevich, y Donnelly (1999), nos proponen que se trata de “*un método de dirección que considera que no existe mejor forma de dirigir en una determinada situación y donde los administradores deben encontrar distintas soluciones para casos diferentes*”. (p. 8).

Como el comportamiento del individuo en una determinada situación incluye la interacción de sus características personales con las de la situación que afronta, y por ello identificar todos los factores requiere mucho tiempo y resulta un proceso complejo y difícil para identificar los factores más importantes

del comportamiento en una situación, nos valdremos del método de contingencias, donde se diagnostica las características de las personas y grupos involucrados, la estructura organizativa, y la cultura, entre otros. De este modo, se pone de manifiesto que la práctica administrativa depende de las circunstancias, es decir, de una contingencia o situación y se reconocen determinadas soluciones en los patrones de comportamiento organizacional.

En el mismo sentido, Crozier y Friedberg (1990) proponen traspasar los determinismos en las relaciones de causa-consecuencia e incorporar en el análisis del poder *“las situaciones respectivas de los actores así como las reglas estructurales que rigen sus transacciones”* (p.58). Además de las circunstancias objetivas de una situación -como tecnologías, procesos de producción o la estructura formal de la organización- existe el sistema humano que sustenta la organización, que crea ciertos aspectos organizacionales a partir de su voluntad y capacidades utilizadas o no frente a una oportunidad.

8.3. Estructura organizacional

Resulta fundamental conocer la estructura organizacional y poner especial atención al tamaño de la empresa, ya que la cultura y el comportamiento organizacional, nos guiarán hacia la búsqueda de una valoración objetiva de la realidad de la empresa. Además desde el punto vista de la estrategia empresarial, las organizaciones con fines de lucro pequeñas actúan en un único mercado, probablemente con una limitada gama de productos y/o servicios y esto las lleva a estar sujetas a importantes presiones competitivas. Por otra parte, en las empresas pequeñas debido a la cercanía entre el gerente y los empleados, los valores y prácticas administrativas, así como las expectativas de los miembros son más visibles y absorbidas con mayor facilidad que en empresas de mayor tamaño. Es por ello, que en las empresas pequeñas generalmente prevalecen los valores de los altos ejecutivos e incluso del fundador, aun cuando la dirección de la empresa no sea ejercida por los propietarios. (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

H. Mintzberg, (1991) nos propone una serie de modelos o hipótesis de configuraciones ideales para determinar la estructura de una organización efectiva. Cabe aclarar que las hipótesis de configuración de las estructuras presentadas por Mintzberg son muchas pero nosotros desarrollaremos únicamente la configuración o hipótesis de estructura simple que se asemeja a la organización elegida.

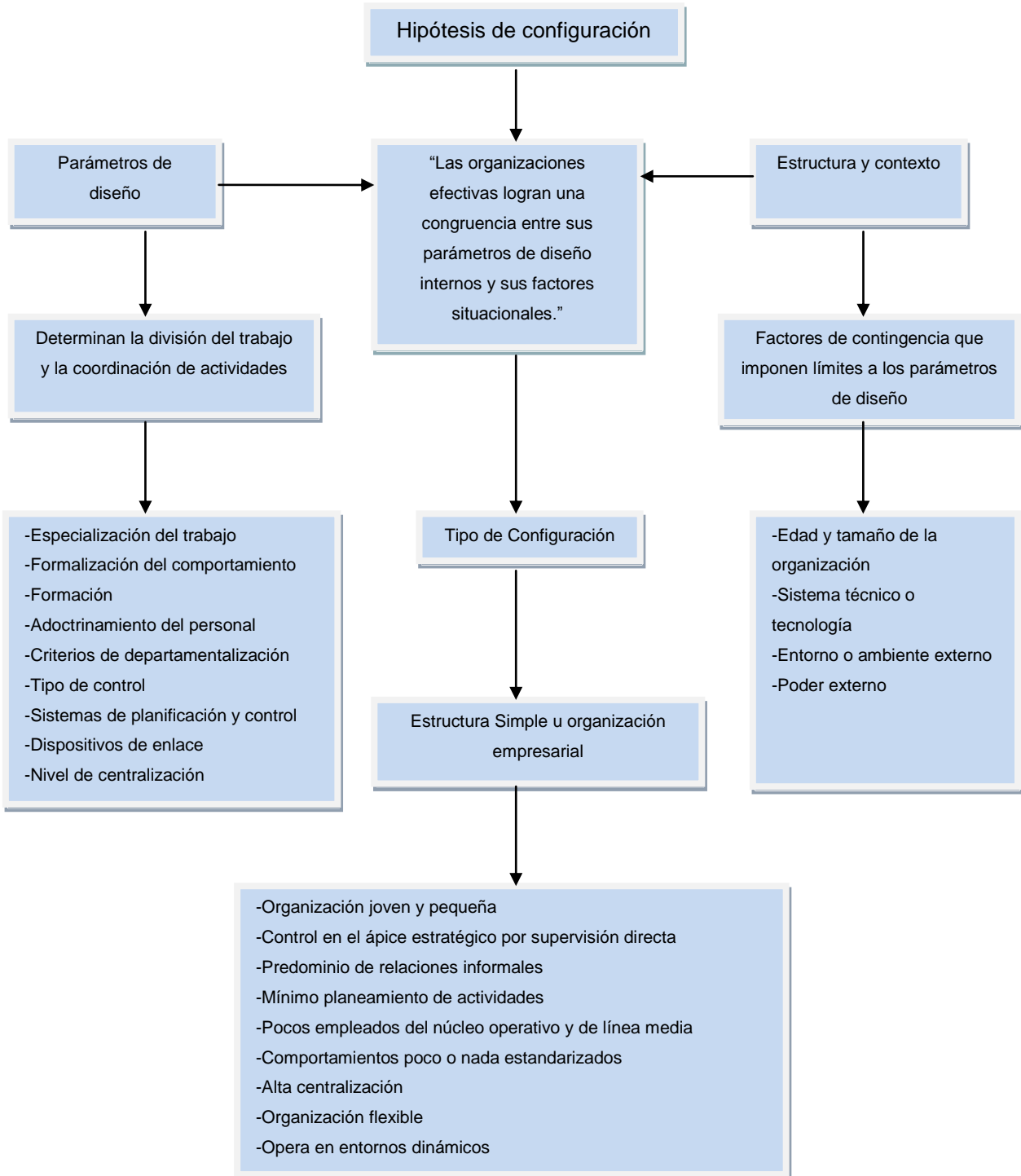
De acuerdo con Mintzberg, estos modelos sirven para conceptualizar la organización y posteriormente facilitar el análisis, diseño o rediseños de las organizaciones, que sin caer en reduccionismos, aspiran a comprender las diversas realidades organizacionales, reconociendo que las complejidades del sistema social no podrán ser abarcadas en su totalidad. Sin embargo, estos modelos nos servirán para comprender las relaciones e interacciones fundamentales al igual que las variables y elementos que son fundamentales en la estructura organizacional.

El autor describe la estructura *“como la suma total de las formas en que un trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre esas tareas.”* (Mintzberg, 1991, p. 6).

Si bien el autor concuerda con el enfoque de contingencias en que no existe una mejor forma de diseñar y administrar las organizaciones, nos propone que *“los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización: su dimensión, antigüedad, el tipo de ambiente en que funciona, los sistemas técnicos que usa, etc.”* (Mintzberg, 1991, p. 6).

A través del siguiente esquema (ver figura 1.3), presentamos una síntesis de los factores o parámetros determinantes para el diseño de la estructura, así como los factores situacionales que también influyen en la formación de la estructura sobre la cual Mintzberg desarrolla su hipótesis de configuración efectiva o ideal.

Figura 1.3 Síntesis de la Configuración de la Estructura



Fuente: (Elaboración propia en base a Mintzberg)

8.3.1. Mecanismos coordinadores de la estructura

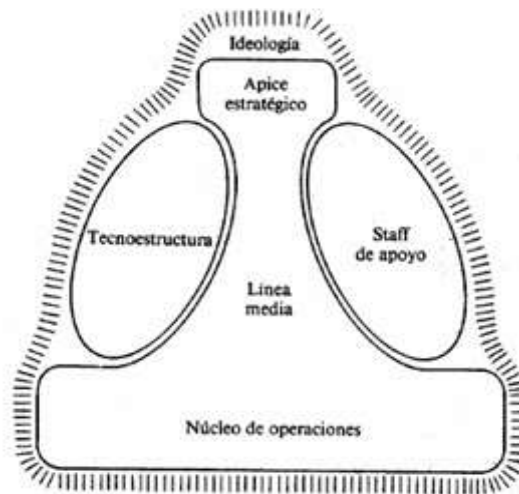
Para lograr la coordinación de las tareas que surge de la división del trabajo, Mintzberg (1991) distingue diversas modalidades de interacción entre las personas como componente fundamental del sistema que da vida a las organizaciones. Estos mecanismos son:

- **Adaptación o ajuste mutuo:** los empleados logran el cumplimiento de las tareas por las comunicaciones informales que ocurren en la organización, no siendo necesaria la supervisión directa de un superior para el logro de las tareas.
- **Supervisión directa:** las tareas son ejecutadas gracias a las órdenes e instrucciones emitidas por un superior responsable del área o trabajo que ejecutan otros.
- **Normalización o estandarización de los procesos de trabajo:** la coordinación se logra a partir de la especificación y programación de los contenidos del trabajo.
- **Normalización de los productos u outputs:** al especificar los resultados esperados del trabajo ya sea en cuanto al desempeño de los individuos o a las especificaciones de producto, se logra la coordinación conociendo de antemano lo que “debe hacerse”.
- **Normalización de las habilidades y destrezas:** se logra la coordinación al precisar las habilidades requeridas.
- **Normalización de las reglas:** como se busca el cumplimiento de objetivos y las reglas no deben escapar e ello, a través de la normalización de las reglas se controla el tipo de reglas que se imparten para establecer que todo el personal opere bajo el mismo conjunto de reglas.

8.3.2. Las partes y personas de la organización

Las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las relaciones entre las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no presentan forma lineal, con un elemento siguiendo prolijamente a otros. Sin embargo las palabras deben tomar una forma lineal. Por eso resulta difícil describir la estructuración de organizaciones exclusivamente con palabras. (Mintzberg, 1991, p. 114). Véase a continuación figura 1.4.

Figura 1.4 Las partes y personas de la organización



Fuente: Mintzberg Henry, (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Díaz de Santos S.A.

Este diagrama es aplicable a todas las organizaciones pero dado que la organización que compete a nuestro estudio es una Pyme, describiremos brevemente únicamente las personas que se encuentran contempladas en ella, y que se agrupan en el ápice estratégico, la línea media y el núcleo de operaciones. Más adelante describiremos la ideología presente en la organización.

- **El núcleo de operaciones:** es la base de toda organización donde se encuentran los operarios que realizan el trabajo básico de la operación, como la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. El núcleo operativo es el corazón de la organización, ya que es donde se produce la actividad principal de la empresa y es la que le da vida a la misma.
- **El ápice estratégico:** se encuentra en la cúspide de la organización, situada al otro extremo del núcleo de operaciones y donde se hallan las personas encargadas de la responsabilidad general de la organización: el director y el personal que brinda apoyo al gerente general. El ápice estratégico está encargado de asegurar que la organización cumpla con su misión de manera eficiente, además de asegurar que se satisfagan las necesidades de quienes controlan o tienen poder sobre la organización.

Para el cumplimiento de la misión es fundamental que se desarrollen las siguientes funciones: asignar recursos, emitir las pautas generales de trabajo, controlar el desempeño de los empleados, motivarlos y recompensarlos. También es necesario que se gestione eficientemente las relaciones con el ambiente tanto interno (relaciones laborales saludables), como externo organizacional (relaciones comerciales, legales, de competitividad, etc.), disminuyendo así las zonas de incertidumbre.

- **La línea media:** está compuesta por una cadena que va desde los altos gerentes hasta los supervisores de contacto que corresponden a las primeras líneas. La línea media se forma por la necesidad de ejercer supervisión directa en la medida que la organización crece y crece su complejidad.
- **La ideología presente en la organización:** cuando se habla de la ideología, Mintzberg refiere a la cultura organizacional, que como ideología domina las creencias y tradiciones de la organización y que la distingue de otras organizaciones. La cultura o ideología si bien no es un aspecto tangible en la organización se encuentra siempre presente, otorgándole a la organización

características distintivas que permite distinguirla de otras organizaciones y que influyen directamente en el comportamiento de los empleados. (Véase figura 1.5 donde la ideología rodea a toda la estructura ejerciendo influencia sobre ésta y por ende sobre el comportamiento de los individuos de la organización). El concepto de cultura será desarrollado en profundidad más adelante en el apartado de cultura organizacional.

- **El contexto organizacional:** está referido al ambiente externo organizacional e incluye los competidores, el gobierno, los clientes, proveedores, asociaciones profesionales, sindicatos, etc.

8.3.3. Estructura y contexto

De acuerdo con diversas investigaciones, el autor señala que cuantos más años posea una organización, más formalizado se encuentra el comportamiento de sus miembros. Por otra parte cuanto más grande es una organización más elaborada es su estructura (puestos más especializados, mayor departamentalización y actividades administrativas más desarrolladas).

8.3.4. Sistema técnico

El sistema técnico refiere a los instrumentos utilizados por el núcleo operativo para la producción de bienes y servicios, de manera que cuanto más controlado esté el trabajo de los operarios más formalizado y burocratizado será.

8.3.5. Entorno

Está compuesto de diversos factores del ambiente externo organizacional como los mercados, el clima político, etc. El entorno ejercerá presión en la estructura organizacional de modo tal que cuando la hostilidad del ambiente externo sea grande existirá una mayor centralización en la estructura. En tanto,

los entornos complejos y los ambientes dinámicos exigen una estructura más orgánica y descentralizada. También cuanto más diversificados sean los mercados, existirá una mayor departamentalización para atender a cada uno de ellos.

8.3.6. Poder

En este caso el poder al que hace referencia Mintzberg remite al poder externo que puede ser ejercido por los agentes externos de influencia (propietarios de la organización distintos al gerente, presiones gubernamentales, de sindicatos, de asociaciones profesionales, etc.).

Mintzberg señala que los parámetros de diseño ideales son aquellos que contemplan edad, tamaño, sistema técnico y entorno de la organización, aunque aclara que en ocasiones la moda del momento influye en el diseño organizacional, por lo que muchos gerentes adoptan parámetros que puedan promover contradicciones en su propia estructura por no corresponderse con los tipos ideales de su realidad organizacional.

8.3.7. Tipos de organización o configuraciones: la estructura simple u organización empresarial

De acuerdo con los parámetros antes mencionados, Mintzberg identifica diversas configuraciones o tipos de organización ideales, donde postula que las organizaciones efectivas logran una consistencia entre sus parámetros de diseño y el contexto organizacional. Nosotros hemos seleccionado el tipo ideal de configuración congruente con la organización que será analizada en este proyecto: “la estructura simple u organización empresarial”. (Véase figura 1.5). Recordamos que al ser un “tipo ideal”, dicha configuración puede presentar variaciones en la realidad organizacional.

Figura 1.5 Características de la organización simple u organización empresarial

- Organización joven y pequeña
- Control en el ápice estratégico por supervisión directa
- Predominio de relaciones informales
- Mínimo planeamiento de actividades
- Pocos empleados del núcleo operativo y de línea media
- Comportamientos poco o nada estandarizados
- Alta centralización
- Organización flexible
- Opera en entornos dinámicos

Fuente: (Elaboración propia en base a Mintzberg)

Mintzberg también aclara que cada una de las partes de la organización ejerce ciertas presiones que hace que aquella se diseñe a sí misma adquiriendo una configuración particular. Los tipos de presiones correspondientes al modelo de organización del proyecto son:

- **El ápice estratégico** ejerce un tipo de presión para liderar y conservar el control de toda la estructura para la toma de decisiones, a través de la supervisión directa. Así las organizaciones que ceden ante esta presión adoptan una estructura simple o empresarial dominada por la centralización.
- **Los directivos de línea intermedia** ejercen un tipo de presión para “balcanizar” o dividir sus propias unidades y fomentar de este modo la descentralización horizontal limitada supervisada por ellos mismos y de este modo aumentar su poder.
- **Los miembros del núcleo de operaciones** ejercen presión para profesionalizar la organización con el objetivo de minimizar la influencia o controles directos.
- **La política** se desarrolla en el seno de las organizaciones a través de la autoridad como mecanismo para ejercer poder y obtener mayores beneficios de los empleados, o para ganar mayores espacios de poder y obtener de este modo

algún beneficio para satisfacer una necesidad personal o para un grupo, en el caso del resto de los miembros de la empresa.

De acuerdo con Mintzberg, la estructura simple u organización empresarial está determinada por una estructura básica, característica de una organización joven y de pequeño tamaño, donde unos pocos operarios y administradores llevan a cabo los procesos de trabajo. Esta estructura se caracteriza también por la existencia de poco staff o jerarquía intermedia.

Debido a la simplicidad del sistema, se requieren pocos o ningún analista que asesore.

Del análisis de los comportamientos en este tipo de estructuras surge que sólo una parte pequeña de los comportamientos están estandarizados o formalizados y el planeamiento de las actividades es mínimo. Predominan las relaciones informales y flexibles. Toda la estructura gira en torno a las decisiones que toma el gerente general ubicado en el ápice estratégico. El control, altamente centralizado, es ejercido por el gerente general por supervisión directa; todos reportan a él, quien ejerce el liderazgo de manera carismática y a veces autocrática. También este tipo de estructura se caracteriza básicamente.

En relación al contexto, se trata de contextos sencillos y a la vez dinámicos. (Véase figura 1.6). El peligro de este tipo de organizaciones es que es muy vulnerable y existe peligro entre la estrategia y las operaciones colocando el énfasis en una u otra de manera deliberada y a veces de manera inapropiada.

Figura 1.6 Estructura simple u organización empresarial



Fuente: Mintzberg Henry (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Díaz de santos S.A.

8.4. El poder en las organizaciones

Nuestro proyecto de grado se centra en el ejercicio del poder, a partir de los comportamientos políticos de sus miembros. Estos comportamientos políticos se llevan a cabo a través de las relaciones producidas en el seno de la organización, en la que cada individuo intenta ejercer el poder poniendo en funcionamiento mecanismos tanto de la autoridad como de la política.

Autores como Foucault, Crozier, Friedberg y Mintzberg afirman que las relaciones de poder pueden y deben ser analizadas en las instituciones. Así, en el campo de la filosofía Foucault (2001), afirma que las organizaciones constituyen un punto privilegiado de observación, ya que es posible observar al poder en sus apariencias y sus formas tanto como en la lógica de sus mecanismos más elementales. Sin embargo, el autor aclara que el análisis del poder en las instituciones contiene en sí mismo algunas paradojas, ya que en primer lugar, el propio mecanismo de funcionamiento de las instituciones que está diseñado para asegurar su supervivencia y su desciframiento pone en riesgo sus actividades reproductivas frente a otras instituciones en las que existe un relacionamiento de poder. Por otro lado, centrar la atención en el análisis del poder en las instituciones pone en evidencia el análisis del origen y finalidad explicando así el poder por el poder. Por último, debido a que las instituciones funcionan bajo reglas específicas, tácitas y explícitas a la vez debido a su propia estructura institucional, se corre el riesgo de sobredimensionar estas características y solamente centrarse en los mecanismos de reglamentos y coerción de las instituciones. Por ello afirma que *“más que analizar el poder desde el punto de vista de su racionalidad interna, consiste en analizar las relaciones de poder a través del antagonismo de estrategias”*. (Foucault, 2001, p. 243).

8.4.1. Naturaleza específica del poder

Foucault (2001) afirma que *“el ejercicio del poder no es solamente una relación entre partes, individuales o colectivas: es una manera en que ciertas*

acciones modifican otras.” (p. 251). El poder existe solamente cuando se pone en acción, incluso si éste está integrado a un campo disperso de posibilidades relacionadas a estructuras permanentes. El poder por naturaleza no es la manifestación de un consenso. Sin embargo, el relacionamiento de poder entre los sujetos puede ser el resultado de un acuerdo, con el objetivo de obtener una mayor ganancia conjunta.

El ejercicio de poder consiste en guiar las posibilidades de conducta y disponerlas con el propósito de obtener un resultado favorable para el sujeto. El poder es entonces una confrontación entre adversarios, o el vínculo de uno respecto del otro, es una cuestión de gobierno, entendido éste como una forma de dirigir la conducta de individuos o grupos. El poder entendido de este modo, es una relación recíproca de agonismo, entre incitación y lucha, a partir de una provocación permanente, y como conjunto de acción sobre otras acciones, incita, induce, seduce, facilita o dificulta, también constriñe o inhibe. (Foucault, 2001, p. 251).

El autor agrega además que las relaciones de poder se encuentran enraizadas en la sociedad y no reconstituido “sobre” ella como una estructura suplementaria en la cual se podría imaginar una erradicación del poder, por lo cual, vivir en sociedad implica necesariamente convivir con las relaciones de poder a partir de la acción de unos sobre otros, y donde imaginar lo contrario sería una abstracción. De hecho, afirma:

Una sociedad sin relaciones de poder sólo puede ser una abstracción. Por lo cual cada vez es más políticamente necesario el análisis de poder en una sociedad dada, sus formaciones históricas, sus fuentes de fortaleza o fragilidad, las condiciones necesarias para transformar algunas o abolir otras. Decir que no puede haber una sociedad sin relaciones de poder, no equivale decir que es necesario el que se ha establecido o, en cualquier caso, que el poder constituya una fatalidad en el seno de las sociedades, al punto de que no pueda minárselo. Por el contrario, diría que el análisis, la elaboración y el cuestionamiento de las relaciones de poder y el “agonismo” en las relaciones de poder y la intransigencia de la libertad es una tarea política permanente inherente a todas las sociedades existentes. (Foucault, 2001, pp. 255-256).

8.4.2. Análisis de las relaciones de poder

Respecto de las relaciones de poder, Foucault (2014) plantea:

Hay relaciones de poder entre un hombre y una mujer, entre el que sabe y no sabe, entre los padres y los hijos, en la familia. En la sociedad hay millares y millares de relaciones de poder, y por consiguiente, de relaciones de fuerzas, y por tanto de pequeños enfrentamientos, micro-luchas, por llamarlas de algún modo. (p. 76).

A lo largo de su vida, el sujeto se encuentra inmerso de diversos sistemas de autoridad: la escuela, luego el trabajo, e incluso en las prácticas de ocio.

Las relaciones de poder utilizan métodos y técnicas diferentes entres sí, en relación a distintas épocas y en diferentes niveles. Además como se trata de relaciones de fuerza y enfrentamientos, las relaciones de poder siempre son reversibles. *“No hay relaciones de poder que triunfen por completo y cuya dominación sea imposible eludir.”* (Foucault, 2014, p. 77).

Además el autor aclara que las relaciones de poder promueven a cada instante la posibilidad de resistencia, y debido a ésta es que el poder del que domina intenta mantenerse con más fuerza, con más astucia, cuanto mayor sea la resistencia, y poniendo además de manifiesto el concepto de luchas perpetuas y multiformes, donde *“a cada instante pasamos de rebelión a dominación, de dominación a rebelión.”* (Foucault, 2014, p. 77).

El poder es algo así como la estratificación, la institucionalización, la definición de técnicas, instrumentos y armas que son útiles en todos esos conflictos. Esto es lo que puede considerarse en un momento dado como cierta relación de poder. Cierta ejercicio de poder. (Foucault, 2014, p. 121).

...por otra parte, una relación de poder sólo puede articularse sobre la base de dos elementos que son cada uno indispensables si se trata realmente de una relación de poder: ese otro (sobre quien se ejerce una acción de poder) debe ser enteramente reconocido y mantenido hasta el fin como una persona que actúa; y que ante una relación de poder, se

abra todo un campo de respuestas, reacciones y resultados y posibles invenciones. (Foucault, 2001, p. 252).

Así, un elemento que es fundamental en esta relación es la libertad: *“el poder se ejerce solamente sobre sujetos libres que se enfrentan con un campo de posibilidades en el cual pueden desenvolverse varias formas de conducta, varias reacciones y diversos comportamientos.”* (Foucault, 2001, p. 254).

Por su parte, Mintzberg (1992) en el campo de la administración también centra su estudio del comportamiento en el fenómeno del poder. El autor considera que, si bien existen otras fuerzas más tangibles que afectan el comportamiento de las organizaciones, el poder como fenómeno complejo y siempre presente en las relaciones organizacionales, no puede ser ignorado por nadie que quiera comprender cómo funcionan las organizaciones y por qué actúan de la forma que lo hacen. De este modo para mejorar la eficacia de las organizaciones y su funcionamiento interno y externo, es necesario comprender las relaciones de poder que rodean estas organizaciones y afectan su comportamiento, para conseguir ejercer un control eficaz sobre dichas relaciones, y que los miembros actúen conforme a los intereses organizacionales, es decir en función de la estrategia y misión de la empresa.

Mintzberg (1992) define al poder como *“la capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones”*. (p.5). Es decir, que el poder existe como tal, sólo cuando adquiere la dimensión de causar efecto en el otro modificando su conducta.

En este sentido, Crozier y Friedberg (1990) refieren que para los diferentes actores el poder implica siempre la posibilidad para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros individuos o grupos. Esta explicación deviene de la definición de poder de Dahl (1957) como la *“capacidad de una persona A para obtener que otra persona B haga alguna cosa que no hubiera hecho sin la intervención de A”*. Esta proposición, aunque un tanto vaga por la imposibilidad para distinguir entre poder intencional e influencia a espaldas de uno de los actores y considerado como atributo de uno de los actores sobre el otro, sin embargo la definición nos provee de un enfoque esencial: “el carácter relacional

del poder”. Crozier y Friedberg (1990) explican que es a través de una relación donde se desarrolla el poder de A sobre B al expresar:

El poder es, pues una relación y no un atributo de los actores. No puede manifestarse -y en consecuencia hacerse restrictivo para una de las partes presentes- más que mediante el inicio de una relación que enfrenta a dos o más actores, dependientes unos de otros, en el cumplimiento de un objetivo común que condiciona sus objetivos personales. (Crozier y Friedberg, 1990, p. 55).

Mediante la relación establecida entre los actores que supone intercambio y adaptación entre las partes, el poder se encuentra inseparablemente ligado a la negociación; por tratarse de una negociación, la relación es de intercambio.

Al analizar la naturaleza de estas relaciones de poder entre las partes involucradas, Crozier y Friedberg (1990) establecen una serie de características. Los autores afirman que se trata de:

-Una relación instrumental: en la cual *“como toda relación de negociación, el poder no se concibe más que como un fin que, en la lógica instrumental, motiva el ajuste de recursos de los actores”*. (Crozier y Friedberg, 1990, p. 57). Sin embargo al decir esto, no se excluye la noción de que la acción que motiva a los individuos trae consecuencias imprevisibles, inesperadas y disfuncionales, sin olvidar también que toda relación se ve teñida de emociones que van condicionando el desarrollo de la relación. Tampoco implica que todas las relaciones de poder incluyan una conciencia o intencionalidad de los actores, ni que se excluyan las formas de dominación y control social que obligan a los actores a realizar una acomodación de los recursos.

-Una relación no transitiva:

Cada acción constituye un envite específico alrededor del cual se injerta una relación de poder particular. Así pues A obtendrá fácilmente de B una acción X, pero con más dificultad una acción Y, y no podrá obtener una

acción Z, que en contraste otra persona C sí obtendrá con facilidad. (Crozier y Friedberg, 1990, p. 57).

-Una relación recíproca pero desequilibrada: Es recíproca porque la existencia de negociación implica intercambio como dijimos anteriormente. Sin embargo si a una de las partes se le agotan los recursos para comprometer en la relación y no posee nada para intercambiar, no puede ingresar en una relación de poder propiamente dicha. De modo que:

Si B no puede negociar su voluntad de lo que A le pide, no puede existir una relación de poder entre ambos, pues B deja de existir en ese momento como autor autónomo frente a A y se convierte en una cosa. Si A y B tienen las mismas bazas en el juego y por consiguiente su intercambio está en igualdad, no hay razón para considerar que una de las dos personas se encuentra en situación de poder respecto a la otra, pero si el intercambio se desequilibra a favor de una de las dos y esta desigualdad corresponde a la situación respectiva de las dos partes, entonces estaremos en posición de hablar de una relación de poder. Así, el poder puede precisarse como una relación de intercambio, y por lo tanto recíproca, pero en la que los términos del intercambio favorecen más a una de las partes involucradas. (Crozier y Friedberg, 1990, pp. 57-58).

8.4.3. El poder como fundamento de la acción organizada

Crozier y Friedberg (1990) refieren al fenómeno del poder como un fundamento de la acción organizada. La naturaleza de esa relación es de tipo instrumental, a partir de un fin donde cada uno de los actores ajusta sus recursos de antemano en función del comportamiento del otro, y de la situación. En el marco de las relaciones de poder, los actores invierten diferentes recursos con el fin de obtener una ganancia, y que de este modo favorezca más a una de las partes en la negociación, donde si bien uno puede obtener mayor ventaja que otro, éste no se encuentra desvalido en la relación, sino que posee recursos también para intercambiar.

Así, para analizar el poder en las organizaciones, Crozier y Friedberg proponen la existencia de un contexto estructural y un constructo que determinan las relaciones de poder. El constructo de acción colectiva, son todas aquellas soluciones que han creado o instituido individuos autónomos con sus recursos y capacidades particulares. Los autores nos introducen en la concepción de que para comprender estos constructos es necesario analizar las relaciones de poder y al individuo como el portador y testigo de este constructo. También nos orientan sobre los problemas que genera la acción colectiva, en especial en lo referente a la cooperación para cumplir con objetivos comunes, ya que toda organización está basada en un mínimo de integración de los comportamientos de los actores involucrados, donde cada uno persigue objetivos particulares e incluso divergentes.

Las organizaciones como estructuraciones humanas son a su vez usinas de articulación y de integración de comportamientos divergentes y contradictorios. Los individuos realizan la integración de los comportamientos de dos maneras: por la restricción o sumisión de las voluntades parciales que le son impuestas por la organización (o manipulación afectiva o ideológica), o por la negociación y el regateo. Ello implica siempre la revelación de relaciones de poder y dependencia. El éxito de la acción colectiva organizada deviene de los medios que utilizan los individuos para llevarla a cabo, es decir los constructos de la acción colectiva y la estructuración de los campos que éstos constituyen. De este modo, si los resultados de la acción colectiva se contraponen a las voluntades de los actores, es debido no sólo a los problemas objetivos, sino también a la estructuración social del campo de acción, es decir de las propiedades de la organización y de los sistemas organizados, y de los constructos de acción colectiva a través de los cuales se tratan estos problemas.

Entre la estructura objetiva de un problema y la solución que evoca la acción colectiva, median los constructos de acción colectiva con sus exigencias y lógicas que le son propias. Con ello, Crozier y Friedberg deducen que los constructos de acción colectiva, como instrumentos para la solución de

problemas, devienen también en restricciones para la solución de esos mismos problemas.

Las organizaciones, como estructuras de acción colectiva sostenidas sobre incertidumbres naturales de los problemas a resolver, se constituyen como sistema de poder que, como constructo humano, acondiciona, regulariza, aplaca y crea poder. Todo ello, para permitirles a los individuos la cooperación en la organización. Así, toda estructura supone, crea y reproduce poder, a partir de las desigualdades, relaciones de dependencias y mecanismos de control social, y el poder está basado en las estructuras, ya que éstas brindan las protecciones necesarias que hacen posible el fenómeno de cooperación e integración de los individuos y generando dinámicas de poder en la organización.

8.4.4. Las restricciones

Las características estructurales de una organización delimitan el campo de acción de cada uno de los actores en las relaciones de poder, y definen las condiciones en que éstos pueden negociar entre sí. Esto es lo Crozier y Friedberg llaman “las restricciones” impuestas a todos los participantes.

La organización permite el desarrollo de relaciones de poder, otorgándoles carácter de permanencia dentro de la estructura. El poder como fenómeno, no existe por sí mismo, sino que sólo puede ser ejercido en una relación, en la que dos actores están de acuerdo, o bien en la medida que la relación viene determinada por el cumplimiento de una tarea que los vincula, a través de la cual se relacionan e integran, en conjunto organizado. De este modo, poder y organización se encuentran entrelazados de manera inseparable.

Los actores sociales no pueden alcanzar sus propios objetivos más que por el ejercicio de las relaciones de poder, pero al mismo tiempo, no pueden ejercer poder entre sí más que cuando persiguen objetivos colectivos cuyas propias restricciones condicionen en forma directa sus negociaciones. Posteriormente, las estructuras y las reglas que rigen el funcionamiento oficial de una organización, son las que determinan los

lugares donde podrán desarrollarse esas relaciones de poder. (Crozier y Friedberg, 1990, pp. 65-66).

8.5. Zonas de incertidumbre en la organización

Las estructuras y reglas por un lado definen acciones previsibles y organizan procesos más o menos fáciles de controlar, pero a su vez crean zonas organizativas de incertidumbre que los individuos o grupos intentarán controlar, para llevar a cabo unas estrategias que les permitan desarrollar relaciones de poder. A su vez, el poder junto con las capacidades de acción de los individuos o grupos, dependen del control que puedan ejercer sobre una fuente de incertidumbre que condicione a la organización para alcanzar sus objetivos y de la pertinencia e importancia de esa incertidumbre del resto, que también condicionan a la organización. Así, tal como expresan Crozier y Friedberg (1990) *“cuanto más crucial sea la zona de incertidumbre controlada por un individuo o grupo para el éxito de la organización, con más poder contará.”* (p. 66).

Sin embargo, los autores aclaran que las fuentes de incertidumbre no existen como tales, sino en la medida que los distintos actores realicen inversiones a partir de ellas para conseguir sus estrategias. Así pues “la existencia objetiva” de una fuente de incertidumbre no implica voluntad o capacidad de los actores de utilizar y aprovechar la oportunidad que ésta constituye. Así esas fuentes de incertidumbre se relacionan con los fundamentos de poder.

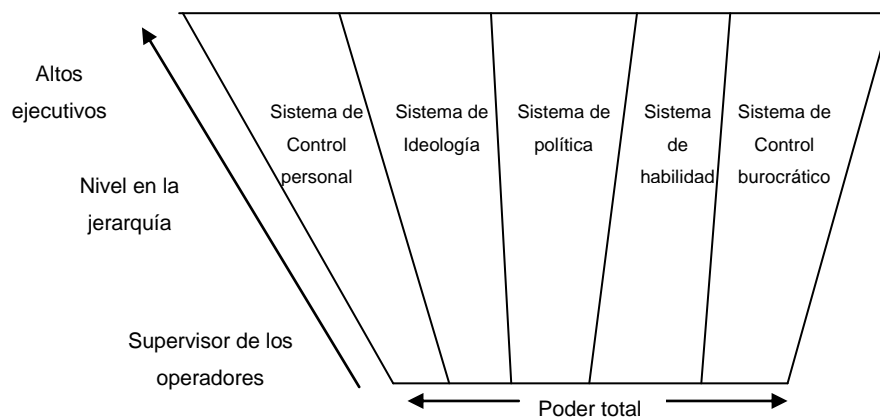
8.5.1. Sistemas de influencia utilizados según el nivel de jerarquía de autoridad

Mintzberg (1992) afirma que el poder emana de las fuentes, si está aparejado con habilidad que tienen los agentes de influencia para aprovecharlo.

Los agentes de influencia utilizan diferentes canales o medios de influencia para ejercerlo, éstos son: *“los instrumentos específicos que los agentes con influencia pueden utilizar para afectar los resultados.”* (p.28). La

figura 1.7 muestra los distintos sistemas de influencia utilizados de acuerdo con el nivel jerarquía de autoridad donde se encuentran en la estructura.

Fig. 1.7 Sistemas de influencia utilizados según nivel en la jerarquía de autoridad



Fuente: Mintzberg H. (1992). *El poder en la organización*. Ariel SA.

El autor señala que el director ejecutivo confía básicamente en los sistemas de control, por su parte los operadores generalmente acuden al sistema de política como medio de influencia y de la habilidad cuando es posible, en cambio los directivos intermedios toman una posición intermedia utilizando ambos medios de influencia. La confianza en el sistema político de influencia es mayor en los niveles inferiores de la jerarquía (aunque su eficacia disminuye en este segmento de la jerarquía). Ocurre algo similar en el uso del sistema de habilidad, donde su utilización y eficacia decrecen en relación al nivel que se encuentren los agentes en la escala jerárquica, ya que los conocimientos y las capacitaciones técnicas tienden a concentrarse en agentes que ocupan puestos bajos en la jerarquía de autoridad. Sin embargo, el uso del sistema de autoridad en sus dos componentes, controles personales y burocracia, disminuye de manera importante en la medida que se desciende en la jerarquía. Respecto al sistema de ideología, sirve a todos los agentes de influencia de manera similar, pues alcanza a todos los miembros de la organización.

La figura además disminuye de tamaño en la base, haciendo alusión al hecho de que existe una innegable disminución de poder a medida que nos acercamos al nivel de la base de la organización.

Los agentes de influencia se sirven de los diferentes sistemas de influencia para ejercer el poder. El director ejecutivo en el vértice estratégico y los directivos intermedios principalmente se basan en el sistema de autoridad a pesar de que a menudo recurren al sistema de política para ejercer el poder y para apoyar el sistema de autoridad o incluso para resistirse a la autoridad procedente de niveles altos de la jerarquía.

Los operadores no cualificados en cambio confían en el sistema de política y en ocasiones puede servirse del sistema de autoridad para ejercer el poder.

El sistema de ideología es utilizado para intentar distribuir el poder de manera igualitaria entre los distintos agentes internos, favoreciendo los lineamientos del director ejecutivo (en menor medida que los sistemas de autoridad y política) y los objetivos organizacionales.

8.5.2. Análisis de los sistemas de influencia

Para comprender mejor cómo se distribuye el poder en la coalición interna, se analizarán de manera más detallada los cinco sistemas de influencia: la autoridad, (que incluye el control personal y burocrático), la ideología, la habilidad y la política.

8.5.2.1 El sistema de autoridad

La autoridad es una de las formas de poder legítimo, porque se desprende de la posesión de determinado cargo, donde una persona puede conceder o delegar de manera total o parcial la autoridad a otra. En las organizaciones el poder se transfiere a partir de la autoridad originada por ser el propietario o cuando agentes externos, como los accionistas o inversores, le conceden a un individuo el cargo de director ejecutivo. Como persona de confianza, el director ejecutivo será la persona que llevará a cabo los objetivos de éstos y delegará parte de su poder a los intermedios que llevarán a cabo los procesos de trabajo

en cada unidad a través de los operadores encargados del proceso de producción.

El autor además aclara que el director ejecutivo al delegar parte de su poder a los distintos miembros de la organización, -y dado que cada individuo tiene sus propios intereses que intentarán conseguir- debe lograr que los demás agentes cooperen con sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización y para ello utilizará los diferentes sistemas de influencias para apoyar la delegación de poder, tratando de integrar los intereses personales de los individuos con los de la organización. De este modo, el director ejecutivo diseñará la estructura organizacional, así como el sistema de remuneraciones, y los sistemas de controles personales y burocráticos.

La superestructura debe estar bien diseñada para que cada miembro este ubicado en su puesto, ya que éste es un instrumento racionalmente diseñado para el cumplimiento del propósito de la organización. Sin embargo un buen diseño de la estructura no implica que se realice el trabajo de acuerdo a lo esperado, ni que exista una convergencia entre los objetivos individuales y los organizacionales. Puede ocurrir que aunque exista un buen diseño de la estructura, los empleados desconozcan lo que se espera de ellos, o que existan problemas de coordinación de las funciones de los miembros y por lo tanto se deberá recurrir a otros mecanismos que ayuden a la convergencia de objetivos y a cumplimentar el trabajo.

Así como la estructura y los puestos deben estar bien diseñados para el correcto funcionamiento de los procesos de trabajo, el sistema de remuneraciones también debe ser acorde al puesto, y debe ser percibido de este modo por los miembros de la organización si se quiere obtener un buen rendimiento.

El empleado se pone a disposición del empleador, para que utilice su tiempo y esfuerzo de acuerdo con la voluntad de aquél. El director ejecutivo, junto a los directivos intermedios, tienen además el poder de fijar las remuneraciones. Sin embargo las asociaciones profesionales y los sindicatos pueden ejercer presión para limitar el poder del director ejecutivo y fijar el monto de los salarios y condiciones laborales favorables al trabajador. De este modo,

aunque los directivos tengan el poder de fijar el salario y establecer las condiciones laborales, estas asociaciones pueden presionar para lograr objetivos que no le pertenecen a la organización, sobre todo en el caso de los operadores no cualificados, que al agruparse se cobijan en las presiones que pueda ejercer el sindicato, o en el caso de los operadores cualificados se apoyarán en las asociaciones profesionales para fijar condiciones más favorables de trabajo, condiciones que sin embargo tampoco garantizan que se cumplan con los objetivos de la organización.

Al respecto Mintzberg refiere que ni un diseño correcto de la estructura, ni un sistema de remuneraciones acordado con las partes, serán suficientes para garantizar que los individuos actúen conforme a los objetivos planteados por los directivos, y por lo tanto *“los directivos deben ir más allá: en particular, deben tratar de expresar los objetivos de tal forma que los demás comprendan con claridad qué se espera de ellos, lo cual les permite también a los directivos valorar si se cumplen o no estas expectativas.”* (Mintzberg, 1992, p. 170).

Esto lleva a la dirección a recurrir al medio de influencia más potente relacionado con la autoridad que es el control, y se divide en control personal y control burocrático. Así, **el control personal** *“comprende las formas más personales de control llevadas a cabo por el director ejecutivo y los directivos a quienes éste ha delegado parte de su poder.”* (Mintzberg, 1992, p. 171). Las cuatro formas siguientes de control personal que regulan el comportamiento de los empleados de la organización son:

- **Las órdenes directas**, en el cual el directivo dice exactamente qué hacer al empleado.
- **La fijación de premisas para que se tomen decisiones** donde el directivo delega parte del poder de tomar decisiones al empleado pero le fija límites.
- **La revisión de las decisiones** donde se otorga mayor libertad que la anterior, ya que se otorga un amplio margen para la toma de decisiones pero luego se supervisan las decisiones antes de ser llevadas a la práctica.

- **La asignación de recursos**, donde se delega todo el poder de decisión pero ejerciendo control sobre los recursos del que dispone, así los directivos que actúen conforme a los objetivos del directivo podrán contar con un amplio margen de maniobra y un mayor presupuesto, que quienes no lo hacen. Por lo tanto si bien se trata de la mayor delegación de poder del directivo, éste tiene el poder arbitrario de asignar los recursos de los que dispondrá el subordinado.

En el caso del **control burocrático** el control se ejerce a través de pautas impersonales que guían el comportamiento de los empleados en el momento de toma cualquier tipo de decisión. Las pautas que pueden imponerse según lo propuesto por Mintzberg son:

- **La estandarización del trabajo** a realizar a partir de reglas, procedimientos, descripciones, etc., que proporcionan un control muy estrecho mediante el sistema de autoridad.

- **La estandarización del rendimiento** del trabajo a través de sistemas de planificación y control, con un nivel de control intermedio.

- **La estandarización de los conocimientos y habilidades** de los individuos a partir de la utilización de procedimientos de formación y selección, que es realizado por las asociaciones profesionales.

Los sistemas de control burocrático antes mencionados, son utilizados con frecuencia en organizaciones de mayor tamaño, y también son efectuados por asociaciones profesionales, por lo cual para nuestro proyecto de grado nos centraremos en las primeras pautas de control personal realizadas por el sistema de autoridad de la empresa.

Por otro lado, lo que se intenta con ambos sistemas de control es la formalización del comportamiento, dice Mintzberg (1992) *“al elaborarse un conjunto de pautas que integren el comportamiento de los individuos y los objetivos formales de la organización”*. (p. 175). Aunque estas pautas de

comportamiento pueden ser utilizadas por agentes distintos a la dirección, sirven para garantizar y mantener el sistema de autoridad de la organización, al hacer operativos los objetivos formales que los directivos han fijado para la organización. Sin embargo como afirma Mintzberg (1992) *“en realidad existen otras fuerzas activas dentro de la coalición interna: algunas que la mantienen unida, otras que presionan en distintas direcciones y que pueden desintegrarla, restando valor y distorsionando los deseos expresados a través del sistema de autoridad”*. (p. 180). De este modo, Mintzberg alude a los distintos sistemas de influencia presentes en la organización que se utilizan los diferentes miembros que serán analizados a continuación.

8.5.2.2. El sistema de ideología

Mintzberg, hace alusión a una fuerza muy poderosa que funciona como unificadora de la coalición interna y a su vez como medio de control y coordinación, es el sistema de ideología o cultura organizacional. La ideología es un fenómeno intangible que se encuentra presente el seno de la organización y en el juego de poder de la coalición interna y básicamente se nutre del concepto de sinergia, la cual es compartida por todos los miembros de la organización, y su potencia es mayor a la suma de las partes. Esto hace que los agentes desarrollen una disposición a una atmósfera, determinada por la ideología presente en esa organización que la hace particular.

Por su parte, Trice y Beyer (1992) definen a la cultura organizacional como aquellos valores, ideas, normas y pautas de comportamiento que son compartidos por los miembros de una organización y que le confieren a la misma una apariencia particular que permite diferenciarla de otras organizaciones. Por ello, la cultura de una organización permite observar y comprender los comportamientos de los miembros que tienen lugar dentro de ella.

Capriotti (1999) plantea que los factores sociológicos vinculados al comportamiento del individuo con el grupo, manifiestan de manera clara las pautas básicas compartidas por los miembros una organización:

Los valores, son el conjunto de **creencias** que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia. Además, existen una serie de actos formalizados y estereotipados por los miembros de la organización que son los **ritos o rituales**, que están determinados por el comportamiento de los directivos en reuniones, la selección de colaboradores, el comportamiento de los empleados, la atención al público, la distribución espacial de las oficinas, lugares de reunión, el recibimiento de invitados, la vestimenta, el saludo, etc.

Villafañe (1983), por su parte sugiere que en una organización podemos hallar **a)** las creencias y valores del fundador; **b)** las creencias y valores del director ejecutivo actual; y **c)** las creencias y valores de los empleados.

Mintzberg (1992) manifiesta que la característica clave de la ideología es su poder unificador, al vincular a los diferentes agentes de la coalición interna a objetivos comunes, haciendo confluir los objetivos organizacionales con los individuales. Para lograr desarrollar la lealtad necesaria para que los individuos cumplan con los objetivos de la organización, Mintzberg señala:

- **La identificación natural:** ocurre cuando un nuevo individuo es incorporado a la organización y atraído naturalmente por las tradiciones y cultura existente influyendo en su comportamiento o bien existe una identificación con la organización por los beneficios que pueda obtener a través de ella, es decir para beneficio propio.

- **La identificación en el proceso de selección:** en este caso la organización induce a la identificación del individuo. Esto ocurre desde la etapa de reclutamiento, donde la organización recluta y selecciona individuos que tengan sintonía con los valores y creencias de la organización.

- **La identificación por evocación:** se da por un proceso explícito a través del adoctrinamiento, impartiendo técnicas formales para identificar al individuo con la organización; o bien procesos implícitos como la socialización, se trata de un

proceso más sutil, donde son los miembros de la organización a través de presiones informales le imparte los comportamientos y valores aceptados por esa cultura y moldean el comportamiento del individuo.

- **La identificación calculada:** algunos individuos se dan cuenta de que sus necesidades particulares pueden verse satisfechas si se identifican de manera calculada, aunque frágil, con la organización. El individuo comprende que puede obtener más si trabaja de manera conjunta para lograr los objetivos de la organización. La cooperación implica menor esfuerzo que la rebeldía, además esta última genera conflictos y malestar, en cambio trabajar a favor de la organización y cooperando con ella, genera mayores ganancias. Al respecto Parker Follet (1942), expone que ante desacuerdos, las partes pueden elegir entre: la dominación, cuando una de las partes impone su voluntad a la otra, por compromiso donde las partes acuerdan para lograr soluciones; y por integración, donde se generan soluciones provechosas para todas las partes involucradas.

Otra de las razones donde empleados que no se sienten identificados con la ideología de la organización deciden cooperar, es cuando una organización es exitosa y supone éxito para sus miembros, por tanto quienes desean una mejor posición en la organización deciden cooperar. Sin embargo Mintzberg (1992) señala que no todos los individuos deciden cooperar por las razones antes mencionadas y calculadas de manera maquiavélica, muchos sólo desean hacerlo porque invierten el mayor tiempo del día en su trabajo.

La identificación calculada es la forma más débil de las formas de lealtad con la organización, ya que el individuo sólo se identifica en la medida que le ofrezca un beneficio personal y la relación con la organización es puramente contractual.

Para el análisis de la cultura organizacional Villafañe (1983), nos propone que existe una densidad cultural determinada por los valores corporativos compartidos, que son creencias profundamente arraigadas en el seno de la organización y que son comunes a casi todos los miembros. Esto nos permite identificar culturas fuertes o culturas débiles.

- **Culturas fuertes:** se caracterizan por un fuerte liderazgo y valores compartidos por la mayoría a través de un profundo arraigo a los valores. La cultura a través de los símbolos y rituales favorecen la pertenencia a la organización y existe una clara valoración hacia los recursos humanos y sus capacidades disponibles.

-**Culturas débiles:** se caracterizan por una baja densidad cultural, la dirección estratégica es poco clara y existen pocos valores que se encuentran escasamente arraigados. García y Dolan (1997), refieren a anomia organizativa, ya que la estructura es inadecuada al medio y a las propias posibilidades. la desconfianza y el descuido de los recursos humanos son promovidos por la inexistencia de pautas de comportamiento al margen de reglamentos o normas funcionales.

Los hechos que conforman los valores de una organización son diversos, y los grados en que se encuentran presentes pueden variar de un individuo a otro.

Al respecto Mintzberg (1992) argumenta que las organizaciones con ideologías débiles basadas en remuneraciones utilitaristas, suelen implementar el adoctrinamiento para integrar los objetivos personales con los organizacionales, aunque suelen reforzarlo con otros medios de control como el sistema de autoridad para llevar a cabo sus objetivos.

Cuando la ideología es fuerte la distribución de poder en la coalición interna suele estar repartido, los individuos se enfocan en los objetivos organizacionales y se identifican naturalmente con ellos. Una ideología fuerte desplaza al resto de los sistemas de influencia, es decir la autoridad, la habilidad y la política resultan innecesarias y por tanto son débiles. *“El poder en la coalición interna tiende a distribuirse de forma bastante uniforme.”* (Mintzberg, 1992, p. 193).

Cada una de estas formas de identificación del individuo con la organización representa mecanismos de dominación para generar en el individuo lealtad con los objetivos organizacionales, subyugándose así, a creencias, valores y normas de conducta preestablecidas. *“El precio de incorporarse a una*

organización es aprender sus valores, normas y pautas de comportamiento.”
(Mintzberg, 1992, p. 190).

Por su parte, los autores O`Reilly, Chatman y Caldwell (1991), sugieren la presencia de siete dimensiones para el análisis de la cultura organizacional, y que en conjunto captan la esencia de una cultura:

-Innovación y aceptación de riesgos: grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a asumir riesgos.

-Atención a los detalles: grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los detalles.

-Orientación hacia los resultados: grado en el cual los gerentes enfocan su atención en los resultados o en los efectos, y no en las técnicas y procesos mediante los cuales se logró obtener los resultados.

-Orientación hacia las personas: grado en el cual las decisiones administrativas toman en consideración el efecto de los resultados sobre las personas que están dentro de la organización.

-Orientación hacia el equipo: grado en el cual las actividades del trabajo están organizadas en torno de equipos, no de individuos.

-Agresividad: grado en el cual las personas son agresivas y competitivas, en lugar de mostrarse accesibles y serviciales.

-Estabilidad: grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el status quo, en oposición al crecimiento.

Es importante señalar que si bien todas las organizaciones poseen una cultura que les es propia, no todas las culturas producen el mismo efecto sobre los empleados. En las organizaciones con culturas fuertes los valores clave de la

organización se exaltan y son ampliamente compartidos por los miembros, por lo tanto, la cultura ejerce una mayor influencia sobre los miembros de la organización. Timmerman (1996), afirma que una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de una organización. Así, cuanto mayor es el número de empleados que aceptan y adhieren a los valores clave o centrales de la organización, (que de acuerdo con Hamm (1998), son los valores principales o dominantes que se aceptan en toda la organización), y cuando el compromiso para cumplirlos es alto la cultura resultará más fuerte. Por el contrario, en las organizaciones con culturas débiles no todos los empleados tienen en claro lo que es importante de lo que no lo es. Esta falta de claridad es común en las culturas débiles, sin embargo, la mayoría de las organizaciones tienen culturas entre moderadas y fuertes.

Además, en las organizaciones existen subculturas que están determinadas por situaciones, problemas y experiencias comunes que enfrentan los miembros en cada área de la organización, o debido a la separación geográfica con el resto de los miembros de la organización. De modo que cada área funcional, de acuerdo con Villafañe (1983) posee unos valores determinados específicos que propician un modo diferenciado de entender la organización y que suelen expresarse en las conductas de los grupos de cada área.

8.5.2.3. El sistema de habilidad

Para la realización de un trabajo específico, la organización debe recurrir a profesionales con conocimientos y habilidades específicas en la materia requerida. El trabajo de los profesionales se encuentra regulado por la asociación profesional a la cual pertenecen, y como el trabajo que deben realizar es específico, cuentan con un amplio margen de maniobra para la realización de sus tareas. Por lo tanto, la organización debe ceder parte de su poder al profesional y a la asociación profesional que regula su trabajo, de este modo el sistema de habilidad desplaza al poder de la autoridad formal.

Ya sea que los profesionales expertos realicen su trabajo de manera autónoma o en pequeños grupos, el sistema de autoridad de la organización se ve debilitado, y se transfiere poder a un individuo o a un pequeño grupo, por su conocimiento específico.

Por otro lado, Mintzberg (1992) señala que debido a que el sistema de ideología tiene la premisa de distribuir el poder de manera uniforme entre los miembros, gracias a un sistema de creencias compartido que hace que los individuos actúen conforme a este sistema en pos de la eficacia organizacional, éste entra en conflicto con la esencia del sistema de habilidad ya que:

La esencia de la habilidad es la diferenciación en el poder, pues el poder se distribuirá de acuerdo con la capacidad de especialización de cada individuo. La noción de orden jerárquico es vital para el sistema de habilidad, y no sólo el orden jerárquico existente entre agentes expertos e inexpertos, sino también el existente entre los distintos tipos de expertos según la complejidad de sus especialidades particulares, e incluso entre los expertos de la misma especialidad según sus habilidades personales. Así, al generar todo tipo de diferencias de status dentro de la coalición interna, el sistema de habilidad entra fundamentalmente en conflicto con el sistema de ideología. (Mintzberg, 1992, p. 198).

El sistema de habilidad, puede además conducir a una ruptura del orden organizacional, debido a que los individuos y grupos con determinado conocimiento, pueden perseguir objetivos distintos e incluso contrapuestos a los de la organización.

Un individuo ejerce poder en la organización cuando posee habilidades consideradas críticas para el funcionamiento de la organización. Este concepto de función crítica se abona cuando *“la organización debe depender de algún cuerpo de conocimiento o de algún grupo de técnicas que este individuo domina.”* (Mintzberg, 1992, p. 198). Al respecto Hickson et. al. (1976) agregan que *“son funciones críticas porque su interrupción impediría de forma rápida y sustancial la actividad de la organización.”* (pp. 221-222).

También Kanter, (1977) asocia la función crítica con la capacidad de ejercer de poder:

Cualquier actividad por la cual la organización se preocupe: las ventas y el marketing cuando los mercados son competitivos; los expertos en producción cuando las materias primas son escasas y la demanda es alta; los especialistas en personal o en relaciones laborales cuando el trabajo es un factor escaso; los abogados, miembros de grupos de presión, o especialistas en relaciones externas cuando las relaciones internacionales afectan a la organización; expertos en finanzas y contabilidad cuando hay dificultades y escasez de recursos. (pp. 170-171).

Además Kanter agrega:

La habilidad para introducir cambios de mucha importancia también puede ser una función crítica: “las recompensas son para los innovadores” (los primeros en ocupar nuevos puestos, los que realizan cambios en la organización, los que toman riesgos importantes que acaban con éxito). “Tomar riesgos adicionales... proporciona poder... pocos se atrevieron, pero los que lo hicieron obtuvieron mucho poder.” (pp. 177-179).

Por su parte Crozier (1964) señala:

En virtud de la división del trabajo, cada miembro de una organización es un experto en su campo sólo los que proporcionan a la organización una habilidad difícil de reemplazar obtienen poder. (p.163). De este modo, *“el poder recae en aquellos que hallan una función crítica a realizar a la cual pueden dedicar sus habilidades, sobre todo si éstas son difíciles de reemplazar.”* (Mintzberg, 1992, p. 203).

8.5.2.4. El sistema de Política

Como vimos anteriormente el director ejecutivo delega poder a los directivos intermedios para que lleven a cabo los procesos de trabajo a través de sus dependientes, los empleados operativos. Tal como Mintzberg (1992) expresa

“en la delegación radica la discrecionalidad y cualquier discrecionalidad abre la posibilidad de ejercer otro tipo especial de poder, el poder político.” (p. 204). Esto se debe a que los agentes internos, son agentes de influencia y no siempre adoptan una posición pasiva obedeciendo a los lineamientos organizacionales, sino que en pos de conseguir satisfacer sus propias necesidades, persiguen objetivos personales, y emplean la política como sistema para conseguirlos. Por ello, para Etkin (2000) resulta fundamental distinguir entre la política organizacional utilizada para la búsqueda de proyectos compartidos y la política utilizada para intereses personales.

De manera concreta hay que diferenciar la política entre: *“a) El diálogo de los integrantes para lograr acuerdos respecto de las formas de gobierno, y propósitos de la organización; y b) las negociaciones y manejos del poder de grupos que confrontan entre sí para imponer sus respectivos proyectos, desconociendo a los restantes.”* (Etkin, 2000, p. 252).

En el primer caso, la política incluye actividades consideradas legítimas y además razonables, porque posibilitan debatir y confrontar ideas, para implementar alternativas necesarias o incluso superadoras de conflictos de la organización. De este modo, la actividad política de una organización deriva de acuerdos básicos entre los miembros de la organización, aún en aquellos casos en donde alguna de las partes bajo una visión crítica, intentan cambiar la estructura de poder, las partes lo hacen con herramientas legítimas de la organización, por ejemplo con un representante de los empleados, aprobado por sus miembros que los representa ante un consejo directivo. El concepto de legitimidad viene determinado porque los acuerdos se realizan siguiendo reglas de juego acordadas bajo un orden de funcionamiento organizacional pre-establecido. Además el autor enmarca a este tipo de políticas dentro de una visión macro. *“Lo macro refiere a temas que hacen a la continuidad de la organización en su conjunto, como la definición de propósitos, las ideologías, las formas de gobierno, las formas de distribución de los ingresos, la negociación con otras instituciones, etc.”* (Etkin, 2000, p. 252).

En el segundo caso, Etkin plantea a la política en términos de los intereses personales de los miembros de la organización. Esto introduce una

visión micro de la política, comúnmente llamada política interna. *“La visión micro de la política refiere a los aspectos puntuales o intereses de un sector. Como los movimientos de un grupo para defender o ampliar su posición en la estructura, el cuestionamiento de la autoridad de ciertos jefes, los reclamos para mejorar las remuneraciones o las condiciones de trabajo.”* (Etkin, 2000, pp. 252-253).

El autor además agrega que se trata de procesos políticos ocultos de la organización en el sentido de que muestran a la organización como una trama de intereses, ideologías y poderes que no figuran en los objetivos, la estructura ni en las normas de procedimientos de la organización. De este modo, la actividad política de la organización se enmarca en un contexto de aspectos ocultos. El autor nos brinda algunos ejemplos de ello:

a) Los intereses no declarados que guían las decisiones y existen en paralelo a los objetivos oficiales; **b)** las fuerzas que operan al margen o por fuera de las estructuras formales; **c)** las negociaciones entre grupos de interés que no se difunden por los medios normales de comunicación. Como las alianzas entre grupos para defender sus derechos o ganar espacios de poder; los acuerdos entre sectores para aumentar su participación en la distribución de recursos; los pactos con otras empresas para repartirse el mercado; los procesos de liderazgo en los movimientos que se proponen cuestionar la autoridad existente para encumbrar a candidatos propios. (Etkin, 2000, p. 253).

Desde la visión del poder y la política existe un intento de establecer un orden aunque también existen resistencias y reacciones en su carácter de represivo. *“Hay entonces una relación dialéctica entre el orden instituido (desde la dirección) y la actividad instituyente desde los grupos operativos.”* (Etkin, 2000, p. 254). Así, el grado de estabilidad de una organización dependerá de características que le son propias como su tamaño, naturaleza de la actividad, las diversidades ideológicas presentes, los distintos grupos de interés y los diversos factores de incertidumbre de la organización. *“La presencia de mecanismos de política y politización varía con las organizaciones.”* (Etkin, 2000, p. 254).

La actividad instituyente de los operarios a través del cuestionamiento y la búsqueda de cambios presiona para modificar el orden establecido, que puede configurarse mediante el diálogo abierto, como también por medio de presiones y movimientos de fuerza. De este modo el autor concluye que *“la política desde la dirección se orienta hacia un orden. La “interna” enfrenta la uniformidad, plantea diferencias y es generadora de cambios.”* (Etkin, 2000, p. 254).

La voluntad de poder lleva a los individuos a luchar para ganar espacios, a crear grupos de interés donde los que piensan distinto se convierten en adversarios. La política como único fin para obtener poder, queda encerrada sobre sí misma, donde cada actor lucha por conseguir sus propios intereses y la gerencia lucha por mantenerse en el gobierno de la empresa. Al respecto, Crozier y Friedberg (1990) señalan que la organización:

...Revela una segunda estructura de poder, paralela a la que el organigrama oficial codifica y legitima. Esta revelación permite delimitar la magnitud y el alcance reales de la autoridad oficial que el organigrama le confiere y apreciar el margen de maniobra real del que disponen los diferentes actores en sus respectivas negociaciones...permite situar y comprender las anomalías que se observan entre la fachada oficial de una organización y los procesos reales que caracterizan su funcionamiento. Esta estructura de poder constituye, de hecho, el verdadero organigrama de la organización, si se completa, se corrige, e incluso se anulan las prescripciones formales. Y de hecho las estrategias de unos y otros se orientan y se forman partiendo de ella. (Crozier y Friedberg, 1990, p. 75).

8.5.3. Diferencias con los otros sistemas de Influencia

En el tratamiento de cada uno de los sistemas vimos que tanto la autoridad como la ideología, son sistemas que buscan el consenso y la integración de las actividades de los agentes internos. Mintzberg (1992) establece que el consenso se logra mediante el sistema de autoridad, ya que los agentes aceptan el poder legítimo de la autoridad y adecúan su comportamiento a ello, a través de la aceptación de poder formal y pasivo. El consenso a partir de

la ideología en cambio, no posee una naturaleza formal pero sí activa, donde los miembros se identifican con los creencias, valores y actúan conforme a ello, pero este consenso es de naturaleza informal. Este consenso es además legítimo porque todos los mismos comparten la misma ideología.

En el sistema de habilidad, el consenso no es automático como dijimos, pero sirve como mecanismo para coordinar el trabajo, y aunque el sistema de habilidad opere fuera de su sistema, está sometida a la autoridad formal de la organización, y su poder aunque informal, resulta legítimo. A diferencia de todos los sistemas antes mencionados, la política implica tres cuestiones:

1. Un comportamiento fuera de los sistemas legítimos de influencia (o al menos fuera de las utilidades legítimas de estos sistemas), y a menudo opuesto a éstos; es decir, un comportamiento que es técnicamente informal, y frecuentemente toma una forma clandestina.
2. Un comportamiento diseñado para beneficiar a un individuo o grupo de individuos; ostensiblemente a expensas de la organización (aunque como veremos éste no es siempre el caso).
3. Como resultado de los puntos 1 y 2, un comportamiento de naturaleza típicamente divisoria o conflictiva, enfrentando a los individuos contra la organización o a unos contra otros. (Mintzberg, 1992, p. 205).

8.5.4. La política

De acuerdo con Mintzberg, la utilización de un medio de influencia como lo es la política, supone necesariamente contar con la habilidad política para poder ejercerla, y esto implica:

Utilizar efectivamente las fuentes de poder que se disponen, para convencer a aquellos a los que uno tiene acceso, para aprovechar al máximo los recursos, información y habilidad técnica propios en el proceso negociador, para ejercer el poder formal con sensibilidad hacia los sentimientos ajenos, para saber dónde concentrar las energías, para saber lo que es posible y lo que no, para organizar las alianzas necesarias. (p.28).

Además el autor señala que muy relacionadas a la habilidad política, se encuentran las características del liderazgo como el encanto personal, la fuerza física, la capacidad de atracción, etc., también llamados recursos personales por Kipnis (1974). También el carisma, es una cualidad utilizada para atraer a seguidores. Algunas personas adquieren poder sólo porque los demás la apoyan y sus seguidores guardan fidelidad a ellos.

Mintzberg (1992) agrega que en una organización politizada los agentes se hallan en un envite, compitiendo entre sí y tratando de influenciar las decisiones que se toman en la empresa en favor de sus propios intereses. *“El poder formal fluye hacia abajo en la cadena de autoridad (o el poder ideológico o de habilidad que fluye por toda la organización) es bloqueado o apartado.”* (p.206).

Así observamos, cómo el poder formal queda desplazado por el poder político a través de los juegos políticos de los agentes de la coalición interna.

El autor además aclara que el desplazamiento del poder legítimo se origina por: **a)** problemas o deficiencias en los demás sistemas de influencia, que hacen aparecer discrecionalidad en el trabajo, y **b)** agentes con influencia que no se sienten satisfechos con estos sistemas y aprovechan el margen de discrecionalidad para explotarlo. Esto está relacionado con lo propuesto por Crozier y Friedberg (1990), donde los autores señalan que las relaciones de poder se dan en función de un determinado contexto que las hacen contingentes respecto de los actos de sus miembros y la estructura donde se producen. Así, las organizaciones como construcción social funcionan como centros de articulación y de integración de comportamientos divergentes y contradictorios de los individuos, aunque también son un factor de desarrollo social porque les permiten a los individuos satisfacer sus necesidades.

Los agentes internos poseen necesidades personales, donde Mintzberg (1992) señala que *“en general, la organización representa para la mayoría de los agentes internos el lugar más importante donde satisfacer sus necesidades... y por lo tanto llevan allí una gran parte de sus necesidades para satisfacerlas en el transcurso del trabajo.”* (p. 218).

En este caso el poder político aparece en su forma más cruda. Además agrega que las mismas funciones que realizan los agentes internos les crean todo tipo de necesidades, que además se superponen con las necesidades personales que se combinan para originar el sistema de política que actúa en contradicción con los sistemas de autoridad, ideología y habilidad formalmente establecidos.

8.5.5. Fuentes y fundamentos del poder

Para determinar las fuentes y fundamentos del poder, Crozier y Friedberg (1990) refieren a los triunfos, los recursos y las fuerzas de cada una de las partes involucradas, es decir a sus respectivas potencias, que es lo que determinarán el resultado en la relación de poder. Se debe entender a la “potencia” en este intercambio entre las partes, como las diferentes posibilidades de acción de los actores, y no como la potencia en relación a unas fuerzas, pues, las partes más que medir sus fuerzas o potencia, lo que intentan es obtener un determinado comportamiento del otro del cual dependa su propia capacidad de acción, como afirman Crozier y Friedberg (1990) *“el poder reside, pues, en el margen de libertad de que disponga cada uno de los participantes comprometidos en una relación de poder, esto es, en su mayor o menor posibilidad de rehusar lo que el otro le pida.”* (p. 58).

Además los autores aclaran que los recursos que los actores puedan poseer como la fuerza, la riqueza, el prestigio y la autoridad no intervienen sino en la medida en que éstos les proporcionen una libertad de acción más grande. Es decir que los recursos de los que pueden disponer serán puestos en juego por los actores en la medida en que les provean una mayor ventaja en la negociación o en el margen de acción.

Los autores además aclaran que en la realidad organizacional los tipos de poder y las zonas de incertidumbre se encuentran mezclados de manera inextricable, y distinguen cuatro fuentes de poder, correspondientes a las cuatro tipos de incertidumbre.

...Las que provienen del control de una competencia particular y de la especialización funcional; las que están ligadas a las relaciones entre una organización y sus entornos; las que nacen del control de la comunicación y de la información, y las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales. (Crozier y Friedberg, 1990, p. 69).

1) Control de una competencia particular y de una especialización funcional difícil de remplazar. Un especialista que posee conocimientos y habilidades específicas, así como experiencias del contexto, le permiten resolver problemas y aportar soluciones que son cruciales para la organización. Por ello adquieren un poder y una posición en la negociación y organización que resulta más favorable frente a sus colegas. Si bien todos los individuos poseen un mínimo de pericia, que les permite negociar distintas condiciones, los distintos recursos que el individuo posee como: la habilidad, su capacidad para aprovechar diversas situaciones, así como su habilidad negociadora limitaran su estrategia.

Por su parte, Minzberg (1992) también señala las fuentes generales del poder, donde en realidad el autor desglosa la primera y gran fuente de poder mencionada por Crozier y Friedberg y la divide en tres fuentes determinadas por el control de: **a)** un recurso, **b)** una habilidad técnica, y **c)** un cuerpo de conocimiento que sean de gran importancia para la organización. El autor además señala que para que sean efectivamente una fuente poder deben crear una dependencia para la organización, es decir deben ser considerados como algo “esencial” para el funcionamiento de ésta, además debe estar “concentrado”, es decir debe presentarse como un recursos escaso y estar en manos de una persona o un grupo reducido de personas, que hacen que sean más necesarias para la organización y además debe considerarse como “insustituible” por la misma.

2) Incertidumbres que se desarrollan en las relaciones de la organización con su entorno. Toda organización establece relaciones con su medio, tanto para obtener recursos del medio como para colocar los productos que ésta transforma. Los individuos y los grupos, debido a las interrelaciones y múltiples

dependencias que se generan en determinados segmentos del medio, podrán controlar o al menos moldear en parte para su beneficio personal o del grupo, adquiriendo un poder considerable dentro de la organización. *“Pero el poder no proviene únicamente de las circunstancias objetivas, de la técnica, y de los múltiples problemas que crean las relaciones con el exterior, nace también con la utilización activa, por parte de los actores, de las plazas y las posiciones que ocupan en los procesos de funcionamiento en sí.”* (Crozier y Friedberg, 1990, p. 72).

Al respecto, Mintzberg (1992) también señala que el hecho de que un actor disponga de algunos recursos o capacidades de acción, no es condición suficiente para ejercer poder. El individuo debe ponerse en acción para convertirse en un agente de influencia. De este modo Mintzberg (1992) señala que *“el poder de un individuo en o sobre la organización reflejan una dependencia por parte de ésta, un punto débil en su propio sistema de poder”*. (p. 26). De este modo, la voluntad y las habilidades políticas como medios de influencia, conforman las bases de poder dentro de la organización y en su entorno.

Los agentes que no poseen otros medios de influencia, ya sean políticos, o legítimos, pueden recurrir a su voluntad de actuar, a su capacidad de generar energía, y a la habilidad que tengan para sacar partido de la actividad política...incluso para los que pueden utilizar otros medios de influencia, la voluntad y la habilidad son ingredientes cruciales para poder utilizar estos medios...deberán ser aficionados a la persuasión, a la manipulación, a la negociación, y deberán tener un especial sentido de cómo fluye el poder en la coalición interna (dónde radica la influencia formal y dónde la informal, qué temas merecen atención, qué amistades y rivalidades existen, cuáles son las normas implícitas o explícitas de la organización, y cuáles de ellas pueden saltarse y cuáles pueden ser evocadas para obtener la victoria en determinado tema)... Por lo tanto, la habilidad y la voluntad acompañan siempre al poder en la organización y su entorno, y tienen un papel muy importante en el sistema de política de la coalición interna. (Mintzberg, 1992, pp. 219-220).

Patchen (1974) afirma que el agente con influencia apuesta a aquellas alternativas que revisten una importancia para éste, dejando de lado el resto de las alternativas a los demás agentes.

3) Control de la comunicación y de la información. Los autores Crozier y Friedberg (1990), afirman que *“la organización crea poder simplemente por la forma en que organiza la comunicación y los flujos de información entre sus unidades y sus miembros.”* (p. 72).

Aquellos individuos que posean información que otros necesitan, ejercerán inevitablemente un cierto poder sobre el resto pues *“la manera en que transmitirán sus informaciones (con mayor o menor retraso, más o menos filtrada o maquillada, etc. afectará profundamente la capacidad de acción del destinatario, y no hay reglamentación que pueda con eso.”* (Crozier y Friedberg, 1990, pp. 72-73). Así, el individuo únicamente podrá equilibrar esta situación en la medida que posea también información pertinente para intercambiar con otros individuos que la necesiten, o bien controlando alguna otra fuente de incertidumbre que afecte la capacidad de actuación de otros individuos. Esto permite llevar a cabo una negociación más equilibrada en torno al control de información que es pertinente y además necesaria para ambos.

Mintzberg (1992) afirma que la información otorga poder y por lo tanto los conocimientos privilegiados generan poder político. Este poder puede obtenerse: a) cumpliendo la función de portero, es decir controlando el flujo de información, en este caso el poder se debe al canal por el que fluye la información (tan pronto se pierde la fuente de información, u otros agentes pueden establecer un acceso paralelo, el poder político se disipa); o bien b) ocupando un lugar central en el dominio de la información jugando un papel como centro neurálgico en el manejo de la información, en este caso un agente interno consigue poder político porque se encuentra situado en un centro neurálgico donde se retiene o filtra información importante, y donde la información sólo es transmitida al resto en la medida que le resulta beneficioso a sus propios intereses. Ésta es una forma conocida de obtener poder político otorgando información a cuenta gotas, o bien

proporcionando información en exceso, para que el destinatario le resulte difícil asimilarla.

A veces también la localización física dentro de la organización confiere a un determinado agente la posición de centralidad y por consiguiente poder político o informal. Tal es el caso de una recepcionista que tiene acceso a información, como así también los directivos que mantienen relaciones con otros agentes internos o el caso del director ejecutivo, que mantiene relaciones tanto con los directivos como con agentes externos, constituyen un verdadero centro neurálgico.

Crozier (1990) explica también, que si los subalternos intentan influir sobre los directivos en la toma de decisiones a través de la deformación de la información para favorecer sus propios intereses, esa situación no podrá ser sostenida en el tiempo pues, de conocerse la maniobra, el directivo a través en el poder legítimo que posee destruiría automáticamente esa fuente de poder. Por lo cual, quienes decidan utilizar este método deberán aplicarlo de manera sutil.

4) Las prerrogativas legales. De acuerdo con los autores Crozier y Friedberg (1990), esta fuente de poder está basada en la existencia de reglas organizativas y surgen como una respuesta de la dirección al problema que plantea la existencia de las otras fuentes de poder. Además plantean que las reglas son creadas justamente para eliminar las distintas fuentes de incertidumbre, que como se mencionaba anteriormente, las fuentes de incertidumbre son generadoras de potenciales fuentes de poder. Sin embargo, paradójicamente la creación de reglas no sólo no elimina las zonas de incertidumbre, sino que generan nuevas, que por ende son aprovechadas por los mismos individuos que a través de estas reglas intentan regular sus comportamientos. Un ejemplo de ello son las negociaciones y el regateo que ocurren alrededor de la aplicación de la regla.

Desde otro ángulo de análisis, los autores plantean que las reglas restringen la libertad de acción de los individuos, al igual que restringen el margen de libertad del superior, al mismo tiempo que la regla se convierte en una forma de protección para los individuos de las posibles arbitrariedades del

superior, que si saben aplicarla bien, el superior se encontrará desvalido frente a ellos, ya que para el buen funcionamiento de una organización se requiere que los individuos hagan más de lo que la norma exige, y como el superior depende de los resultados obtenidos por sus subordinados, éste se encuentra en posición de debilidad, sin poder exigir a los empleados más de lo que la regla impone. Además se pone en juego la supervivencia misma de la organización ya que ésta depende de los resultados que obtenga.

Para restablecer el equilibrio, el superior cuenta con otras reglas para chantajear a los subordinados, a través de las cuales amenazará con aplicar sino deponen su actitud, aunque sabe que no podrá propasarse porque los subordinados volverán a tomar al pie de la letra las reglas y se refugiaran nuevamente en ellas. *“El poder del superior es a fin de cuentas el poder de crear reglas con las cuales pueda jugar para obtener de sus subordinados los comportamientos que él juzga convenientes.”* (Crozier y Friedberg, 1990, p. 75).

5) El acceso a algunas de las otras cuatro fuentes de poder antes mencionadas, de manera personal; a través de un grupo; por medio de los medios de comunicación; y el acceso por intercambio de favores (en este caso el poder no se genera por dependencia sino por reciprocidad). Así queda determinado que *“el juego de poder en la organización se caracteriza por relaciones (asimétricas) de reciprocidad como por las de dependencia”*. (Mintzberg, 1992, p. 27).

El autor afirma que aunque un agente no posea medios de influencia, tener relaciones con otros agentes con influencia, ya sean internos o externos, constituyen verdaderos medios de influencia por sí mismos que son suficientes para disponer de algún poder dentro de la coalición interna. El mejor agente interno que resulta clave tener acceso es al director ejecutivo, y quiénes tienen acceso a él son generalmente sus empleados directos que le sirven diariamente a él como secretario/a y asistentes, que inevitablemente los coloca como los segundos en importancia luego del director ejecutivo como agentes de influencia. Mintzberg aclara que si bien no todos los agentes pueden tener la posibilidad de trabajar para el director ejecutivo, cualquier directivo importante puede

también generar poder para los que se encuentran a su alrededor. Recibir el respaldo de alguien con influencia significa compartir esta influencia.

Trabajando para algún agente poderoso, en un sistema donde los recursos son escasos y existe una constante lucha para conseguir ventajas, se consiguen beneficios reales pero también algunos simbólicos. Las autoridades con poder pueden conseguir más beneficios para sus subordinados. Pueden obtener un mayor apoyo tanto para sus promesas como para sus amenazas, y pueden también conseguir más fácilmente cambios en la situación de sus subordinados. Ofrecen la posibilidad de llevarse consigo a sus subordinados cuando son ascendidos... (Kanter, 1977, p. 172).

A su vez un agente interno puede alcanzar el poder si posee un acceso privilegiado a zonas donde radica el poder, donde se toman las decisiones importantes. En este sentido, Kanter habla de *“la visibilidad, de la oportunidad de ser tenido en cuenta como una fuente de poder, que puede obtenerse a través de la participación en fuerzas de trabajo y comités.”* (p. 179).

También el acceso a un agente externo dominante o a uno que controle una dependencia crítica para la organización, constituyen una fuente poder dentro de la coalición interna. En el caso de una empresa comercial, el hecho de establecer una relación con clientes claves es suficiente para acumular un poder importante dentro de la coalición interna.

Si bien el acceso privilegiado a centros de poder proporciona poder tanto por la información y tanto más por los recursos que puede generar para la organización, éstos medio políticos de influencia son vulnerables y carecen de valor cuando la conexión se pierde.

8.5.6. Los recursos o triunfos de los actores

La estrategia de cada uno de los actores se orientará de manera natural a prever el comportamiento de sí mismo como el de los otros, manipulando las condiciones estructurales y las reglas que rigen para cada

relación, para poder ampliar su margen de libertad y maniobra, al mismo tiempo que intentará limitar el margen de maniobra del adversario para conocer de antemano su comportamiento y obtener así una ventaja en la relación.

Por un lado la organización afecta la capacidad de jugar de sus miembros pues determina los triunfos que puede utilizar cada uno de ellos en las relaciones de poder. Por otro, condiciona su voluntad de hacer realmente uso de esos triunfos para conseguir sus estrategias pues fija los envites, es decir, lo que cada uno tiene esperanza de ganar o se arriesga a perder, si compromete sus recursos en una relación de poder. (Crozier y Friedberg, 1990, pp. 66-67).

En relación a los recursos, los autores incluyen de todas clases (individuales, culturales, económicos, sociales, etc.) del que dispone un actor por su contexto social que definen además el marco temporal, espacial y social en el que cada actor además deberá circunscribir su estrategia, estableciéndose de este modo, una especie de inventario de recursos que permitirá introducir las debilidades de cada actor que se miden en el punto de análisis de inserción común y de su posición respectiva en un contexto social estructurado.

Este conocimiento de la situación social de un actor, permite vislumbrar las posibilidades que tienen los actores de diversificar sus dominios de inversión, es decir de jugar con varias relaciones de poder a la vez, pues la multiplicidad de relaciones de poder implican un triunfo para el actor, por un lado porque le otorgan protección contra los riesgos que se corren en las distintas relaciones de poder, ya que contar con varias opciones, le permite un abanico de posibilidades que hace que no se agoten todas en una misma relación, y por otra parte le permiten al actor estar mejor posicionado, ofreciéndole posibilidades de ofensivas, ya que si el actor posee varias relaciones de poder puede acumular los recursos provenientes de otras relaciones e invertirlos más eficazmente en una relación específica para reforzar su posición dentro de ésta.

Esto además permite comprender la forma en que cada actor puede percibir y utilizar el factor tiempo en las relaciones de poder ya que éstas se desarrollan en el tiempo, y es fundamental tenerlo presente, ya que “es una y

muchas veces la única, fuente de diversificación de posturas: el tiempo es también una dimensión del margen de maniobra de un actor". (Crozier y Friedberg 1990, p. 63).

Contemplar los diferentes recursos del que disponen los actores en una determinada relación de poder, refleja la relación de desbalance para los diferentes actores, ya que los actores no poseen las mismas posibilidades, ni horizontes temporales, ni los mismos recursos, es decir que cada actor deberá medir su compromiso, ajustar sus posturas y por tanto limitar el riesgo de perder que implica toda relación de poder. Con ello queda determinado que, en una relación de poder, los actores cuentan con capacidades estratégicas o de acción diferentes. El análisis del campo social estructurado de los diferentes actores, nos acerca a nociones de poder social, potencia o influencia social, definidas como:

La mayor capacidad de un jugador de extender el campo de ejercicio de una relación de poder y llevarla a un terreno donde la relación le favorecerá... Las desigualdades sociales entre actores que propician que desde un principio, algunos tengan más oportunidades que otros de colocarse en una situación de dominio. (Crozier y Friedberg, 1990, p. 64).

8.5.7. La pertinencia de los recursos o triunfos

Crozier y Friedberg (1990) señalan que no todos los recursos de un actor resultan pertinentes y aprovechables dentro de una organización, ya que la misma valora unos y descarta otros, todo en función de sus objetivos y la naturaleza de las actividades que de ellos deriven. Además, el hecho de cada actor cuente con los recursos o triunfos necesarios no es condición suficiente, es necesario también que los individuos acepten ponerlos en funcionamiento en relaciones de poder específicas. Así, los autores deducen que no existen automatismos, es decir los individuos estarán dispuestos a movilizar sus recursos o a enfrentar riesgos que implican cualquier relación de poder, con la condición de poder encontrar en la organización:

Envites, lo suficientemente pertinentes respecto a sus triunfos y objetivos y lo suficientemente importantes como para justificar una movilización de su parte... Un envite es redefinido por los autores como medio del que tienen necesidad simultáneamente varios actores para conseguir su estrategia particular y por cuyo control siempre habrá competencia. (Crozier y Friedberg, 1990, pp. 67-68).

También la organización define las promociones internas, las zonas de incertidumbre organizativas que permite distintas interrelaciones entre los individuos; por las condiciones de acceso que fija para determinadas posiciones, y por las normas y ventajas que trae consigo, separa a algunos individuos o a los cuales les confiere una fuente de poder determinada y define de este modo las posibilidades de ganancia de cada uno. *“Ninguna zona de incertidumbre organizativa constituye un envite para ningún miembro de la organización. La competencia se organiza alrededor de algunos envites u objetivos intermedios tipo.”* (Crozier y Friedberg, 1990, p. 68).

8.6. La actividad política en la organización

La política es la forma de llevar a cabo el ejercicio de poder, por lo cual la actividad política es parte esencial de la vida organizacional.

Culbert y McDonough, (1980) señalan que la gente quiere establecer un nicho para ejercer su influencia, adquirir recompensas y adelantar sus carreras. Esto es así porque las organizaciones están compuestas por individuos con diferentes metas e intereses, por lo que es natural que surjan conflictos para hacerse de los recursos. (Pfeffer, 1981). Así la conducta política en las organizaciones es definida por Farrel y Petersen (1982) como *“las actividades que no se requieren como parte de la función formal de la organización pero que ejercen influencia o pretenden ejercerla, en la distribución de ventajas y desventajas de la empresa.”* (p. 405).

Como corolario, Etkin (1999) señala que la voluntad de poder lleva a los individuos a luchar para ganar espacios, a crear grupos de interés donde los que

piensan distinto se convierten en adversarios. La política como único fin para obtener poder, queda encerrada sobre sí misma, donde cada actor lucha por conseguir sus propios intereses y la gerencia lucha por mantenerse en el gobierno de la empresa.

8.7. El actor y su estrategia

Crozier y Friedberg (1990) señalan que el comportamiento del actor representa un aspecto ofensivo, al intentar aprovechar las oportunidades que ofrece al medio para mejorar su actuación en la negociación; y un aspecto defensivo, donde el actor busca mantener su autonomía, es decir su libertad y capacidad de actuar. Esto puede definirse, a partir del análisis de las estrategias de los actores:

- El actor posee objetivos ambiguos y a veces contradictorios que van cambiando conforme a las circunstancias.
- El comportamiento del actor es activo aunque se encuentre muchas veces restringido o limitado.
- El actor dirige su comportamiento con un sentido racional respecto a las oportunidades que le presenta el contexto y también en función del comportamiento de los demás actores y del juego en la negociación.

De este modo, el individuo utiliza estrategias de cooperación al establecer una relación de negociación con un superior o con otro miembro de la organización. Si bien este comportamiento puede ser interpretado como un comportamiento de obediencia y conformismo del individuo, en realidad éste decide obedecer como resultado de una negociación porque obtiene algún beneficio de ello. Sin embargo es preciso aclarar que el margen de la

negociación del sujeto estará determinado por los recursos con que cuenta y por su capacidad para invertirlos en la negociación.

También el individuo utiliza estrategias de conflicto para poder satisfacer sus necesidades. Estas estrategias estarán determinadas por las posibilidades de agruparse con otros miembros, construir relaciones, comunicarse, gestar alianzas y soportar las presiones psicológicas propias de todo conflicto.

Esto se relaciona con lo propuesto por Mintzberg (1992) donde el autor afirma que los agentes de influencia de la organización, intentan ejercer el poder a partir de los distintos sistemas de influencia, de acuerdo con el nivel jerarquía de autoridad que ocupan en la estructura. Esto será desarrollado con mayor profundidad más adelante en el apartado de los sistemas de influencia utilizados según la jerarquía del actor en la organización.

8.8. El juego como instrumento de la acción organizada

Crozier y Friedberg (1990) plantean el juego de poder como instrumento de la acción organizada a partir de tres situaciones que ocurren en las organizaciones:

a) La organización como problema. La organización resulta en un universo de conflictos, en el que actores autónomos con objetivos múltiples y divergentes utilizan las fuentes de poder del que disponen gracias a las fuentes de incertidumbre organizacional. Esto exige cuestionar el concepto de objetivo común que se plantea en las organizaciones, ya pueden existir objetivos compartidos, pero no unicidad de objetivos. Esto es debido a la división del trabajo y la posición que el individuo ocupa en la jerarquía organizacional, hace que posean una visión organizacional deformada, optando por el objetivo que le es asignado dentro del área o departamento como fundamental. Además como los recursos asignados por departamento son escasos, tiende a haber una mayor competencia entre sí por la distribución. Por ello, Crozier y Friedberg (1990) afirman que no se puede hablar de objetivos o racionalidad como si

existieran por sí mismos, por encima de los actores que conforman la acción colectiva organizada. Además agregan, que la organización como lugar de acción colectiva es precaria y problemática. Así el hecho organizativo es un problema que consiste en integrar y coordinar actividades que son indispensables para conseguir un resultado, sin embargo, las relaciones de poder y sus estrategias, aseguran la ejecución de tales actividades.

A través del análisis de las relaciones de poder y su complejidad, los autores muestran que el orden establecido en las organizaciones por los dirigentes no es un orden preestablecido, sino que está influenciado por las estrategias de cada actor.

b) La función de las estructuras y las reglas. Las estructuras y las reglas contienen en sí mismas aspectos contradictorios. Por un lado le imponen restricciones a los individuos de una organización, incluyendo a los mismos dirigentes que las crearon, y por otro lado representan un conjunto de regateos, producto de relaciones de fuerza en la negociación. Las estructuras y las reglas, se constituyen como una institucionalización provisional contingente. La organización mantiene su existencia a través de una estructura de poder y con las reglas de juego organizativas.

Este enfoque explica el funcionamiento de las organizaciones a través de las estrategias de sus miembros, es decir mediante el análisis de las organizaciones como sistemas de acción, que se construyen y mantienen por la acción de los individuos o grupos.

c) El juego como instrumento de la acción organizada. Resulta fundamental cambiar el concepto de función por el concepto juego. Al mencionar la función de un actor determinado, el individuo está obligado a reducir su comportamiento a las expectativas de su función, y su conducta resulta por ende adaptativa y pasiva. De este modo, los individuos son el soporte de las estructuras organizacionales y se encuentran condicionados por su función. Por el contrario si se utiliza el concepto de juego, como mecanismo concreto de estructuración de relaciones de poder, el juego es el instrumento con que cuentan los individuos

para reglamentar su cooperación, donde si bien el jugador es libre, si desea ganar debe dirigir su estrategia racional a ello, en función de la naturaleza del juego y respetando sus reglas.

Al tratarse de una organización, el juego es siempre de cooperación, el producto del juego será el objetivo organizacional, siendo también la estructura un conjunto de juegos, donde la naturaleza del juego otorga la racionalidad y la estrategia de cada participante es el partido que se adopta el juego. De este modo, la organización es conceptuada como un conjunto de juegos articulados entre sí, analizado como consecuencia indirecta de las restricciones impuestas que obliga a cada participante a no perder de vista las exigencias y las reglas del juego.

Por su parte, Mintzberg (1992) también se basa en una teoría de los juegos propia para explicar el comportamiento organizacional a partir del ejercicio del poder de los actores e incluye a la política como un subconjunto del poder, ya que se trata de un poder informal, de naturaleza no legítima. La autoridad también es un subconjunto del poder, pero en este caso, forma parte del poder formal que emana de un cargo formal de la organización, es decir de la capacidad de obtener que se hagan determinadas cosas gracias al puesto que se ocupa dentro de la organización. Los objetivos, son definidos como: *“las intenciones que se ocultan detrás de las decisiones y las acciones que toma la organización, los estados mentales que conducen a los individuos, o a los grupos de individuos llamados organizaciones, a hacer lo que hacen.”* (Mintzberg, 1992, p. 6).

Estos objetivos muchas veces se encuentran en contraste con la misión de la organización, definida como *“la función básica de la organización en la sociedad, en términos de los bienes y servicios que ofrece a sus clientes.”* (Mintzberg, 1992, p. 6). El autor revela que estos “contrastes” entre objetivos y la misión de la organización, se pueden explicar a partir de la teoría del juego del poder y sus jugadores, y que se encuentra basada en la premisa de que el comportamiento de las organizaciones es un juego de poder en el que varios jugadores, llamados agentes con influencia, buscan el control de las decisiones y

acciones que toma la empresa. Esta teoría será abordada con mayor profundidad a continuación.

8.9. Los juegos políticos como actividades para ejercer la actividad política

Allison (1971) refiere que la mejor forma de caracterizar el sistema de política de la organización es como una serie de actividades, un grupo de juegos, que tienen lugar en la coalición interna -como una sobre posición intrincada, sutil y simultánea-, una especie de circo con muchas pistas...estos juegos políticos no carecen de estructura ni son tan independientes unos de otros como pudiera parecer a primera vista. Los juegos no son ni aleatorios ni se suceden porque sí. (p.162) se guían por determinadas reglas. Algunas reglas son explícitas, otras implícitas. Algunas son bastante claras, otras confusas. Algunas son muy estables; otras cambian con frecuencia. Pero el conjunto de reglas define el juego. En primer lugar, las reglas establecen posiciones, la forma en que cada persona accede a una posición, el poder de cada posición, los canales de acción. En segundo lugar, las reglas restringen el ámbito aceptable de decisiones y acciones... en tercer lugar, las reglas regulan todas las acciones (negociaciones, coaliciones, persuasión, fraudes, faroles y amenazas) y califican otras acciones de ilegales, inmorales, poco caballerescas, o inapropiadas. (Allison, 1971, pp. 170-171).

Como mencionamos anteriormente Crozier y Friedberg (1977) también basan su análisis en el concepto de juego, y lo describen de forma similar y que de manera resumida expresan:

El juego es mucho más que una imagen. Es un mecanismo concreto gracias al cual los agentes estructuran sus relaciones de poder y las regulan, siendo estas regulaciones precisamente la causa de que puedan actuar con libertad. El juego es un instrumento que los agentes han desarrollado para regular su cooperación. Es esencial para la acción organizada. El juego es la forma de reconciliar la libertad de los agentes y las restricciones existentes sobre su comportamiento. El jugador sigue

siendo libre, pero si desea ganar debe adoptar una estrategia racional de acuerdo con la naturaleza del juego y que respete sus reglas. (p. 97).

Mintzberg (1992) propone que al analizar cada juego, es necesario determinar quiénes son los jugadores (director ejecutivo, directivos intermedios, trabajadores cualificados y no cualificados, etc.) en qué medios de influencia confían para jugar (voluntad y habilidades políticas, información o accesos privilegiados, potencial de explotar el sistema legítimo de influencia, etc.). Además, realiza un análisis de cada juego realizando una categorización donde contempla cuál es la razón de participación de los jugadores al juego, a través de cinco categorías que engloban 13 tipos diferentes de juegos. Dichas categorizaciones comprenden: juegos para resistirse a la autoridad; juegos para contrarrestar la resistencia a la autoridad; juegos para conseguir una base de poder; juegos para vencer a los rivales y juegos para influenciar los cambios en la organización.

8.10. Teoría del juego de poder y sus jugadores

De acuerdo con lo que Mintzberg (1992) propone, este supuesto parte de la idea de que la organización es creada cuando un individuo o grupo de individuos se asocian para perseguir una misión común. Luego otros agentes son convocados y posteriormente atraídos a la organización para satisfacer sus necesidades. Debido a la existencia de una pluralidad de necesidades de los individuos (agentes de influencia), cada uno trata de aprovechar su poder (medios de influencia) para controlar las decisiones y las acciones tomadas por la organización. El grado de éxito de cada uno de ellos, determinará la configuración final de poder en la organización. Es por ello que para comprender el comportamiento organizacional deben ser analizados los distintos agentes de influencia con sus necesidades y las formas o medios de influencia empleados por cada uno de ellos para satisfacerlas.

Mintzberg (1992) aclara además que si bien son muchos los factores que afectan el comportamiento organizacional, el poder es lo que realmente importa, porque se encuentra siempre presente en las relaciones entre los individuos y grupos de la organización, ya que existe una búsqueda por el poder para la satisfacción de las necesidades.

En el ejercicio de Poder Hirschman (1970) señala que los participantes en cualquier sistema cuentan con tres opciones: **a)** Quedarse en el sistema y contribuir a éste en la forma esperada, actitud a la que Hirschman llama **lealtad** (popularmente callar y obedecer), **b)** marcharse, a lo que Hirschman llama **salida** **c)** Quedarse y tratar de cambiar el sistema a lo cual Hirschman se refiere como **voz** (mejor luchar que rendirse).

Recurrir a la opción voz en lugar de marcharse representa un intento de cambiar las prácticas, las políticas y los resultados de la organización la opción voz se define en este contexto como cualquier intento que se haga para promover algún cambio, en lugar de limitarse a huir... (Hirschman, 1970, p.30).

A partir de las tres opciones que Hirschman nos propone, existen interrelaciones como por ejemplo, la salida es a veces el último recurso cuando la opción voz no ha tenido éxito, y otras veces llevar a cabo una huelga sirve como una salida temporal para complementar la opción voz.

También la salida puede operar como un reactivador de poder cuando la opción voz es dominante. También la imposibilidad de tomar la opción de salida fuerza al individuo a tomar la opción voz. La opción voz es la acción política por excelencia y la salida es considerada como un punto débil o como una deserción. (Hirschman, 1970, p.15-17).

Si el participante escoge la opción voz, es lo que Mintzberg (1992) llama "agente con influencia", los que se van de la organización dejan de ser agentes con influencias, y aquellos que eligen la opción lealtad son empleados que se limitan a hacer lo que se les manda, eligen no participar como agente activos, apoyando implícitamente de este modo, la estructura de poder existente. (Mintzberg, 1992, p. 25).

Sin embargo, un empleado puede elegir por conveniencia la opción lealtad y de este modo ejercer algún tipo de influencia sobre el resto, ejerciendo así un doble rol, con una doble intención, para obtener así beneficios para sí o para su grupo de trabajo. (Esto concuerda con lo que proponen Crozier y Friedberg (1990), en el apartado de “el actor y su estrategia” en el sentido de que el comportamiento de los actores es siempre activo, aunque muchas veces se encuentre restringido o limitado, a su vez con los conceptos de instituido e instituyente antes mencionados).

8.10.1. Los jugadores

En la teoría de los juegos de poder Mintzberg (1992) distingue los agentes internos de los externos dentro del juego de poder:

Los agentes internos son los empleados de la organización que optan por dar su opinión, los encargados de tomar decisiones y acciones de forma regular son los que determinan el resultado final, y los que expresan los objetivos que perseguirá la organización. Los agentes externos son aquellos que no pertenecen a la plantilla de la organización pero que utilizan sus fuentes de influencia con el propósito de afectar el comportamiento de los empleados. (p. 29).

Los distintos agentes con influencia forman coaliciones, ya sean internas o externas a la organización para intentar satisfacer sus necesidades, como señalan Hickson et al. (1976), es la alianza de intereses lo que sostiene (o destruye) a la organización.

Como el proyecto está enfocado en dilucidar los comportamientos políticos de sus miembros centraremos nuestra atención en dilucidar quiénes son los agentes de influencia que operan en el entorno interno de la organización.

Respecto de la coalición interna, de los grupos de agentes de influencia expuestos por Mintzberg (1992) desarrollaremos aquellos que se adecuan al

análisis de nuestro caso: en una Pyme, se desarrollarán los conceptos de los jugadores que pertenecen a una empresa de estas características y tamaño.

-Alto directivo o jefe: es el agente individual, que se encuentra en la cúspide de la jerarquía.

-Los operarios: encargados de la producción e los bienes y servicios.

-Los directivos: conformado por las autoridades que siguen al alto directivo o jefe y comprenden todos los demás niveles de autoridad hasta llegar a los operarios.

-La ideología: está determinada por el conjunto de creencias compartidas por todos los miembros de la organización, que la distinguen de otras organizaciones. Esto está en consonancia con lo que sostiene Crozier, que propone incluir a la cultura organizacional en el análisis del poder.

Por otra parte, cuando el director ejecutivo es a la vez el dueño y fundador de la organización existe una concentración mayor de poder. Esto suele suceder en organizaciones pequeñas, como la que se analizará en este proyecto.

8.10.2. Los agentes internos y sus características principales

Los agentes internos de influencia, son los agentes que pertenecen al entorno interno organizacional y están empleados a tiempo completo. Mintzberg (1992) define las características principales de éstos al mencionar que:

- a) Tienden a estar seriamente comprometidos con la organización en virtud de la dependencia que tienen de ella para su bienestar personal,
- b) conocen íntimamente la organización, en virtud del tiempo que pasan en ella y c) son los que toman decisiones y las acciones; la iniciativa les corresponde; y es su comportamiento lo que deben influenciar los agentes externos. (p. 133).

Cada de uno de los agentes de influencia se sirve de cuatro diferentes medios de influencia: **1) la autoridad, 2) la ideología, 3) la habilidad y 4) la política** para conseguir satisfacer sus necesidades.

El director ejecutivo, es un alto directivo que se encuentra en el vértice estratégico de la organización, ya que de él dependen el resto de los agentes de influencia. Es el director ejecutivo el encargado de llevar a cabo las metas de la organización y de defender los intereses de la organización. De este modo, el director ejecutivo interviene en un punto crítico del proceso, donde la influencia se convierte en acción.

Cuando el director ejecutivo delega su poder formal a otro individuo, se generan problemas en el control, porque al delegar las decisiones a otro individuo, está delegando también poder y su capacidad de control en otro individuo. Al respecto Mintzberg refiere que *“todas las personas contratadas son agentes internos que potencialmente pueden ejercer influencia sobre la organización, pues tienen sus propias necesidades que intentarán satisfacer mediante su participación en las actividades de la organización.”* (p. 140).

Para contrarrestar la pérdida de poder, el director ejecutivo establece un **sistema de autoridad**, que es el sistema de poder legítimo o formal. La autoridad se ejerce mediante dos sistemas: **a) el sistema de control personal**, se establece un control directo de los directivos sobre los empleados de su área para controlar sus comportamientos, y **b) el sistema de control burocrático**, a través del cual el director ejecutivo establece estándares de comportamiento que son aplicados al trabajo, a las relaciones laborales, y al rendimiento. Sin embargo *“una vez diseñada la organización ésta adquiere vida propia que va más allá de las situaciones y controles diseñados en un principio. Se originan otros sistemas independientes... Sistemas que a veces complementan al de la autoridad pero que también pueden contradecirse con éste.”* (Mintzberg, 1992, p. 140).

El sistema de influencia que agrupa y cohesiona a los miembros de la organización es el **sistema de ideología**, basado en tradiciones, creencias, mitos o historias de la organización que son compartidos por sus miembros. Este sistema genera un sentimiento de lealtad hacia la organización haciendo que los

empleados se abstengan de realizar acciones u opiniones, contrarios a los objetivos organización.

Por otro lado, aquellos empleados especialistas con alto nivel de experiencia conforman el **sistema de habilidad** dentro de la coalición interna. Este sistema distribuye el poder de manera desigual, ya que el sistema de basa únicamente en los conocimientos y talentos de los individuos dejando para unos pocos la posibilidad de ejercer influencia a través de la opción voz.

Todos los sistemas antes mencionados, ya sea que funcionen de manera individual o conjunta, son a menudo imperfectos e incompletos, dejando margen a la intervención de individuos para que actúen por fuera del poder formal o legítimo establecido, de la ideología aceptada y del criterio de los expertos. Cuando se produce este fenómeno estamos frente al uso del poder político por parte de la coalición interna de la organización. Hablamos de un sistema de influencia informal, que generalmente conlleva a la formación de conflictos en el seno de la organización.

El individuo adopta un **sistema político**, paralelo al sistema legítimo de influencia impuesto por la organización, en la cual toma la opción voz para llevar a cabo su juego de poder. Este sistema es utilizado para realizar un rodeo en su estrategia o desobedecer a los demás sistemas de influencia, para conseguir sus propios objetivos.

A continuación serán analizados los distintos agentes internos de influencia, la utilización que hacen de los medios de influencia y las necesidades de cada agente en el juego de poder.

8.10.3. El director ejecutivo

Mintzberg (1992) llega a la conclusión de que *“el director ejecutivo es el agente más poderoso en todo el sistema de poder en la organización y en su entorno... ningún otro agente tiene individualmente tanto poder como él.”* (p. 143). Por su parte, Tannenbaum y Katz (1957) afirman que *“el poder se distribuye entre mucha gente, pero el poder de la presidencia sólo lo ostenta una persona”*. (p.133).

Sin embargo Mintzberg (1992) aclara que el poder del director ejecutivo dependerá de los medios de influencia que tengan el resto de los agentes de influencia para contrarrestar la autoridad formal. Pero lo que otorga tanto poder al director ejecutivo (que en el caso de una Pyme generalmente es también propietario de la empresa), es que tiene conocimiento acerca de las posiciones de todos los agentes de influencia, y además el director ejecutivo controla las prerrogativas legales y tiene acceso a directores ejecutivos de otras empresas como así también a otros agentes externos de influencia.

Las bases de su poder están determinadas por lo que French y Raven (1959) aportan en una serie de categorías ampliamente difundidas, en las que distinguen cinco tipos diferentes de poder: a) poder de recompensa, b) poder de coacción, c) poder legítimo, d) poder de referencia, y e) poder de habilidad.

Al observar las distintas categorías, el poder del director ejecutivo viene determinado cuatro de las categorías antes mencionadas: ya que es la persona designada por el consejo de la administración o el propio dueño en el caso de las organizaciones pequeñas, y esto le confiere la potestad para contratar personal que considere idóneo (**poder legítimo**), también para determinar los montos de las compensaciones (**poder de recompensa**), los niveles de rendimiento y también puede solicitar la obediencia de los miembros imponiendo muchas veces sus decisiones (**poder coactivo**). Todo esto le concede al director ejecutivo un gran poder, pero además afirma Mintzberg (1992) el poder de autoridad le confiere al director ejecutivo el sistema de influencia más importante, donde tanto los sistemas de control burocrático y de control personal hacen que cuando el director ejecutivo desee hacer oír su voz, el resto de los integrantes debido a la posición que ocupa en la escala jerárquica, tenga motivos para escucharle y obedecer, porque de él dependen la concreción de las necesidades que tengan los demás agentes de influencia que hacen que pertenezca a esa organización y no a otra. *“El sistema de influencia más importante para el director ejecutivo es el sistema de autoridad. Los dos sistemas de control (personal y burocrático) son en primera instancia sus medios de influencia para asegurarse la obediencia.”* (Mintzberg, 1992, p. 145). Sin embargo su poder no se limita únicamente a éste sistema de influencia, sino que también utiliza el

poder informal dentro de la coalición interna como responsable de la administración de la organización.

Si la organización presenta un sistema de ideología fuerte, el director ejecutivo puede hacer uso de este sistema, ya que es en el sistema de ideología donde la figura del director ejecutivo viene a personificar, y representar los valores de la misma, y por tanto puede utilizar su carisma, **(poder de referencia)** y liderazgo para conseguir sus objetivos y que los seguidores actúen conforme a sus decisiones.

Un líder cuenta además con muy buenas habilidades políticas, de persuasión y de negociación, por lo tanto también hará uso del sistema de influencia político para conseguir satisfacer sus necesidades, y al ser el director ejecutivo el agente con mayor poder de influencia, las cartas del juego de poder están marcadas a favor de éste.

El director ejecutivo es además el líder mejor informado, ya que si bien no es un experto en todos los temas de la organización, sí posee un conocimiento global del funcionamiento de ésta, **(poder de habilidad)** por lo que lo convierte en el agente de influencia con mayor conocimiento global de la organización. Además posee conocimientos del mercado externo, por poseer contacto con los agentes de influencia externos y por su status también posee contacto con directores ejecutivos de otras organizaciones.

Como agente de influencia, el director ejecutivo tiende a estar muy orientado a la consecución de los objetivos, donde la supervivencia de la organización es un objetivo clave para él, y donde sus intereses personales, se encuentran vinculados a los de la organización: si la organización fracasa, él es quien fracasa también. Los objetivos claves para el director ejecutivo y que intenta imponer en la organización son el crecimiento y supervivencia de la organización, ambos objetivos irán variando en intensidad en la práctica de gestión de acuerdo con el desarrollo de la organización. Sin embargo estudios realizados han determinado que directores ejecutivos tienen objetivos distintos a los de la organización, como maximización de sus ganancias o de sus imágenes personales.

8.10.4. Los directivos intermedios

Debido a que los directivos intermedios se encuentran por debajo del director ejecutivo, el poder y los medios de influencia son similares a los del director ejecutivo. De modo que, lo dicho anteriormente para el director ejecutivo es aplicable también a los directivos intermedios aunque en un grado inferior, ya que aunque los directivos intermedios dependen directamente del director ejecutivo y ocupan el segundo lugar en la escala de poder dentro la organización.

Cada directivo intermedio que ha sido designado por el director ejecutivo, se encarga de su unidad o departamento, manejando la información y los recursos de su unidad, y además es también el nervio central de su unidad, como único miembro con acceso formal a todos los miembros de la unidad y disponiendo del acceso a otros directivos intermedios, y por tanto éste puede desarrollar poder informal dentro de su unidad en virtud de las fuentes de información de que dispone.

El sistema de ideología es también utilizado por los directivos intermedios, aunque en menor medida que el director ejecutivo. Las diferencias fundamentales entre un director ejecutivo y los directivos intermedios, es que estos últimos responden a aquél, es decir, deben reportar su rendimiento a partir de los reportes de sus unidades, y a medida que descendemos en la jerarquía de autoridad, estos controles resultan cada vez más estrictos y continuos, aumentando los controles personales y burocráticos.

Además existe también una similitud en los objetivos del director ejecutivo con los directivos intermedios básicamente en lo concerniente a la búsqueda de supervivencia y crecimiento. Así, Mintzberg (1992) observa que:

Cuanto más alto es el puesto que ocupa un directivo intermedio en la jerarquía de autoridad, más fuerte es su compromiso con la organización, y por tanto más importante es para él la supervivencia de ésta. Su remuneración ha aumentado a medida que ha ido ascendiendo en la jerarquía y por tanto es lógico pensar que cuanto más ascienda un

directivo más interesado estará en la supervivencia de la organización. (pp. 154-155).

Para el directivo intermedio suele ser más importante el crecimiento de su propia unidad que de toda la organización en general, ya que la construcción de su propio imperio le confiere la posibilidad de adquirir mayor poder y status, gracias a un mayor manejo de recursos que se da en función del tamaño de la unidad que dirigen.

A su vez existen otros objetivos implícitos para el directivo intermedio que Mintzberg, (1992) hace referencia como *“la necesidad de autonomía incentiva no sólo la expansión, sino también la balcanización de la organización, su división para mantener el máximo de la independencia y discreción en cada una de las unidades intermedias.”* (p.156)

8.10.5. Los operadores

Como mencionábamos anteriormente son los encargados del trabajo operativo en la organización en la producción de bienes y servicios. Se encuentran en la base de la escala jerárquica, y además son los que se encuentran a mayor distancia del director ejecutivo y de las presiones de los grupos de influencia externa. Esto también hace que los operadores se sientan menos identificados con la organización. Sin embargo los operadores también desean satisfacer sus necesidades particulares dentro de la coalición interna, que los convierte en agentes de influencia. Mintzberg (1992) establece una distinción entre los operadores no cualificados y los operadores profesionales.

8.10.6. Los operadores no cualificados

Se trata de operarios que desarrollan un trabajo altamente rutinario, el trabajo está estandarizado mediante el sistema burocrático de control, y obedecen las órdenes para la ejecución de las tareas, dejándoles un escaso margen de acción. Por lo que no se sirven de los sistemas de control para

ejercer influencia. Tampoco pueden ejercer influencia a través del sistema de habilidad, ya que por definición los operadores no calificados carecen de conocimientos sofisticados o de capacitación especial. Además el trabajo rutinario se convierte en tedioso por lo que los operarios no calificados no suelen identificarse con la organización. Esto hace que tampoco utilicen el sistema de influencia de ideología.

Los operadores no calificados al encontrarse en la base de la escala jerárquica presentan un desbalance de poder con respecto a los demás agentes de influencia, lo que genera que sean los empleados de la organización más fácilmente reemplazables, ya que cualquiera puede aprender sus trabajos. Esto los deja sin margen de maniobra respecto a los medios de influencia de control burocrático, ideología, y de habilidad, una prerrogativa legal o el acceso a persona con influencia. Por lo cual Cartwright (1965) señala que *“cuando las personas se sienten sin poder, tienden a formar grupos cuyos líderes representan valores contrarios a los del sistema social dominante.”* (p. 36).

Al respecto, Mintzberg (1992) aclara que el sistema de influencia que puede ser utilizado por los operadores no calificados es el de la política, que además puede otorgarles un poder aún mayor si actúan de manera conjunta. El trabajo de los operadores es crucial para el funcionamiento de la organización, y si no realizan correctamente su actividad, perjudican a la organización en su núcleo. Si los operadores tienen la voluntad de agruparse y aunar esfuerzos en pos de sus propios intereses, pueden conseguirlo mediante la actividad política, desviando algunas de las acciones cotidianas hacia sus propios objetivos.

Los objetivos que intentarán imponer serán claramente los objetivos del grupo y no de cada operador en particular, ya que el poder lo concentra el grupo y no el individuo en particular. Por su parte Crozier (1964) afirma que el grupo puede también utilizar su poder para imponer normas y procedimientos en la estructura administrativa para reducir la arbitrariedad de la supervisión personal. En este caso paradójicamente, el grupo de operadores se sirve del control burocrático para ser utilizado en contra de los administradores utilizando como medio de influencia para contrarrestar el control personal. También los operadores pueden realizar lo que se conoce con el nombre de trabajo a

reglamento, rigiéndose para realizar sus tareas únicamente lo reflejado en el reglamento o normas de procedimientos, interrumpiendo de este modo las actividades de la empresa de manera total o parcial, ya que esto hace colapsar el normal funcionamiento de la organización. Esta es una estrategia política (no legítima) en el uso del sistema de autoridad.

8.11. Los trece juegos políticos

Juegos para resistirse a la autoridad

1. Juegos de rebeldía

Juegos anti-rebeldía

2. Juegos anti- rebeldía

Juegos para conseguir una base de poder

3. Juego de patronazgo (con superiores)
4. Juego de construcciones de alianzas (entre iguales)
5. Juego de construcción de imperios (con subordinados)
6. Juego presupuestario (con recursos)
7. Juegos de habilidad (con conocimientos y habilidades)
8. Juego de mando (con la autoridad)

Juegos para vencer a los rivales

9. Juego de los directivos intermedios versus personal especializado
10. Juego entre grupos rivales

Juegos para influenciar los cambios en la organización

11. Juego de los proyectos estratégicos
12. Juego del delator
13. Juego de los jóvenes rebeldes (Mintzberg, 1992, pp. 224-225).

8.11.1. Los juegos de rebeldía

Mintzberg (1992) describe que estos juegos son utilizados principalmente para resistirse a la autoridad, aunque también pueden ser jugados para resistirse a los demás poderes como el de habilidad o ideología, o bien para ofrecer resistencias frente a cambios que pudieran suceder en la organización. *“Estos juegos van desde la ligera resistencia al poder legítimo y de la distorsión de objetivos al verdadero motín, de la protesta a la rebelión.”* (Zald y Berger, 1978, p. 841).

En general, se practican durante la fase de ejecución de las decisiones tomadas en los niveles superiores de la jerarquía, donde quién lleve cabo la ejecución de la decisión, será quién de manera arbitraria puede llegar a distorsionarla para adaptarla a sus objetivos personales.

Al respecto, Allison (1971) agrega que *“en las decisiones en las que está de acuerdo, el agente puede sobrepasar el espíritu de la orden, para las que no favorecen sus intereses, puede maniobrar, para retrasar su realización, o incluso desobedecer abiertamente la orden.”* (p. 173).

En la organización los operarios de los niveles inferiores, son los ejecutores de las acciones que se imparten desde los niveles superiores, y eso los convierte en los jugadores más importantes de los juegos de rebeldía, sobre todo porque los trabajadores menos cualificados soportan mayores controles, y es la única forma que encuentran de ganar poder dentro de la coalición interna. *“Los participantes situados en los niveles inferiores de la jerarquía normalmente no obtienen el control utilizando las estructuras de la organización, sino más bien rodeándolas, saboteándolas o manipulándolas.”* (Mechanic, 1962, p. 356).

El resto de los agentes de influencia de la coalición interna también utilizan los juegos de rebeldía para obtener algún tipo de poder.

De acuerdo con Zald y Berger, (1978) los juegos de rebeldía se pueden practicar de dos formas: de manera sutil, a través de una persona o un grupo de personas, que es el juego preferido de los directivos intermedios y los profesionales, o bien de manera más agresiva, por parte de grupos mayores llamados por estos “movimientos de masas” que sostienen que son practicados

por los trabajadores menos cualificados, y como son quienes están generalmente encargados de la producción de la organización, tienen una función crítica dentro de la misma. Por lo tanto cuando deciden actuar de manera conjunta y resistirse a la autoridad, logran desarrollar un gran poder político. Sin embargo, estas acciones pueden llevarse a cabo en ocasiones excepcionales, debido a que ninguna organización puede sobrevivir si la interrupción de su actividad principal, su razón de ser, es constante.

Como se mencionó anteriormente, la rebeldía puede tomar distintas variantes, algunas veces los trabajadores no cualificados pueden simplemente trabajar apegados a las reglas burocráticas, (trabajo a reglamento), ir en detrimento de los objetivos organizacionales o de sus superiores. Las formas más comunes de rebeldía son el entorpecimiento de la actividad o la negativa a continuar con las actividades, a través de la modalidad de paro.

8.11.2. Los juegos anti-rebeldía

Para no rendirse a las presiones de los operarios, la dirección recurre a los medios políticos de influencia y así combatir la rebeldía. A través de sus habilidades políticas e información procedente de los centros neurálgicos, persuade, y negocia con los operarios, e incluso mediante los halagos, logra llevar la situación a un terreno favorable para sí. Los directivos tienen a su favor la posibilidad de utilizar las prerrogativas legales como otra herramienta más para disuadir a los operarios, que cuentan de manera legítima debido a su posición, pero que además, pueden utilizar de manera ilegítima o políticamente.

8.11.3. El juego del patronazgo

Se trata de juegos simples en la que un agente se une a otro agente más prometedor en el seno de la organización, o bien de algún agente que tenga poder consolidado, y donde le manifiesta su lealtad a cambio de algún favor. *El juego de patronazgo “supone un contrato implícito: un servicio a cambio de una sesión de poder”.* (Mintzberg, 1990, p. 231).

Al respecto Kanter (1977) agrega que *“quienes desean algún poder real en la organización deben practicar uno de estos juegos: los agentes sin patrones, sin conexiones con sus compañeros, o que no cuentan con la colaboración de sus subordinados permanecen en una situación de dependencia burocrática...”* (p. 188). Además señala que los patrones cumplen el rol de apadrinar a los más jóvenes en sus carreras, que son elegidos por éstos, para que se muevan eficientemente dentro de la organización. Pero también los patrones les proporcionan tres servicios importantes: luchan por sus protegidos apoyándolos en sus carreras y promocionándolos; les permiten además saltarse de jerarquía, obtener información privilegiada o evitar los procesos burocráticos; y también les dan una muestra de poder al resto de los agentes, como una señal de que el agente elegido por el patrón cuenta con su apoyo.

El juego de patronazgo se mantendrá mientras se mantiene la relación entre los dos agentes, esto hace del patronazgo un medio de poder muy vulnerable. Para poder mantenerlo, resulta necesario que el agente con menos poder desarrolle mientras tanto su base de poder, para evitar el fracaso de su estrategia.

Mintzberg (1992) sugiere que *“cualquier agente puede utilizar un juego de patronazgo, aunque probablemente es más común entre los directivos intermedios, pues estos directivos se unen a otros.”* (p. 232).

8.11.4. El juego de construcción de alianzas

Estos juegos son llevados a cabo a menudo por directivos o profesionales para establecer sus bases de poder. Se trata de contratos implícitos en el marco de una negociación para apoyarse unos con otros.

Izraeli (1975) refiere que los directivos buscan desarrollar interrelaciones con otros puestos estratégicos de la organización, con el fin de rodearse de aliados que tengan la capacidad de proporcionarles recursos, y de este modo poder expandir su influencia para acrecentar su poder y vencer las limitaciones estructurales de su función.

Los juegos de construcción de una alianza, requieren una gran habilidad política y de esfuerzo, así como el aprovechamiento de los medios políticos de influencia y se desarrollan a partir de que un agente se interesa en un tema en particular y busca apoyo entre los demás miembros de la organización, o a través de un grupo de agentes interesados en un tema en particular buscan un líder formal, y así construir una alianza, a través de un grupo de interés. Estos grupos de interés suelen ser temporales, ya que al constituirse por un interés determinado, se disuelven al cumplir con los objetivos propuestos. Sin embargo, en ocasiones los grupos se mantienen formando facciones, y esto ocurre generalmente con un líder carismático o que por su habilidad política reúne alrededor sí, un grupo que reacciona frente a lo que el líder considera conveniente y a través del cual el grupo mantiene una relación de circunscripción, donde el apoyo al líder es garantizado, generándose un juego de patronazgo. Kanter (1977) señala:

A medida que el grupo crece, se convierte en una alianza. Algunos grupos son más fácilmente convencidos de incorporarse, otros debe ser forzados, amenazando con represalias si no se incorporan, o más frecuentemente prometiendo recompensas si lo hacen (una parte de la ganancias, o quizá una modificación de la alianza). "Las alianzas entre iguales a menudo funcionan mediante el intercambio de favores personales. La información se intercambia en los niveles más bajos, y en los superiores se da la negociación alrededor entre empleados cualificados." (p. 185).

La alianza podrá continuar creciendo hasta que no haya interesados en unírseles, hasta que el grupo sea lo suficientemente grande como para dominar, o para hasta cruzarse con los intereses de otra alianza. Si bien el concepto de alianza implica una cierta estabilidad de sus miembros, con el paso del tiempo algunos se incorporan y otros abandonan la alianza, pero un grupo se mantendrá estable en el tiempo para brindarse apoyo permanentemente.

8.11.5. El juego de la construcción de imperios

A diferencia del anterior, los juegos de construcción de imperios son juegos individuales, practicados generalmente por los directivos intermedios cuando desean aumentar su poder.

El juego de construcción de imperios de acuerdo con Dahl (1961) es *“el intento de crear soberanías independientes con esferas de influencia.”* (p. 189). Para ello, se utilizan todos los medios políticos de influencia, el acceso a agentes con influencia, la información privilegiada, el aprovechamiento de los sistemas legítimos de influencia, las habilidades políticas del jugador y el esfuerzo que está dispuesto a realizar en la construcción del imperio.

Tal como Mintzberg (1992) afirma, en el reino animal, en las naciones y en el mundo de las organizaciones, lo que prima es la lucha por el territorio. El territorio en la organización está conformado por puestos y unidades. De este modo, los salarios de los directivos, son de acuerdo con el número de empleados a cargo, así como también los recursos asignados y la delegación de decisiones se basan en los puestos que controlan.

Los puestos y las unidades brindan a los directivos grupos de agentes que los apoyan políticamente. *“Las batallas políticas también tienen ejércitos, los agentes y las unidades de la organización son los que la nutren. Por tanto, el juego de construcción de imperios se realiza dentro de los límites impuestos por los departamentos durante el diseño de la superestructura.”* (Mintzberg, 1992, p. 234).

Además el autor agrega que en las organizaciones con poco crecimiento, el juego de la construcción de imperios implica conquistar los imperios existentes, es decir, el objetivo del juego es la conquista del imperio de otro agente que pasa a convertirse en el adversario, por lo tanto como Mintzberg (1992) afirma *“la construcción de un imperio puede convertirse en uno de los juegos con más riesgo y más politizados de los que estamos tratando.”* (p. 234).

8.11.6. Juego presupuestario

De manera similar a la construcción de imperios, el juego presupuestario es un método para construir una base de poder a partir de la expansión de puestos y unidades existentes.

Tal como Mintzberg (1992) explica, consiste en expandir la base de poder existente donde el objetivo es obtener más posiciones, equipos, recursos de todo tipo, especialmente el dinero. Debido a que los recursos se asignan a través de los presupuestos, éstos son decisivos para el juego.

El juego presupuestario es tal vez es el más conocido de los juegos políticos, quizás porque se practica abiertamente y con reglas más claras que otros juegos, ya que los directivos exponen su opinión de manera explícita, a través de procedimientos y momentos previstos en el tiempo. Por ello, el juego presupuestario ocurre en el marco de una negociación más abierta, que cualquier otro juego político, y es concebido como intentos de asignar la mayor cantidad de recursos financieros a través de procesos políticos, para una unidad determinada. Algunas de las maniobras empleadas son pedir presupuesto superior al necesario a sabiendas de que una parte de esa demanda no será atendida, apoyarse en argumentos falaces aunque racionales para solicitar un gran presupuesto, distorsionando las verdaderas necesidades, y gastar hasta el último centavo una vez que el presupuesto fue asignado, ya que caso contrario el dinero sobrante podría ser descontado en la siguiente asignación. Esto se convierte en una forma de esconder los excesos como forma de reserva para la unidad cuando hay restricciones financieras en la organización.

8.11.7. Los juegos de habilidad

La habilidad también puede utilizarse como medio político de influencia. De acuerdo con Mintzberg (1992) *“esto se puede lograr de dos maneras: el profesional haciendo gala de su habilidad, y el no profesional fingiendo una habilidad que no tiene.”* (p. 237).

Los profesionales que poseen verdaderamente conocimientos y habilidades muy desarrollados, utilizan este método hasta el punto de poner sus conocimientos al límite. Además ponen en relieve sus habilidades y conocimientos de tal modo de resaltar su importancia y la imposibilidad de ser reemplazadas.

Los agentes no expertos tienen dos alternativas frente a este tipo de juegos: los que poseen poder legítimo de algún tipo, cuando se sienten amenazados por los expertos, (sobre todo los directivos que se sienten amenazados por los expertos), intentarán racionalizar las habilidades de éstos. De este modo intentan reducir sus habilidades a métodos fáciles, que todo el mundo pueda llevar a cabo, de manera de debilitar sus bases de poder y hacerlos fácilmente sustituibles.

Al respecto Crozier (1964) refiere que *“tan pronto como un área de conocimiento está adecuadamente tratada, tan pronto como las instituciones e innovaciones básicas pueden ser traducidas a normas y programas, el poder de los expertos se desvanece.”* (p. 165).

Por otra parte, los agentes que no son expertos y que además no poseen una base legítima de poder, actúan de manera contraria, uniéndose a los expertos en vez de enfrentarlos, tratando de que sean vistos también como profesionales, escapando a la influencia de la dirección, los analistas e incluso los trabajadores.

Strauss (1964) afirma que: *cuando un grupo es considerado profesional, para defenderse, los demás grupos intentan ganar la misma consideración...se vuelven hacia el profesionalismo, que les sirve para reafirmar la imagen que tienen de ellos mismos y refuerza su posición en un momento de conflicto.”* (p.137).

Mintzberg (1992) aclara que el uso de estos pseudo-profesionalismos, es un poderoso medio político de influencia, que no se basa en conocimientos y habilidades técnicas reales, sino en voluntades y habilidades políticas que poseen quienes lo practican, para poder ser considerados expertos.

8.11.8. El juego del mando

Este juego está caracterizado por un mando total sobre los agentes que están sujetos a la influencia de quién la ejerce. Es un juego político, porque el poder legítimo es utilizado de manera ilegítima. Merton (1957) lo describe como *“la exigencia de una obediencia estricta a las normas, transforma a éstas en reglas absolutas y por tanto se pierde la posibilidad de interpretarlas flexiblemente, de acuerdo con las necesidades del cliente.”* (p. 200).

Mintzberg (1992) señala que un jefe puede imponer su autoridad de manera absoluta, a un subordinado para forzarlo a hacer algo que aquél desee. Pero también un empleado de jerarquía inferior puede imponerle a un cliente reglas burocráticas, a través del poco poder que ostenta. Los agentes expertos por su parte, pueden imponer su voluntad y habilidades a los clientes, como también lo utilizan organizaciones con ideologías fuertes para imponer creencias y normas a los agentes externos.

El juego del mando es más practicado por los operarios no cualificados y los directivos intermedios, ya que son quienes soportan el peso de los controles burocráticos.

Además, existen más cosas a parte de los controles a los cuales se puede ejercer el mando absoluto. Tal como Kanter (1977) señala, el juego del mando es utilizado por quienes no poseen ningún tipo de poder, de este modo los agentes con menor influencia utilizan el juego de mando para llevar a cabo sus ideas:

Cuando se le bloquea a un agente el ejercicio del poder, cuando los agentes no tienen poder alguno, pueden mostrar una tendencia a concentrar sus necesidades de poder en aquellos sobre los que tienen una mínima autoridad. Existe un desplazamiento del control hacia los niveles inferiores... Los agentes con muy poco poder se comportarán como jefes siempre que puedan, como en el caso de la ama de casa, del maestro de escuela a la antigua usanza, o del jefe autoritario. Esto sucede con los agentes que no tienen otra forma de ejercer algo de poder y que, además, no quieren estar sin ningún poder (Kanter, 1977, p. 189).

A pesar de ello, este método no constituye una base sólida de poder, ya que la táctica consiste en que el agente con menor poder intente ablandar la autoridad cuando encuentra alguna resistencia, y aunque le otorgue la impresión de poder controlar a otros agentes, éste poder no es sustentable.

8.11.9. Juego de los directivos intermedios versus personal especializado

Este tipo de juegos señala Mintzberg (1992) llamados juegos de suma cero, se caracterizan porque un jugador gana y el otro pierde.

El enfrentamiento entre el personal especializado, (poseen el poder gracias a sus habilidades), y los directivos intermedios, (poseen autoridad formal y poder legitimado) es un conflicto de poder clásico. El estatus de ambos grupos es similar, ya que los especialistas no reportan a los directivos intermedios, sino a niveles más altos. *“El objetivo del juego es controlar las decisiones, tratando los directivos de retener su capacidad de actuar discrecionalmente, y el personal especializado de eliminar esta prerrogativa.”* (Mintzberg, 1992, p. 240).

Se trata de un juego de enfrentamientos entre el poder formal y el poder informal, donde los directivos intentan aplicar el poder a través de la autoridad que les concede la posición jerárquica que ocupan, y los especialistas intentan contrarrestarlo a partir de sus habilidades. *“Es decir, que uno trata de jugar un juego de mando, y el otro varios tipos de juegos de habilidad... es también un enfrentamiento de personalidades... estas diferencias refuerzan la cohesión dentro de cada grupo y agrava los conflictos existentes entre ellos.”* (Mintzberg, 1992, pp. 240-241).

El resultado, es que los medios políticos de influencia se ponen en funcionamiento, sobre todo en lo que se refiere a centralización de información. Tanto los directivos como los especialistas centralizan el flujo de información, los primeros, porque tienen una mayor predisposición y habilidad para la utilización de los medios políticos de influencia, y están directamente relacionados a las operaciones de la organización, y a través de su autoridad formal y habilidades políticas, pueden controlar y el poder se transforma en parte de su trabajo. En el caso de los especialistas, utilizan la política para moverse con libertad a lo largo

de la jerarquía, aprovechando su poder informal que Mumford y Pettigrew (1975) consideran fenómeno de “ropa sucia” investigan cada departamento descubriendo deficiencias e incompetencias de los otros donde luego utilizan esa información a su favor, ya sea para reportar ideas a los altos directivos o bien relacionando la organización con fuentes de información externas y darlo en conocimiento a clientes recalcitrantes.

Pero tal como Mumford y Pettigrew (1975) observan que los medios de habilidad y la información privilegiada no son suficientes para obtener victoria en los juegos políticos. Para el especialista, interesado en la aceptación e implementación de sus ideas, va a ser crítico el acceso político (a agentes internos de mucha autoridad), como también lo será el apoyo de otros grupos de especialistas (pp. 20, 206).

Los especialistas, como señala Litterer (1973) pueden sin embargo ejercer un poder indirecto sobre los directivos intermedios, debido a que se encuentran fuera de la jerarquía, pueden consultar a un alto ejecutivo de manera directa para buscar apoyo y concretar así alguna idea o proyecto.

Los juegos entre directivos intermedios y especialistas ocurren durante la adopción de sistemas de control burocrático. De acuerdo con Mintzberg (1992)

Al establecer estos sistemas para controlar el trabajo operativo, los analistas no sólo formalizan el trabajo de los operarios sino que también institucionalizan el trabajo de los jefes de estos empleados... irónicamente son los que median entre los dos mayores sistemas de autoridad formal. Cada vez que instalan un sistema de control burocrático, debilitan el sistema de controles personales, y por tanto reducen el poder de los directivos a favor de otros agentes que se encuentran más arriba en la jerarquía... como resultado, el establecimiento de cada nuevo sistema de control burocrático se convierte en un juego de suma cero entre los analistas y directivos, con uno de estos grupos presionando para su adopción y el otro haciendo lo posible para bloquearla. (p. 242).

8.11.10. El juego entre grupos rivales

En este tipo de juegos existen dos bloques claramente rivales. Mintzberg (1992) refiere que se trata de un juego de dos agentes de suma cero, donde la

ganancia de uno implica una pérdida para el otro. El juego ocurre a través de luchas políticas entre unidades, personalidades o entre agentes que pudieran tener puntos de vista o posiciones divergentes.

Estas rivalidades son comunes en las organizaciones que intentan promover cambios y sobre todo en lo que respecta a los cambios en la misión de la organización.

Los juegos se desarrollan hasta que un integrante gana y el otro pierde y puede abandonar incluso la organización. En los casos en los que el agente derrotado no abandona la organización, la rivalidad decrece en tensión, aunque lo que continúa es una guerra más sutil, donde continúan pequeñas batallas donde también hay ganadores y perdedores.

8.11.11. El juego de los proyectos estratégicos

El terreno de juego central del sistema de política se encuentra en el mismo proceso de toma de decisiones, pues es en este proceso donde la organización se compromete a tomar decisiones específicas. Por tanto es aquí donde tienen lugar las grandes batallas políticas, sobre todo cuando las decisiones son estratégicas, importantes, involucrando grandes cantidades de recursos sentando precedentes de importancia. (Mintzberg, 1992, p. 246).

Esto implica para muchos agentes intentar influenciar las decisiones estratégicas en el momento en que son llevadas a cabo, en vez de resistirse a ellas una vez implementadas, es decir evitando recurrir a juegos de rebeldía, por la simple razón que el poder dentro de la organización se redistribuye en los momentos de cambio y tiende a fluir hacia quienes propusieron el cambio. Además los procesos de toma de decisiones estratégicas no tienen una estructura predeterminada y por tanto son ambiguos e incluyen una gran dosis de discrecionalidad (Mintzberg, Raisinghani y Théorêt, 1976). Esto favorece a los juegos políticos entre quienes promueven sus propios proyectos.

En el juego de los proyectos estratégicos se combinan elementos de los demás juegos. Así lo expresa Mintzberg (1992):

Los proyectos estratégicos a menudo se promueven para construir imperios, y frecuentemente necesitan de la creación de alianzas; durante el juego siempre surge la rivalidad entre los directivos intermedios y el personal especialista, o entre grupos rivales; se saca partido de la habilidad y los agentes que tienen autoridad ejercen el mando sobre los que no la tienen; como resultado, frecuentemente aparece la rebeldía que a su vez se intenta contrarrestar ; los presupuestos de gasto de capital a menudo se convierten en vehículos para promover proyectos estratégicos; y el patronazgo es un elemento clave para obtener éxito. Es decir, mucha de la acción del sistema de política se concentra en la promoción de proyectos estratégicos. (Mintzberg, 1992, p. 246).

Al respecto, Allison (1971) agrega:

...Los subordinados de unos departamentos luchan con los de otros...pero los mayores problemas de los subordinados son cómo captar la atención de los jefes, cómo conseguir que un determinado tema sea incluido en la agenda, y cómo conseguir que la organización haga lo que les parece correcto. (p. 177).

8.11.12. El juego del delator

Tal como Mintzberg (1992) señala, se trata de un juego “*diseñado para servirse de información privilegiada para ejercer influencia sobre un cambio en la actuación de la organización.*” (p. 250).

Es un juego breve, en la cual un agente de niveles inferiores (operarios) o especialistas, detectan algún comportamiento o funcionamiento organizacional que consideran contrario a las normas sociales o leyes, e informa a algún agente externo para que tome cartas en el asunto, delatando a los que considera culpables.

El jugador “delator”, que claramente salta la cadena de autoridad y cuestiona la legitimidad de éste por su accionar, puede obtener una compensación por su delación. Por lo cual, el jugador intenta ponerse en contacto de manera secreta, muchas veces incluso de manera anónima.

8.11.13. *El juego de los jóvenes rebeldes*

Con este tipo de juegos no se trata simplemente de impulsar un simple cambio sino que lo que se intenta es cuestionar al mismo poder legítimo a través de un cambio más profundo. Se lo llama juego de jóvenes rebeldes, porque generalmente se trata de jóvenes que intentan revolucionar la estrategia básica de la organización, e intentan desplazar a grupos de agentes con habilidad para intentar cambiar la ideología o incluso terminar con el liderazgo de la organización.

Aquellos agentes que no han conseguido sus objetivos buscan generar una rebelión total como último recurso antes de abandonar la organización, lo que Zald y Berger (1978) han dado a llamar “movimientos de masas”, a partir de la movilización del mayor número posible de agentes inferiores. Esto deviene en la utilización de medios políticos de influencia por parte de los jóvenes rebeldes. Leeds (1964), por su parte ha definido a éste grupo de jóvenes como enclave *“dotado de un espíritu militante, sus miembros están ávidos para emprender tareas en gran escala y para ejecutarlas con nuevas estrategias. La organización que se ha debilitado internamente en varios aspectos, o bien no puede o no quiere iniciar un proceso de cambio.”* (p.119).

Una forma que la autoridad tiene para contrarrestar estos enclaves es por un lado condenar al enclave y sus miembros expulsándolos de la organización, logrando el éxito sólo si el enclave es débil. Otra alternativa es la de brindarle al enclave un cierto grado de autonomía para que desarrolle una actividad específica, pero regulando sus actividades al igual que el resto de los departamentos de la organización. Esto es más común en organizaciones que presentan ideologías muy arraigadas.

Siguiendo con los aportes de Zald y Berger (1978), estos juegos se presentan en varias formas: a través del golpe de estado, que es *“la infiltración de un grupo pequeño pero importante en la estructura de la organización para provocar una sucesión inesperada,”* (p. 833) o bien a través de la formación de alianzas con agentes externos poderosos para poder imponer un cambio dentro de la organización o para conseguir que los altos directivos cedan a sus

presiones. Se trata de los juegos más extremos de suma cero, jugándose todo o nada de ambas partes, ya que la autoridad corre riesgo de ser desplazada, o bien los jóvenes rebeldes corren riesgo de debilitarse y ser expulsados.

8.12. Los juegos políticos en el contexto del poder legítimo

En el sistema de política de la organización no existe un orden, sino que cada agente utiliza diferentes estrategias para valerse por sí mismo, sin ningún sentido de unidad o integración con el resto de los agentes. Los juegos van sucediendo de manera sistemática, a través de relaciones con el sistema legítimo de influencia. Estas relaciones se enmarcan en tres formas:

- Los juegos coexisten con los sistemas legítimos de influencia.
- Los juegos que son antagonistas de los sistemas legítimos de influencia.
- Los juegos que sustituyen a los sistemas legítimos de influencia debido a la debilidad de éstos. (Mintzberg, 1992, p. 256).

Varios juegos políticos son dependientes de los sistemas legítimos de influencia, y no son peligrosos para los sistemas legítimos establecidos. Un ejemplo de ello son los juegos de mando, en el cual hay coexistencia entre ambos sistemas de influencia. También, aunque en menor medida, los juegos de patronazgo, de presupuesto, y desde el punto de vista de la jerarquía, el juego enfrenta directivos intermedios con los especialistas.

Por otro lado, cuando existe un sistema de autoridad fuerte y estable, pueden surgir los juegos de construcción de imperios, el juego de los proyectos estratégicos, y en medida los juegos de creación de alianzas.

Del mismo modo los juegos de habilidad surgen cuando el sistema de autoridad es fuerte, reforzándose la importancia de la habilidad en la coalición interna. Así los profesionales juegan el juego de habilidad para acrecentar su poder como expertos, mientras que el resto de los individuos intentan crear nuevas áreas de habilidad.

Los juegos antes mencionados, se juegan en sistemas de autoridad fuertes y no amenazan éstos, se practican también bajo sistemas de habilidad fuertes. Este es el caso de los juegos de patronazgo, de mando, de presupuesto, de construcción de imperios o alianzas y de proyectos estratégicos. Todos estos son juegos son elegidos por los expertos que buscan generar bases de poder o promover algún cambio en la organización. Ninguno de ellos genera cambios que pongan en peligro el sistema de habilidad sino que ambos sistemas conviven.

En cuanto a las organizaciones que presentan sistemas de ideologías fuertes, tienden a excluir casi de manera completa a juegos como los de patronazgo y de construcción de imperios debido al causal de fuerte igualdad que genera el sistema de ideología donde los únicos juegos políticos que pueden coexistir son: los juegos de proyectos estratégicos, pues en éstos los agentes internos promueven cambios en el marco de la ideología que los contienen y los juegos de mando, en la cual los agentes imponen la ideología de la organización a agentes externos.

Hay un grupo de juegos que depende de los sistemas legítimos de influencia, pero se juega para debilitar o destruir al mismo sistema, y son los juegos de rebeldía, y los juegos de los jóvenes rebeldes. También los juegos del delator y el que enfrenta a directivos intermedios y personal especializado, aunque en menor medida, desafían la autoridad y en ocasiones, también entran en conflicto con la ideología establecida o la habilidad. *“Estos juegos de antagonismo son normalmente mucho más intensos, y divisivos que los juegos de coexistencia.”* (Mintzberg, 1992, p. 258).

Por último, están los juegos políticos que se originan con la presencia de los sistemas de autoridad, ideología o habilidad fuertes, que suelen debilitar a éstos sistemas aunque ese no sea el objetivo fundamental del sistema de política que domina la coalición interna. Al respecto Mintzberg (1992) refiere que *“los juegos políticos se extienden por todo el sistema de política y –no restringidos por el poder legítimo- pueden ser muy intensos y divisorios.”* (p. 258).

Un ejemplo de ello son los juegos de grupos rivales, que confrontan a la coalición interna en dos grupos, y conceden un papel importante a la autoridad, la ideología e incluso a la habilidad. Los juegos de construcción de alianzas pueden coexistir con sistemas de autoridad y habilidad relativamente fuertes. Se pueden incluir también los juegos de construcción de imperios y de proyectos estratégicos. Éstos pueden practicarse bajo sistemas de habilidad fuerte, pueden jugarse también agresivamente cuando el poder legítimo es débil. Esto también ocurre en los juegos de habilidad, que aunque se juegan bajo sistemas fuertes de habilidad, pueden surgir en ausencia de cualquier sistema legítimo de influencia fuerte. Los jugadores intentan obtener poder para ser considerados profesionales.

La presencia de estas tres posibles relaciones entre poder político y poder legítimo –coexistiendo, siendo antagonistas o sustitutivos- implica dos niveles básicos del sistema de política. Por un lado, puede existir una especie de quinta columna del poder en la coalición interna, presente pero no dominante. Ésta se convierte simplemente en otra fuerza, en un sistema de influencia que convive con los demás. En este caso el sistema de política parece consistir en varios juegos políticos apacibles algunos de los cuales sacan partido de los sistemas de influencia más legítimos, y realmente los refuerzan en el proceso, mientras que existen otros que los debilitan en cierta medida, de tal forma que la política sigue siendo una fuerza secundaria en la coalición interna. Por otro lado, el sistema de política puede ser la fuerza dominante en la coalición interna, debilitando a los demás sistemas legítimos de influencia, o simplemente reemplazándolos después de que se hayan debilitado. En este caso es de esperar que se den menos tipos de juegos políticos, pero jugados de forma más intensa y penetrante. (Mintzberg, 1992, pp. 258-259).

8.13. Las configuraciones de poder en la organización

Es necesario aclarar que son muchas las configuraciones de poder posibles en las organizaciones, Mintzberg (1992) establece un grupo de combinaciones o tipos ideales o puros, ya que *“no describen con precisión la*

realidad sino más bien las tendencias que se dan normalmente en la realidad.” (Mintzberg, 1992, p.347). Es por ello que nosotros adoptaremos la configuración de poder que concuerda con nuestro foco de análisis que es el ambiente interno de una Pyme, para explicar el fenómeno del poder y las configuraciones de poder presentes en la empresa. El tipo puro que nos acerca a la realidad respecto de la configuración de poder de la empresa es la “autocracia”.

8.13.1. La autocracia

La autocracia se determina con la participación protagonista del director ejecutivo, que es el único centro de poder en la organización, controlando a toda la organización y excluyendo cualquier otra forma de poder. Los objetivos de la organización son los que impone el director ejecutivo, sean o no operativos, y que son fundamentales para la supervivencia de la organización y se permite que se desarrolle una ideología sólo en la medida en que sirva y refleje las ideas del director ejecutivo.

Las autocracias ocurren en organizaciones pequeñas, que operan en entornos simple pero cambiantes, normalmente organizaciones poco visibles (y por todas estas razones precarias), siendo el caso típico de la empresa dirigida por su propietario. En la mayoría de las organizaciones jóvenes y en muchas de las más antiguas los fundadores son los que la dirigen. También se puede dar una autocracia en cualquier organización que atraviese una crisis o que esté dirigida por una persona con las ideas muy claras, así como los regímenes dictatoriales. (Mintzberg, 1992, p. 417).

En un tipo ideal de configuración de poder autocracia, *“los procedimientos burocráticos y la política quedan virtualmente excluidos.”* (Mintzberg, 1992, p. 417).

8.14. El compromiso de los individuos a partir de las configuraciones de poder

Etzioni (1961), basa su tipología en la coalición interna a partir del control, donde realiza una clasificación de las organizaciones de acuerdo con: **a)** los medios de control (o influencia) utilizados por los altos ejecutivos para promover el comportamiento aceptado en los subordinados, y **b)** la identificación o involucramiento de sus miembros con la organización.

El autor explica cómo lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales de parte de sus miembros, a partir del análisis del componente estructural y motivacional.

El componente estructural: guarda relación con el sistema formal de la organización y el tipo de poder del cual la organización se sirve para obtener cumplimiento de los subordinados. Así, la estructura de poder y autoridad organizacional, generan un gran impacto en la obediencia de los subordinados. De modo que observamos que los reglamentos internos, los manuales de procedimiento, las líneas de autoridad y la misma división del trabajo, representan modos explícitos para controlar el comportamiento de los individuos, llamados comúnmente controles burocráticos.

El componente motivacional: implica el grado de compromiso con el cumplimiento de objetivos por parte de los miembros de la organización, donde en la medida que el compromiso es mayor, menor es la necesidad de ejercer control sobre el comportamiento de los individuos.

A través de una de éstas variables, el tipo de poder, el autor sugiere que existen tres formas típicas de acuerdo con el tipo o arreglo organizacional, teniendo en cuenta los distintos medios a utilizarse para asegurar el cumplimiento del personal. Ellos son:

1. Poder coercitivo: que es ejercido principalmente como resultado de la fuerza física como un modo de asegurarse de que los miembros cumplan las órdenes emitidas por una organización.

2. Poder normativo: que por lo general es el resultado de manipulación de símbolos y su distribución en distintos grados como lo son el prestigio, conocimiento, respeto, ideas, amor, entre otros. El autor sugiere que esta categoría podría ser alternativamente denominada como poder de persuasión o sugestivo.

3. Poder remunerativo o utilitario: que está basado en la manipulación de recursos materiales, como es el dinero, sueldos, salarios e incentivos pecuniarios.

La segunda variable importante que Etzioni considera, además del poder, es el involucramiento e identifica tres tipos básicos:

1. Involucramiento alienante (de tipo negativo según Etzioni) que sugiere una total disociación entre el individuo y la organización, resultando obvio este tipo de comportamiento en convictos y prisioneros de guerra (aunque con algunas salvedades especiales por el síndrome de identificación entre el captor y el capturado).

2. Involucramiento moral (de tipo positivo según Etzioni) donde el participante muestra cierta identificación con la entidad y se da con personas altamente comprometidas con los objetivos organizacionales tales como feligreses, miembros de sindicatos, partidos políticos y organizaciones de caridad, entre otras.

3. Involucramiento remunerativo donde el tipo de compromiso es “calculador” y es de tipo medio el compromiso de los participantes organizacionales. Las empresas privadas y corporaciones multinacionales pertenecen a esta categoría.

A partir de ello Etzioni (1961) sugiere la utilización de los tres tipos de poder para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además aclara, que las organizaciones utilizan distintos tipos de poder, en función de diferentes contingencias lideradas por distintas variables situacionales, comportamentales como temporales de la organización, haciendo usos de tipos de poder al que llama “secundarios.” También existen diferencias en el tipo de poder que el individuo ejerce de acuerdo con la posición jerárquica que ocupa en la organización. Así, aquellos individuos que se encuentran en la base de la escala jerárquica están más sujetos a un poder coercitivo que normativo o remunerativo. El autor afirma que existe una combinación perfecta entre el tipo de poder y el involucramiento del individuo con la organización y llama a estos arreglos “congruentes”. A partir de esto, Etzioni (1961) propone tres tipos básicos de organización con tres tipos básicos de involucramiento o identificación de parte de los subordinados:

a) Las organizaciones coactivas: presentan medios de control coactivos y el involucramiento de los subordinados es “alienante”. Ejemplo de ello son organizaciones como: prisiones tradicionales, hospitales para enfermos mentales, o los campos de prisioneros de guerra.

b) Las organizaciones normativas: los medios de control son normativos y la identificación de los empleados es “moral” (correspondiente a la identificación ideológica), como por ejemplo las iglesias, sindicatos, las universidades, partidos políticos, etc.

c) Las organizaciones utilitaristas: cuentan con medios de control basados en las remuneraciones, y los empleados se identifican con la organización de forma “calculada” (debido a la fórmula incentivos-esfuerzo), ejemplo de ello son las empresas privadas y muchas de las agencias gubernamentales.

De acuerdo con Etzioni (1961), en la medida que las organizaciones que mantengan una estructura de cumplimiento congruente entre el tipo de poder y el tipo de involucramiento serán más efectivas y eficientes.

8.15. Hacia un enfoque ético de la organización

Las organizaciones atraviesan diversos conflictos y crisis de valores. Según su intensidad y permanencia, de acuerdo con Etkin (1993), puede conformarse una trama perversa que parte del orden instituido y que opera sobre las relaciones humanas, los procesos decisorios y las comunicaciones en la organización. De modo que los conflictos no son hechos ocasionales, sino modos de relación y acción sostenidos de alguna forma de poder (simbólico o material).

El autor llama “tramas perversas” a las organizaciones que presentan estos modos de relacionamiento, y refiere como perversidad a la mentira que se impone por la dualidad entre el pensar y el decir (hipocresía), el doble mensaje (falsedad ideológica) y la mala praxis (daño e injusticia provocada).

Etkin y Schvarstein (1989) señalan que es importante reconocer el carácter de la organización como un proceso de autoconstrucción de sus miembros. Esto permite vislumbrar estrategias que puedan permitir cambios virtuosos en el sistema.

Etkin (2012) pone en relieve la importancia de administrar las organizaciones a través de valores y principios éticos, ya que es lo que permitirá a las organizaciones operar como sistemas virtuosos en el marco de la sustentabilidad, evitando la utilización de la política con fines personales, es decir el uso de políticas que van en detrimento de la organización a través de comportamientos políticos informales de los actores.

Etkin afirma además, que estos comportamientos ocurren en organizaciones pragmáticas, con vacíos éticos, donde lo que se busca es la maximización de las utilidades, el aumento de la base de poder y de los beneficios personales.

El vacío ético es visible en las llamadas organizaciones pragmáticas donde el fin justifica los medios, se privilegian los resultados y sólo se piensa en el modo de ampliar los espacios de poder. Sus directivos consideran que si algo funciona en la práctica (aún a través del engaño), esa eficacia también justifica la decisión o bien la legítima, porque se trata

del mundo de los negocios... En muchas empresas, los comportamientos y el proceso decisorio deben ajustarse a las llamadas “reglas del mercado”, a las prácticas competitivas y la lucha por la supervivencia. Esto, antes que la posibilidad de colaborar para el crecimiento conjunto. (Ekin, 2012, pp.182-183).

En consonancia con los diferentes autores que ya hemos expuesto Etkin (2003), señala también que las organizaciones operan con diferentes grupos en sus posiciones, intereses e influencias, que provocan desajustes en función de la diversidad de incertidumbres que hacen prevalecer unas formas de racionalidad por sobre otras.

Sin embargo, la continuidad de la organización requiere articular esfuerzos, aceptar la autoridad y las normas de conducta, es decir construir un proyecto organizacional compartido. Pero, la construcción de un proyecto compartido contiene desigualdades propias de las relaciones de poder, por ello es fundamental el diálogo y concertación. Así, la complejidad organizacional requiere que se opere con acuerdos respecto de los cambios o espacios de transición, incluyendo al clima social.

8.15.1. Organización sustentable

En vías de una organización con desarrollo sustentable Etkin (2006) señala que se requiere de la construcción de un proyecto compartido y con ello la capacidad de superar las tensiones propias de las lógicas múltiples, los fines y las necesidades que posee el sistema organizacional. Además el autor pone en relieve la necesidad de la implementación de cambios profundos. Esto significa no caer en reduccionismos como buscar renovar tecnologías, planeamientos, diseño y control de las actividades, sino que tiene que ver con la construcción de un capital social, en donde los individuos piensen y actúen bajo pautas y actitudes de colaboración, solidaridad, transparencia, confianza y equidad.

Se trata de una gestión para lograr valores cooperativos, no como estrategia discursiva o persuasión ideológica, sino que el cambio requiere de una voluntad política expresada en nuevas bases del acuerdo constitutivo de la

organización considerándola como una red solidaria. Para ello, es fundamental tener conocimiento de las desigualdades que generan las relaciones de poder y las tensiones estructurales por diferentes intereses, pactos o internas que están arraigadas en las bases de la organización generando brechas éticas. Por ello, el autor afirma:

Entiendo que debe darse un replanteo en el sistema de gestión para poner de manifiesto la contradicción entre lo correcto en términos éticos y sociales, y las formas de pragmatismo y utilitarismo que priorizan y promueven las organizaciones duales. No creo que la superación de la brecha ética y la visión de los sistemas virtuosos sea una cuestión de promover la buena voluntad mediante “obligaciones” morales, y acciones de capacitación. Se trata de ampliar con razones las bases éticas de los acuerdos internos y externos, que sostienen al proyecto de organización en su entorno social. (Etkin, 2012, p. 20).

Los sistemas virtuosos que el autor refiere son las organizaciones que tienen la capacidad de crecer desde sus bases con principios de respeto, equidad y colaboración, los cuales son definidos en una ambiente de diálogo y de búsqueda de consensos.

La gestión de la sustentabilidad basada en valores éticos no debe convertirse sólo en proyecto y estrategia sino que debe replantear las relaciones de desigualdad en la organización, como así también cuestionar el poder hegemónico como forma de gobierno de las organizaciones duales. Desde el enfoque de la sustentabilidad, la superación de las dualidades requiere también razonar en términos políticos, ampliar las bases de acuerdo constitutivo y los esquemas decisorios, utilizando como factor integrador a las políticas sociales de la organización... Se trata de no disociar los principios y valores, de los proyectos de desarrollo de la organización. (Etkin, 2012, p. 24).

8.15.2. Bases del acuerdo sustentable

“La organización responsable con desarrollo sustentable requiere una voluntad política orientada no desde la hegemonía desde un poder central, sino por el consenso entre los actores.” (Etkin, 2012, p.163). Así, una empresa responsable, socialmente inteligente y sustentable, se caracteriza por:

a) Pluralismo y participación que permita una variedad de estructuras de prioridad sobre el capital de la organización; b) la mutualidad entendida como una práctica solidaria y el esfuerzo compartido tras un proyecto común; c) la autonomía entendida como la libertad responsable en la relación y el desarrollo de los individuos; d) igualdad de oportunidades y justicia distributiva que reconozca las diferencias en las actitudes y capacidades de los integrantes; e) el justo equilibrio entre las demandas de la tecnología y las posibilidades del trabajo humano, en el diseño de los procesos productivos; y f) el marco más amplio y compartido del respeto por los derechos humanos. (Etkin, 2012, pp. 163-164).

8.15.3. La ética y la moral aplicada en las organizaciones

Desde una concepción etimológica “la palabra ética (ethos=carácter), los comportamientos son correctos en tanto son una elección basada en principios y valores compartidos”. (Etkin, 2012, p. 29).

La moral del latín (mos=costumbre), también tiene que ver con los principios y valores éticos, aunque se centra más en aquellas formas de conductas deseables y aceptadas en un determinado ámbito cultural.

El encuadre moral entiende al individuo como persona que acciona en su sistema con normas de conducta que lo informan e intentan hacer previsible sus elecciones, dentro de un esquema de usos y costumbres compartidos. Son principios para la convivencia, criterios para el alineamiento en el grupo, en un orden cultural establecido. En este caso, el orden que corresponde al encuadre de la organización. (Etkin, 2012, p. 32).

Para nuestro trabajo se utilizarán ambos términos de manera indistinta ya que ambos conceptos tienen por finalidad orientar a los individuos hacia comportamientos deseables.

Los principios y valores éticos no son medios, sino fines en sí mismos, ya que contribuyen al desarrollo humano en la integridad de su carácter y sirven de guía para las acciones concretas de los individuos a través de la moralidad de los actos, ya que toman en consideración las consecuencias sobre los demás actores y el contexto.

El análisis de la ética aplicada en las organizaciones es una mirada que contempla distintos niveles a) el comportamiento de los individuos en su trabajo, sus formas de actuar y relacionarse en el marco de los valores éticos tales como la prudencia, transparencia, respeto, honestidad, responsabilidad, integridad y solidaridad; b) los principios, pautas y códigos que se construyen y reconocen como parte de la cultura organizacional y el orden establecido, que influyen sobre la legitimidad y la corrección de las decisiones y acciones de sus integrantes en cuanto a procesos y relaciones humanas (este marco normativo se sostiene en ideales tales como la igualdad, justicia y equidad); c) los fines últimos y de mayor alcance, los propósitos y objetivos que se utilizan como guía ética para la definición de las políticas de la empresa, las estrategias y las formas de gestión, que son el argumento para orientar y justificar los medios aplicados para la producción de bienes y servicios. (Etkin, 2012, p. 29).

Además el autor agrega que las tres dimensiones planteadas se utilizan también como índices para realizar informes de diagnóstico o de propuestas de cambio en el marco del desarrollo ético de las organizaciones. De este modo la aplicación de principios y valores deben construirse como algo deseable, que forme parte del contenido normativo de la organización. Por ello el autor señala:

Lo ético no se legitima por ser funcional a proyectos de intereses aislados o a grupos de poder. Refiere a las relaciones y procesos que permiten el desarrollo del potencial humano y la organización en su conjunto. Es

decir, formas de superar la supuesta antinomia individuo-organización. (Etkin, 2012, p. 31).

Por ello, lo ético no debe ser instrumentado bajo presión a partir de la imposición de una orden sino desde la cultura y las políticas legítimas, debe ser construido a partir del consenso de sus miembros en el marco de una libertad construida. Así, el individuo construye su marco cultural compartiendo las ideas de solidaridad, justicia, equidad, transparencia y responsabilidad, donde la coherencia y continuidad entre el discurso y la acción, hacen a la integridad del comportamiento evitando las ambivalencias en las conductas que favorecen las brechas éticas.

8.15.4. Teorías y enfoques éticos en las organizaciones

Para la aplicación de los principios éticos existen diferentes enfoques que atienden distintas prioridades tales como enfrentar un dilema por ambivalencias, tomar decisiones sobre prácticas que puedan legitimarse como justas o correctas a partir de valoraciones consentidas por el conjunto de la organización. Así los enfoques pueden expresarse:

- a)** como propósitos referidos al bienestar general, la calidad de vida, el desarrollo humano, la satisfacción de las necesidades sociales, por sobre los intereses egoístas particulares.
- b)** como principios de actuación para legitimar las acciones que se consideran correctas y justas, basados en las convicciones del sujeto y el respeto de la dignidad humana.
- c)** como criterios para elegir entre alternativas, pensando en los beneficios y perjuicios que resultan de las decisiones de la política, considerando el impacto de la decisión sobre los actores involucrados en el medio social. (Etkin, 2012, p. 36).

El último criterio considerado utilitarista, es el más aplicado a políticas de empresa y medidas de gobierno, ya que las decisiones deben evaluarse con sentido ético porque pueden condicionar las libertades, así como las condiciones

de los miembros de la organización. Bajo esta forma de razonamiento moral, la decisión correcta será aquella que maximice los beneficios a la mayor cantidad de individuos, minimizando el posible daño que pudiera causar alguna decisión. Este último criterio será entonces el que tomaremos para la propuesta de cambio de la Pyme elegida, ya que resulta mejor aplicable en las decisiones de una empresa en el ámbito de los negocios. Sin embargo, no debe perderse de vista que para *“una evaluación ética debe estimarse que la idea de utilidad o beneficio es de conjunto, no para un subgrupo en particular.”* (Etkin, 2012, p. 38).

Los distintos enfoques teóricos comparten ideales comunes, es por ello, el autor aclara que los diferentes enfoques teóricos no deben verse como excluyentes entre sí, sino que pueden complementarse conforme a la situación particular de cada organización.

8.15.5. Implementación de enfoque ético

Para la implementación de los enfoques teóricos, de acuerdo con Etkin (2012) la organización puede implementar contratos implícitos, como los micro-contratos sociales. Son un tipo de contrato formal y tácito entre las partes, es decir de tipo psicológico entre los miembros que tienen relevancia porque suponen consentimientos aceptados entre los miembros y contienen criterios para justificar los valores sociales que están implicados para el desarrollo de relaciones en el marco de valores y principios éticos.

También los enfoques teóricos pueden implementarse a través de la explicitación de códigos o valores de éticos, donde directivos y empleados acuerdan en construir mantener un ambiente sano.

El carácter ético y la responsabilidad social no son efecto de discurso. Son un rasgo de identidad, una capacidad interna que cohesiona e incita a la acción. Son también una ventaja comparativa frente a los negocios turbios o riesgosos. La conducción ética no es voluntarismo. Por ante todo, requiere un saber profesional, en cuanto a la transparencia en las

comunicaciones, la equidad en la apropiación de recursos, las formas participativas de gobernar y hacer política. (Etkin, 2012, p. 179).

La explicitación de principios éticos posee formas y requisitos que le son propios para que puedan ser aplicados y sostenidos en el tiempo. Primero, desde la dirección se debe proponer qué valores se decidirá sostener en la organización. Estos valores deben ser discutidos y acordados con el resto de los miembros, de este modo se consensúa con todos los integrantes de la empresa y luego se explicitan a través de un código de ética los comportamientos que todos los integrantes deberán respetar por convicción y adhesión. También se pueden promover métodos a seguir aplicado a los procesos decisorios.

Así, lo ético implica un código compartido, métodos de decisión, criterios de selección y capacitación del personal, formas abiertas de comunicación, una cultura democrática, y políticas que reflejen el compromiso social de la organización con su contexto. En la organización ética, justa y equitativa, los criterios de eficiencia y eficacia operan dentro del marco de lo socialmente deseable. Y lejos están de configurar una debilidad o una ambigüedad; más bien suponen una toma de posición, una fortaleza y un marco de referencia conocido frente al cambio y la incertidumbre del contexto. (Etkin, 2012, p. 179).

De manera concreta Etkin (2012) señala que la explicitación de valores requiere:

- a)** Explicitar las bases y criterios para las acciones que se consideran correctas, justas, equitativas y no discriminativas.
- b)** Dar a luz los supuestos inherentes a las decisiones, someterlos a discusión para quitar lo que puedan tener de dogma o prejuicio no fundado.
- c)** Considerar al conjunto global de la organización, discutir con ellos los efectos que pudieran resultar indeseables de una decisión, sopesar los efectos que pudieran causar.
- d)** Dar reconocimiento a las capacidades individuales, no masificando a los individuos.

- e) Buscar consensos como criterios prioritarios en la organización, en vez en intentar imponer criterios a través de la autoridad.
- f) Comprobar las fuentes de información antes de dar un hecho por válido o demostrado.
- g) Aceptar las reservas morales que pudieran tener los individuos ante circunstancias que no comparten para evitar que los individuos se enfrenten a dilemas morales.
- h) Establecer canales de comunicación que estén al alcance de todos los individuos de la organización para conocer diferentes opiniones y sugerencias de las políticas vigentes, para retroalimentar el sistema.
- i) Retroalimentar el sistema organizacional, mediante la devolución de información relevante para los empleados como su comportamiento, desempeño, cumplimiento de objetivos, etc.

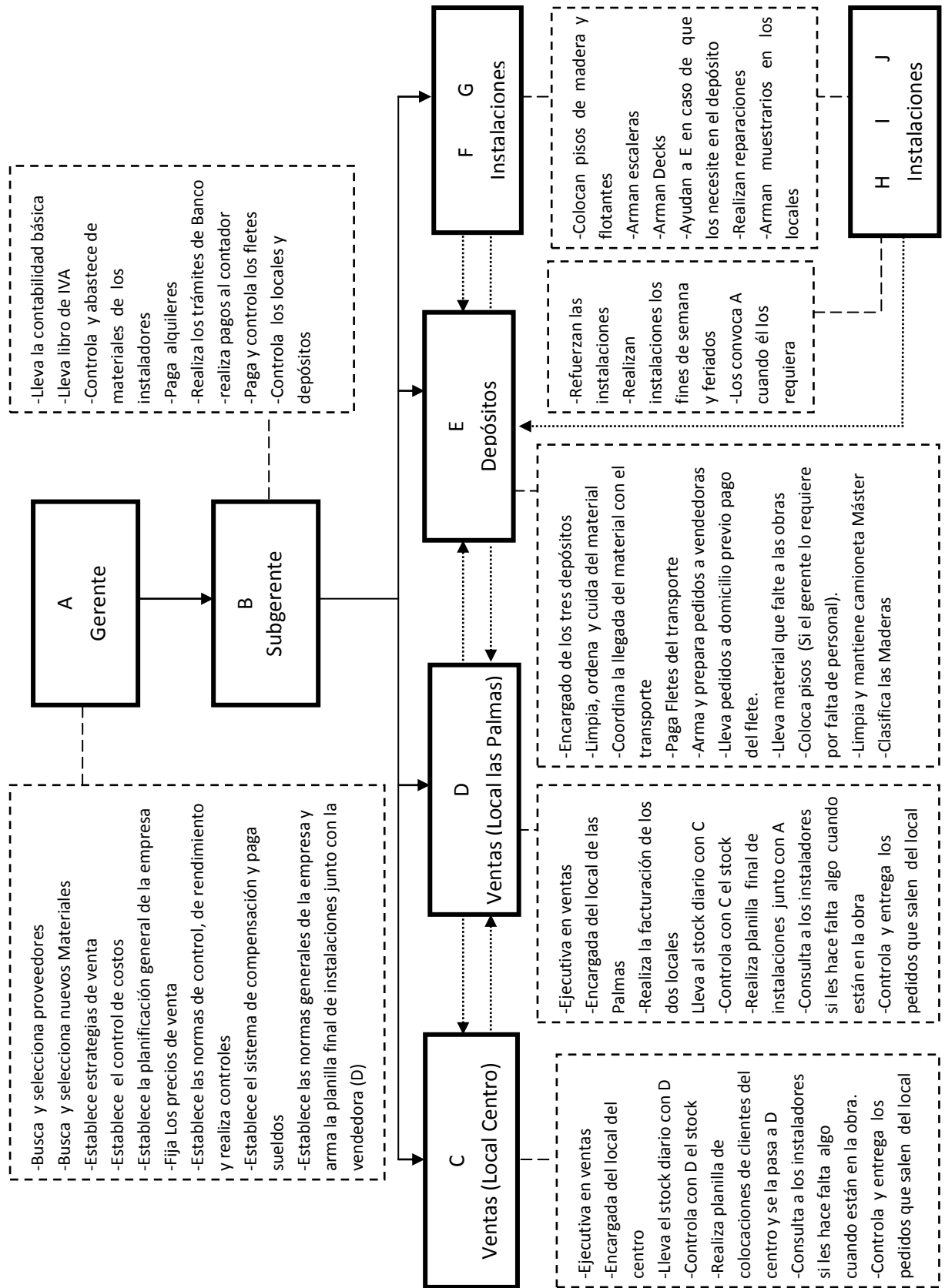
9. DIAGNÓSTICO

Para realizar el diagnóstico organizacional, se recabaron datos mediante entrevistas semi-estructuradas realizadas a todos los miembros de la empresa dado el tamaño pequeño de la misma, y también se realizaron observaciones participantes directas en el lugar de trabajo durante 28 días hábiles. A partir del testimonio de los entrevistados y al observar distintos procesos de trabajo, detectamos diversas incertidumbres y conflictos debidos a comportamientos políticos informales y a los juegos de poder practicados por los actores de la organización, en el afán de ganar mayores espacios de poder y de lograr un mejor posicionamiento en la empresa.

9.1. Organigrama funcional y datos del personal de Eco Suelos S.A.

A continuación presentamos en el organigrama funcional de la empresa Eco Suelos S.A. y los datos del personal. Luego presentaremos un cuadro resumen de la estructura y sus características como estructura simple.

9.1.1. Organigrama funcional de Eco Suelos S.A



9.1.2. Datos personales de personal a nivel gerencial

Nombre	Edad	Conocimientos o habilidades	Tareas que desempeña	Horario laboral	Antigüedad	Experiencia Laboral	Formas de selección	Tipo de Contrato
A (Gerente)	41 años	-Formación académica Universitaria: Cursó la Lic. en Administración de empresas - Habilidad en ventas	-Busca proveedores -Busca nuevos Materiales -Establece estrategias de venta -Establece el control de costos -Establece la planificación general de la empresa. -Fija Los precios de venta -Establece las normas de control y realiza el control -Paga sueldos -Establece las normas generales de la empresa	No tiene horario fijo de trabajo, tampoco oficina propia.	Comenzó a gerenciar una empresa con esta firma hace seis años	-En ventas como viajante y ventas en una empresa de agroquímicos	Para seleccionar a sus empleados utiliza métodos informales por amistad o recomendación de conocidos, referidos	Gerente y Dueño de la empresa.
B (Subgerente)	42 años	-Formación académica Universitaria: Odontólogo -Dominio de Idiomas: Inglés, Francés e Italiano	-Lleva la contabilidad básica - Lleva libro de IVA -Controla y abastece de materiales de los instaladores -Paga los alquileres -Realiza los trámites bancarios -Realiza pagos al contador -Paga y controla los fletes -Controla los locales y depósitos (si A lo solicita)	Trabaja de 9:00 a 19:00 hs. Si tiene reunión con (A) el horario laboral se extiende.	Seis años. Trabaja desde la apertura de la empresa	-En el rubro salud, hospitales y consultorios médicos -Emprendimientos Inmobiliarios - Encargado de una estación de servicio	Es amigo del gerente	Por tiempo indeterminado

9.1.3. Datos personales de empleados de nivel operativo

Nombre	Edad	Conocimientos o habilidades	Tareas que desempeña	Horario laboral	Antigüedad	Experiencia Laboral	Formas de selección	Tipo de Contrato	Cargas de familia
C (Vendedora)	32 años	-Formación académica Universitaria: Lic. en Recursos Humanos (en curso) - Habilidad en ventas	-Ejecutiva de ventas -Encargada del local del centro -Lleva el stock diario con D -Controla con D el stock -Realiza planilla de colocaciones de clientes del centro y se la pasa a D -Consulta a los instaladores si les hace falta algo cuando están en la obra. -Controla y entrega los pedidos que salen del local	De lunes a viernes de 9:00 a 13:00 hs y de 14:00 a 18:00 hs y sábados de 9:00 a 13:00 hs	Seis años.	-En ventas y atención al cliente en empresa Telecom personal -En Ventas de indumentaria Local comercial	Referido de un conocido del gerente	Por tiempo indeterminado	No
D (Vendedora)	30 años	-Formación académica universitaria: Lic. en administración de empresas	- Ejecutiva de ventas -Encargada del local de las Palmas -Realiza la facturación de los dos locales -Lleva el stock diario con C -Controla con C el stock -Realiza planilla final de instalaciones junto con A -Consulta a los instaladores si les hace falta algo cuando están en la obra -Controla y entrega los pedidos que salen del local	De lunes a viernes de 9:00 a 13:00 hs y de 15:00 a 19:00 hs y sábados de 9:00 a 13:00 hs	Cuatro años.	-En atención al cliente en call center de empresa de logística	Referido de un familiar del gerente	Por tiempo indeterminado	No

9.1.4. Datos personales de empleados de nivel operativo

Nombre	Edad	Conocimientos o habilidades	Tareas que desempeña	Horario laboral	Antigüedad	Experiencia Laboral	Formas de selección	Tipo de Contrato	Cargas de familia
E (Encargado de Depósito)	40 años	-Formación académica: Primario incompleto -Habilidad en la colocación de pisos de madera y flotantes	-Encargado de los tres depósitos limpieza, orden y cuidado del material -Coordina la llegada del material con el transporte -Paga fletes del transporte -Arma y prepara pedidos a vendedoras -Lleva pedidos a domicilio previo pago del flete -Lleva material que falte en las obras -Limpieza y mantenimiento de la camioneta Máster	De lunes a viernes 7:30 a 16:30 hs y sábados de 7.30 a 13:00 hs. -Horario Flexible de acuerdo a las necesidades de la empresa	Seis años	-Carga y descarga de mercadería en una empresa de logística -Repositor en Supermercado - Embolsador de mercadería en Supermercado	Conocido del gerente	Por tiempo indeterminado	2 Hijos en edad escolar
F (Instalador)	28 años	-Formación académica: Secundario completo -Habilidad en la colocación de pisos de madera y flotantes	-Colocación de pisos de madera y flotantes -Arma escaleras -Arma decks -Ayuda a E en caso de que lo necesite en el depósito -Realiza reparaciones -Arma muestrarios en los locales	De lunes a viernes 8:30 a 17:30 hs y sábados de 8:30 a 13:00 hs	Cuatro años.	-Carga y descarga de mercadería en una empresa de logística	Conocido del gerente	Por tiempo indeterminado	No

9.1.5. Datos personales de empleados de nivel operativo

Nombre	Edad	Conocimientos o habilidades	Tareas que desempeña	Horario laboral	Antigüedad	Experiencia Laboral	Formas de selección	Tipo de contrato	Cargas de familia
G (Instalador)	26 años	-Formación académica : secundario incompleto (tiene un par de materias pendientes) -Habilidad en la colocación de pisos de madera y flotantes	-Colocación de pisos de madera y flotantes -Arma escaleras -Arma decks -Ayuda a E en caso de que lo necesite en el depósito -Realiza reparaciones -Arma muestrarios en los locales	De lunes a viernes 8:30 a 17:30 hs y sábados de 8:30 a 13:00 hs	Seis años.	-En colocación de pisos de entablonado en Patagonia Flooring	Referido de un conocido del gerente	Por tiempo indeterminado	1 Hijo
H (Instalador)	43 años	-Formación académica secundario incompleto (cursó hasta el segundo año del secundario)	-Colocación de pisos de madera y flotantes -Arma escaleras -Arma decks -Ayuda a E en caso de que lo necesite en el depósito -Realiza reparaciones -Arma muestrarios en los locales -Refuerza las instalaciones -Realiza instalaciones los fines de semana y feriados	De lunes a viernes 8:30 a 17:30 hs y sábados de 8:30 a 13:00 hs. -Horario Flexible de acuerdo a las necesidades de la empresa, los convoca A cuando él los requiera	Cuatro años.	-En colocación de pisos parquet en Parquet Santa Ana	Referido de un ex empleado de la empresa. (Es hermano de un ex empleado)	A destajo, por m2 colocado.	2 Hijos en edad escolar

9.1.6. Datos personales de empleados de nivel operativo

Nombre	Edad	Conocimientos o habilidades	Tareas que desempeña	Horario laboral	Antigüedad	Experiencia Laboral	Formas de selección	Tipo de contrato	Cargas de familia
I (Instalador)	46 años	-Formación académica : primario -Habilidad en la colocación de pisos de madera y flotantes -Habilidad en tareas de pintura y albañilería	-Colocación de pisos de madera y flotantes -Arma escaleras -Arma decks -Ayuda a E en caso de lo necesite en el depósito -Realiza reparaciones -Arma muestrarios en los locales -Refuerza las instalaciones -Realiza instalaciones los fines de semana y feriados	De lunes a viernes 8:30 a 17:30 hs y sábados de 8:30 a 13:00 hs. -Horario Flexible de acuerdo a las necesidades de la empresa, los convoca A cuando él los requiera	Cuatro años.	-En colocación de pisos parquet en Parquet Santa Ana -tareas de pintura y albañilería	Referido de un ex empleado de la empresa . (Es hermano de un ex empleado)	A destajo, por m2 colocado.	3 Hijos en edad escolar
J (Instalador)	31 años	-Formación académica secundario incompleto (curso hasta el tercer año del secundario)	-Colocación de pisos de madera y flotantes -Arma escaleras -Arma decks -Ayuda a E en caso de que lo necesite en el depósito -Realiza reparaciones -Arma muestrarios en los locales -Refuerza las instalaciones -Realiza instalaciones los fines de semana y feriados	De lunes a viernes 8:30 a 17:30 hs y sábados de 8:30 a 13:00 hs. -Horario Flexible de acuerdo a las necesidades de la empresa, los convoca A cuando él los requiera	Cuatro años.	-En colocación de pisos parquet en Parquet Santa Ana	Amigo de un ex empleado de la empresa.	A destajo, por m2 colocado.	No

9.2. Estructura organizacional simple

Estructura organizacional simple	
Factores que imponen límites al diseño organizacional	Mecanismos coordinadores de la estructura
- Rubro o actividad: empresa comercial que ofrece pisos importados de madera y flotantes ya terminados. Además la empresa ofrece el servicio de instalación de los pisos.	- Planificación de la tareas: tareas poco o nada planificadas
- Ubicación: Ciudad de Córdoba -Dos locales comerciales: uno en barrio Centro y el otro en barrio Las Palmas. -Tres depósitos: ubicados en cada local comercial y un tercero ubicado en barrio Malvinas Argentinas.	- Control: se concentra en el ápice estratégico. - Formas de control: se realiza por supervisión directa a los empleados
- Emplazamiento: el local de barrio Centro se encuentra emplazado en zona comercial con competidores del mismo rubro y el local de barrio Las Palmas se encuentra emplazado en zona comercial pero no tiene competidores directos del mismo rubro.	- Nivel de Centralización: alta centralización en la toma de decisiones en el ápice estratégico.
- Edad: organización joven, en etapa de crecimiento tiene seis años en el mercado.	- Liderazgo: carismático y autocrático, es decir, el control y la autoridad recaen en una sola persona que no admite regulación o limitación para ejercer el poder. Dirige todo y a todos.
- Tamaño: organización pequeña conformada por diez miembros.	- Flexibilidad: alta flexibilidad de las tareas
- Partes de la organización: -Ápice estratégico: Gerente (A) -Línea media: Subgerente (B) -Nivel operativo: vendedora de local Centro (C) y vendedora de local Las Palmas (D), encargado de depósitos (E), instaladores (F), (G), (H), (I) y (J).	- Adaptación o ajuste mutuo de las relaciones: predominio de relaciones informales
- Áreas de la empresa: gerencia, subgerencia, ventas, depósitos e Instalaciones.	- Normalización o estandarización de los procesos de trabajo: comportamientos poco o nada estandarizados
- Ideología o cultura organizacional: cultura débil con enfoque en los resultados. Existen individualismos y hay gran competencia entre los empleados por los recursos. Existencia de una subcultura, idea subyacente de normalización del conflicto.	- Normalización o estandarización de los productos u outputs: los instaladores y el encargado de depósito no conocen de antemano lo que se debe hacer. Las vendedoras y el subgerente sí tienen especificaciones generales del trabajo a realizar.
- Contexto organizacional: - Los competidores: alta competencia en el mercado por empresas del mismo rubro con más años y experiencia en el mercado. - Los proveedores: en algunos productos, los proveedores son los mismos que proveen a la competencia.	- Normalización de habilidades y destrezas: se requiere flexibilidad y proactividad para las tareas que son requeridas. Algunos integrantes cumplen funciones para los cuales no han sido contratados. - Normalización de reglas: no se revisan y muchas veces no se cumplen los controles previstos por el gerente, ya que muchas veces él mismo no los respeta o vulnera los sistemas de control.

9.2.1 Análisis de la estructura organizacional: El diseño organizacional

Del análisis de la estructura organizacional, observamos que se trata de una empresa de estructura simple y de tamaño pequeña ubicada en la ciudad de Córdoba. La misma cuenta con dos locales comerciales de venta al público (cada uno tiene una vendedora que es además encargada del local), uno ubicado en la zona Centro de la ciudad y otro en barrio Las Palmas y tres depósitos, dos situados en los locales comerciales respectivamente y un tercero, alejado de los puntos venta, ubicado en Malvinas Argentinas.

La empresa está dedicada a la comercialización e instalación de pisos de madera y melamínicos flotantes. Se trata de productos importados, pisos ya terminados, por lo que la empresa únicamente realiza el proceso de comercialización y ofrece de manera opcional el servicio de instalación al consumidor final.

Eco Suelos S.A. fue fundada en noviembre de 2009, lleva 6 años en el mercado y aún se encuentra en la fase de crecimiento y tiene gran competencia del sector de empresas que cuentan con más años de experiencia en el mercado.

En su estructura como empresa pequeña, cuenta con cinco áreas: gerencia, subgerencia, ventas, depósitos e instalaciones. Está conformada por 10 miembros: el gerente (A), un subgerente (B), dos vendedoras (C) y (D), un encargado de depósitos (E), y cinco instaladores de pisos: (F) y (G) son empleados formales y (H), (I) y (J) trabajan de manera precarizada e informal.

Respecto a las formas contractuales que la empresa mantiene con sus empleados, verificamos que los empleados (B), (C), (D), (E), (F) y (G) poseen contrato por tiempo indeterminado y cobran su sueldo mensual. Sin embargo, los instaladores (H), (I) y (J) se encuentran precarizados trabajando de manera informal y cobrando el sueldo a destajo por m² colocado.

En relación a la ideología o cultura de la empresa, se observa una cultura débil con enfoque en los resultados, donde se verifica que existen individualismos y hay gran competencia entre los empleados por los recursos y por ganar espacios de poder. Esto conlleva conflictos y envites, en donde

subyace la idea de normalización del conflicto entre los miembros, (esto será profundizado en el apartado de análisis de la cultura organizacional). También existe una alta centralización en el gerente tanto en la toma de decisiones como en el manejo de recursos de la empresa.

9.2.2. Mecanismos coordinadores de la estructura

A partir de las entrevistas brindadas por los miembros de la empresa como de las observaciones realizadas verificamos entre los mecanismos coordinadores de la estructura:

9.2.2.1. Planificación de las tareas

Las tareas de los empleados se encuentran poco o nada planificadas, donde a excepción de las vendedoras y el subgerente, el resto de los empleados no conocen de ante mano las tareas que deben realizar, sino que el gerente (A) les indica lo que le deben hacer el mismo día o incluso durante la marcha del trabajo donde suele modificarle las actividades a los empleados. Así lo manifiestan los entrevistados:

"... no hay nada escrito. Todos saben lo que tienen que hacer. A los instaladores se les va diciendo lo que tienen que hacer diariamente. Lo mismo con (E) dependiendo de lo que surja en el día (...) las vendedoras y (B) obvio saben lo que tienen que hacer. Al resto se le programa el día de acuerdo a lo que haya que hacer..." (Gerente A, entrevista, 2016).

"... casi nunca estoy porque ando de acá para allá (...) En líneas generales todos saben lo que tienen que hacer, lo que van cambiando son las circunstancias del día y eso va modificando la rutina de trabajo..." (Subgerente B, entrevista, 2016).

"... en general es bastante rutinario el trabajo. Salvo que un cliente tenga alguna queja por algo, en general siempre sé lo tengo que hacer." (Vendedora D, entrevista, 2016).

"... lo único que sé es que tengo que hacer de todo y lo peor es que parece que siempre se suma algo nuevo..." (Encargado de depósito E, entrevista, 2016).

"... te pasan la cantidad de metros que tenés que instalar y dónde es la obra pero nada más... Hasta que no llegas a la obra no sabes con lo que te vas a encontrar." (Instalador F, entrevista, 2016).

"... nos dicen una día antes lo que tenemos que hacer al otro día, a dónde vamos, cuántos metros son, qué piso es... todo." (Instalador G, entrevista, 2016).

"... una vez que me pasan a dónde es la obra y lo que hay que hacer después yo ya sé lo que tengo que hacer..." (Instalador H, entrevista, 2016).

"... A mí llaman el día anterior o el mismo día y me dicen a dónde tengo que ir y lo que tengo que hacer..." (Instalador I, entrevista, 2016).

"... nos dicen un día antes o un rato antes lo hay que hacer. A veces me dicen que me vaya a hacer una obra y a las dos horas me llama (A) y me dice: `andate a otra obra a teminar... andá a ayudarle a tal así liquidamos esa obra'. Ahí salgo de todo donde estoy y me voy para otro lado y así." (Instalador J, entrevista, 2016).

9.2.2.2. Control

El control está centralizado en el gerente (A), que realiza controles por supervisión directa a los empleados. El gerente se presenta en distintos horarios en los locales sin avisarles a las vendedoras para verificar que cumplan con el horario y las actividades del trabajo, lo mismo ocurre con los instaladores. También llama por teléfono a los instaladores para ver los avances en las obras, o a las vendedoras para consultarles por las ventas del día. Un ejemplo de ello lo brinda el subgerente (B):

"... (A) me pide que me dé una vuelta por los locales y depósitos para ver que esté todo bien (...) si yo les digo algo a los empleados y los llama (A) y les dice algo diferente o los manda para otro lado en el caso de los instaladores o de (E) y obvio hacen lo que (A) les dice. Entonces por ahí trato de no decirles mucho lo que tienen que hacer, sino más bien ayudarlos si necesitan algo. Si (A) me pide que les dé alguna orden ahí lo hago sino no (...) en los locales como en los depósitos hay cámaras de seguridad (...) el gerente llama a las vendedoras para ver el movimiento del día, lo que se vendió y a los instaladores para ver que están haciendo. Cómo van las obras. Si necesitan algo..." (Subgerente B, entrevista, 2016).

Además, todos los entrevistados reconocen fallas en el control de stock, y muchos de ellos también alegan que si bien son necesarios los controles directos, a veces resultan agobiantes para ellos, porque el gerente o subgerente los llaman para saber qué están haciendo, sobre todo los instaladores y el encargado de depósito. Además, es el mismo gerente (A) quien a veces vulnera el sistema de control de stock cuando retira mercadería de los depósitos y no les avisa a las vendedoras para que le den de baja en el stock y luego hay inconsistencias en la planilla de stock.

"... muchas veces se olvidan de descontar ventas que hacen. Y el mismo gerente por ahí saca mercadería para algún amigo de él y se olvida de pasárselo a las vendedoras..." (Subgerente B, entrevista, 2016).

9.2.2.3. Nivel de centralización

Al ser consultado el gerente (A) respecto de las actividades que realiza, así como a partir del testimonio de los entrevistados, verificamos que la centralización de todas las decisiones en el ápice estratégico de la empresa, es decir en el gerente (A) quien es el encargado del planeamiento de la estructura organizacional, de establecer las estrategias generales y particulares de la empresa, de fijar pautas de trabajo, así como los niveles de rendimiento y el

sistema de compensación de los empleados. Además, fija los precios, los sistemas de control, y las normas de comportamiento de los empleados.

"Como gerente y dueño de la empresa me encargo del planeamiento del negocio, de la búsqueda y compra a importadores de pisos y zócalos (...) También me ocupo de armar las listas de precios y del cálculo de costos del negocio, del pago de los sueldos a los empleados y de todos los gastos de la empresa, alquileres, servicios, telefonía, combustible de los vehículos de la empresa, y de la compra de las máquinas y herramientas... También controlo que los empleados hagan lo que tienen que hacer, de ver cómo van los negocios, cómo van las obras y cómo trabajan los empleados..." (Gerente A, entrevista, 2016).

9.2.2.4. Liderazgo

De los aportes que nos brindaron los entrevistados y a partir de las observaciones realizadas, verificamos que el tipo de liderazgo ejercido por el gerente es de tipo carismático y autocrático, ya que el gerente dirige todo y a todos, y no admite otros puntos de vista o regulación para ejercer el poder. Así por ejemplo, no es permeable a que los empleados introduzcan innovaciones o corran riesgos o que sugieran alternativas para mejorar el funcionamiento del trabajo, (esto se desarrollará en mayor profundidad en el apartado de cultura y también en los juegos de poder).

9.2.2.5. Flexibilidad y adaptación o ajuste mutuo de las relaciones

La configuración simple de la estructura y el hecho de que sean pocos empleados requiere que los mismos sean flexibles respecto de las tareas que deben realizar, además de ser colaborativos y proactivos. De hecho estos valores son exaltados en la cultura de la empresa. (Esto será profundizado en el apartado de valores de la cultura organizacional). Además debido a que son pocos empleados existe un relacionamiento o ajuste de tipo informal, es decir hay un predominio de relaciones informales entre los miembros.

9.2.2.6. Niveles de normalización o estandarización

-Los procesos de trabajo: se encuentran poco o nada normalizados, las actividades se programan a diario, sobre todo las tareas de los instaladores y del encargado de depósito que se ajustan a las contingencias diarias. Las vendedoras son quienes tienen un trabajo más rutinario y saben de antemano lo que deben hacer al igual que el subgerente, aunque su trabajo no es rutinario sino que se adapta también a las contingencias de las situaciones diarias. No existe un manual de puestos. Brindamos un ejemplo a través del testimonio del subgerente B:

"... salvo el organigrama de funciones, no tenemos otro documento por escrito que diga qué funciones debe cumplir cada uno. Las vendedoras saben de antemano que tienen que vender y son las encargadas del local. A los instaladores en cambio se les va programando la rutina por día igual que a (E). En líneas generales todos saben lo que tienen que hacer, lo que van cambiando son las circunstancias del día y eso va modificando la rutina de trabajo." (Subgerente B, entrevista, 2016).

-Los productos u outputs: no se encuentran normalizados. Si bien el gerente les pide a los empleados que hagan bien su trabajo, los estándares de calidad no están establecidos, y aunque el gerente (A) espera que los clientes queden conformes, la empresa posee un enfoque utilitarista, y valora mucho más la obtención de ganancias a través del impulso en las ventas aunque luego no pueda cumplir con el cronograma de instalaciones y los tiempos de instalación pautados con los clientes. Además, de acuerdo con el testimonio de los entrevistados, no se realizan relevos de obra previo a que los instaladores vayan a colocar los pisos, entonces surgen complicaciones al momento de la instalación, que podrían evitarse si se realizaran relevos de la obra. (Esto será profundizado en el apartado de cultura, sobre las creencias de las áreas más conflictivas de la empresa).

"... no vamos a tomar las medidas a las obras porque se pierde mucho tiempo. Tengo que ir yo a tomar las medidas o sacar algún instalador de

una obra para que vaya a medir y eso no me rinde (...) [Si un cliente no queda conforme] lo tratamos de solucionar y de que el cliente se vaya conforme porque la mejor publicidad es el boca en boca. Si quedó algún detalle, vamos lo vemos y se lo hacemos. Si no vamos ahí en el momento, arreglamos para ir a solucionárselo la semana siguiente..." (Gerente A, entrevista, 2016).

-Las habilidades y destrezas: no se encuentran estandarizadas. La empresa no cuenta con un manual de descripción de puestos. Como ya mencionamos, los empleados hacen hincapié en que por las directivas del gerente y el tipo de trabajo que realizan (sobre todo los instaladores y el encargado de depósito), les van programando las actividades a diario, incluso muchas veces el gerente (A) cambia las directivas sobre la marcha. Por ello, los empleados tienen que ser flexibles tanto en las tareas que realizan como en los horarios de trabajo. Al respecto, el subgerente refiere:

"... salvo el organigrama de funciones, no tenemos otro documento por escrito que diga qué funciones debe cumplir cada uno..." (Subgerente B, entrevista, 2016).

-Las reglas: no están estandarizadas. Si bien existen controles directos sobre los empleados y sobre el stock, no se auditan ni revisan los sistemas de control para determinar si son o no efectivos. De hecho, los testimonios de los entrevistados anteriormente descritos respecto a los procesos de trabajo y de control de stock demuestran importantes fallas en los sistemas de control.

9.3. Análisis de la cultura organizacional

Para comprender la cultura o ideología de la empresa, lo haremos a partir del análisis del sistema de significación compartido por los miembros, y de las dimensiones que captan la esencia de esta cultura.

9.3.1. Creencias

En el sistema de creencias de los miembros de la empresa encontramos:

- Creencia de que las ventas son la función principal o crítica de la empresa:

"El área clave en el sentido del funcionamiento es el área de ventas, porque si no hay ventas tampoco hay instalaciones. Todos dependemos de lo que se vende..." (Gerente A, entrevista, 2016).

"... Todos dependemos de lo que se vende." (Subgerente B, entrevista, 2016).

"... Ventas es clave para que la empresa funcione." (Vendedora D, entrevista, 2016).

"... Si no venden nosotros no tenemos obras para ir a instalar." (Instalador F, entrevista, 2016).

"Las ventas para mí [son el área clave de la empresa], porque si no hay obras, no tenemos trabajo nosotros." (Instalador G, entrevista, 2016).

"... las ventas para mí [son la función principal o clave en la empresa], porque si no se vende nada no hay instalaciones que hacer y también el negocio se funde sino." (Instalador H, entrevista 2016).

"... ventas es lo más importante para que nosotros podamos tener trabajo..." (Instalador I, entrevista, 2016).

"Que haya ventas es lo más importante para mí [como función clave o crítica de la empresa], para que nosotros tengamos obras donde ir a colocar." (Instalador J, entrevista, 2016).

- Creencia de que el área de instalaciones es el área más conflictiva de la empresa:

"... por ahí se arman más líos con las instalaciones (...). (Gerente A, entrevista, 2016).

"Definitivamente el área de instalaciones [es el área más conflictiva de la empresa]. Porque requiere de que el servicio de posventa sea muy bueno. También de que se cumplan con los plazos de instalación para empezar y terminar la obra..." (Subgerente B, entrevista, 2016).

"Con lo de las colocaciones en general siempre hay algún inconveniente o los clientes llaman al local para quejarse de la demora para empezar en su casa." (Vendedora D, entrevista, 2016).

"Por las obras siempre aparece algo. Que el cliente compró menos pisos o que la carpeta es un desastre..." (Instalador F, entrevista, 2016)

"Las instalaciones me parece [que es el área más conflictiva], porque los clientes a veces son muy `rompe bo...´ y encima las obras generalmente no están en condiciones para ir a colocar..." (Instalador G, entrevista, 2016).

"[El área más conflictiva es el área de] las instalaciones me parece, pero más que nada por el tema de que nadie va a ver la obra primero y aparecen problemas..." (Instalador H, entrevista, 2016).

"... con las colocaciones se arma lío por los turnos que por ahí no se respetan los turnos o porque siempre falta algo en la obra que hay que llevar porque nadie va a medir y esas cosas." (Instalador I, entrevista, 2016).

"En las obras aparecen la mayoría de los problemas (...) ahí nos encontramos con todo el quilombo, normalmente hay otra gente, los obreros, los pintores, qué se yo. Te encontrás a veces con que no podés instalar directamente." (Instalador J, entrevista, 2016).

- Creencia de que las ventas son el proceso fundamental para impulsar el crecimiento de la empresa:

... *"Para mí es importante que el vendedor gane bien porque así se esfuerza más y si gana más quiere vender más".* (Gerente A, entrevista, 2016).

"... La idea es que si las vendedoras venden más van a cobrar más también y los instaladores por ende van a tener más trabajo." (Subgerente B, entrevista, 2016).

"... si no hay ventas, no hay instalaciones, ni contabilidad ni más mercadería por comprar. Para mí las ventas son lo más importante del negocio." (Vendedora D, entrevista, 2016).

"Yo les soluciono a todos un montón de cosas. Pero también tienen que haber ventas para que el negocio ande." (Encargado de depósito, entrevista, 2016).

"[si no hay ventas] el negocio tendría que cerrar en ese caso." (Instalador, G, entrevista, 2016).

- **Creencia de algunos empleados de que el gerente utiliza la remuneración y los incentivos para mantener el buen desempeño y/o buen clima organizacional.**

"Yo a todos les digo que tienen que tener buena onda. Se tienen que llevar bien porque están ocho horas acá y no está bueno llevarse mal con nadie (...) todos necesitan de todos y todos vivimos de las ventas (...) Siempre les digo pónganse de acuerdo, llévense bien! No quiero excusas. Porque para eso les pago, para que trabajen y solucionen los problemas de su trabajo." (Gerente A, entrevista, 2016).

"Siempre gano el mismo sueldo. Me pagan un poquito más pero siempre es la misma cantidad fijo. Calculo que [(A)] me lo da como para que no me queje tanto..." (Encargado de depósito E, entrevista, 2016).

"Yo pienso que (A) te da [los incentivos] para que trabajes más." (Instalador F, entrevista, 2016).

"(A) paga [los incentivos] para que no le fallemos y trabajemos bien."
(Instalador G, entrevista, 2016).

- Creencia de “normalización del conflicto” como un proceso inherente a las relaciones.

"... Hay discusiones, broncas por ahí, pero como en las familias. Todos tenemos nuestras cosas y nuestros días y nadie es perfecto..." (Gerente A, entrevista, 2016).

"Siempre hay algún quilombo. Pero por ahí se arman más líos con las instalaciones, también porque implica coordinarnos entre todos." (Gerente A, entrevista, 2016).

"Pienso que hay un poco de competencia en las ventas. Pero pienso que entre los instaladores también. Pero lo normal pienso que en cualquier trabajo uno quiere hacer bien el trabajo y destacarse." (Vendedora D, entrevista, 2016).

"... entre (C) y (D) y entre los instaladores hay bronca por ahí. Me doy cuenta por ahí por una indirecta o en que no se hablan mucho..." (Encargado de depósito E, entrevista, 2016).

"... Hay broncas entre las vendedoras (...) no hay buena onda. Yo con los instaladores que están contratados [F o G] tampoco, porque para mí te están mirando lo que haces o en lo que te equivocas para buchonearte o decirte lo que haces mal (...) Como que con los del centro hablas o te cagas de risa con los otros no." (Instalador F, entrevista, 2016).

"Las idas y vueltas, las indecisiones, que no se mide antes en las obras. Que (A) te diga una cosa y después es otra. (...) cada uno tira para su lado acá..." (Instalador G, entrevista, 2016).

"... [Ante los problemas] yo ya estoy acostumbrado (...) Para mí es que no se ponen de acuerdo y hay mezquindades. (...) Hay clientes que a veces le han retrasado mucho una obra y eso tampoco sirve." (Instalador, entrevista, 2016).

"Acá hay mucha división y hace cada uno la suya. No es que alguien te va a hacer un favor o una cosa así. No, si pueden por las dudas van a hacer algo distinto para joderte no más." (Instalador I, entrevista, 2016).

"En las obras siempre algún problema hay. Pero yo estoy acostumbrado y siempre me lo tomo tranquilo a las cosas." (Instalador J, entrevista, 2016).

- **Creencia del gerente de que los conflictos en la empresa son tonterías o cosas sin importancia de los empleados.** Así lo expresa el gerente (A):

"... no entiendo a veces cómo no se pueden poner de acuerdo. Me vienen a mí con `bolu...´, que me dijo, que no me dijo. Yo les digo soluciónenlo que para eso les pago (...) a veces no entiendo cómo se enredan con `bolude...´, que con un poquito de voluntad y cediendo cada uno un poquito lo pueden solucionar (...) a veces se enganchan en lo chiquito, en la pelea. Las vendedoras, los instaladores, (E) por ahí me vienen con `bolude...´ que para mí no tienen sentido..." (Gerente A, entrevista, 2016).

- **Creencia de los empleados de que el gerente no toma en cuenta sus opiniones** cuando le plantean al gerente un conflicto, ya sea por las actividades del trabajo o conflictos en las relaciones de los empleados.

"... [(A)] te dice: `no te dejes llevar por eso, vos hacé bien las cosas y no te enganches... capaz que tal te contestó mal porque tuvo un mal día.´ Pero en general no le gusta que le vayan con problemas de ese tipo." (Vendedora D, entrevista, 2016).

"[ante un conflicto] yo se lo digo a (A) por más que no le guste aunque siempre hace lo que a él le parece." (Encargado de depósito E, entrevista, 2016).

"Si hay algo que se puede hacer mejor a veces se lo digo a (A), pero como a veces `no te da bol...´" (Instalador F, entrevista, 2016).

"... ahora prefiero no decir nada y hago las cosas como él [por (A)] quiere, porque si lo contradecís te dice: `hacé las cosas como yo te digo

(...) acá venimos a laburar. No te enganches con `bolude...`" (Instalador G, entrevista, 2016).

" No digo nada yo, hago lo que me piden y listo (...) [(A) ante un problema con otros empleados] te dice: `no me vengan con pute...´ `o arréglenselas ustedes.`" (Instalador I, entrevista, 2016).

"A veces le digo [a (A)] las cosas que me parecen mal, pero también pienso que para qué vas a seguir diciendo las cosas que ves mal si es lo mismo que no dijeras nada. Porque `no te da bol...`" (Instalador J, entrevista, 2016).

- **Creencia de que existen permanentes conflictos en la empresa:**

"Siempre hay algún quilombo..." (Gerente A, entrevista, 2016).

"... en lo cotidiano hay rispideces entre los empleados que tratamos de que se solucionen. (...) yo veo que se mandan al frente unos a otros, (...) y que no está bueno porque se va tensando el clima, y eso en algún momento explota." (Subgerente B, entrevista, 2016).

"... te tenés que andar cuidando porque te buchonean o le meten cuento al otro, así no laburas tranquilo porque te tenés que andar cuidando de todo..." (Encargado de depósito E, entrevista, 2016).

"Los problemas en la empresa son seguido..." (Instalador F, entrevista, 2016).

"las instalaciones (...) los clientes, (:..) (A) siempre te llama para que te apures y para que hagas las cosas rápido porque hay un montón de obras pendientes para hacer y a veces también faltan materiales porque no se mide antes (...) siempre hay problemas..." (Instalador G, entrevista, 2016).

"En las obras siempre hay algo que resolver (...) ahí aparece el dijo no me dijo o el cliente se enoja." (Instalador H, entrevista, 2016).

"Casi siempre [hay problemas], pero las obras son así... calcula que por ahí no se respetan los turnos para ir a colocar, nadie va a medir y a ver las

obras primero. Después cuando nosotros llegamos te encontrás con un domingo siete." (Instalador I, entrevista, 2016).

"Se podrían evitar muchos problemas yendo a ver las obras primero o coordinando mejor las colocaciones me parece. Sino todo el tiempo parece que tenés que trabajar a contra reloj." (Instalador J, entrevista, 2016).

- Creencia de que el clima laboral se contagia:

"...tienen que tener buena onda y buena predisposición con el trabajo y con los demás. No me sirve alguien que venga a trabajar de mala gana porque eso se percibe y además contagia al resto." (Gerente A, entrevista, 2016).

"... para (A) la confianza es importante siempre lo dice y también que tratemos de que haya buena onda sino el trabajo se hace pesado para todos." (Vendedora D, entrevista, 2016).

"... [(A)] dice que tratemos de llevarnos bien aunque eso no pasa siempre." (Encargado de depósito E, entrevista, 2016).

- Creencia de que hay grupos diferenciados y divisiones en la empresa:

"... hay competencia entre las vendedoras que venden a ver quién vende más, quién tiene más obras y gana más y entre los instaladores también (...) ellos ya tienen su grupitos formados y es así (F) y (G) que están fijos acá siempre prefieren trabajar juntos y (H), (I) y (J) que son contratados, se conocen de antes y también prefieren trabajar juntos por su lado, entonces se llevan mejor cuando trabajan cada uno en sus grupos. Pero yo igual los voy mezclando para que esa idea cambie." (Gerente A, entrevista, 2016).

"... hay competencias por las ventas entre las vendedoras. También entre los instaladores hay cierta desconfianza entre los grupitos. Todos piensan que hacen mejor el trabajo que el otro." (Subgerente B, entrevista, 2016).

"... a los instaladores [(A)] trata de ir cambiándolos de grupos para que se lleven mejor entre ellos..." (Vendedora D, entrevista, 2016).

"...Yo trato de hacer lo mío. Para mí hay dos grupos acá. Estamos los del local del centro que somos yo, (C), (F) y (G) los otros (D), (H), (I), y (J) son del otro grupo, del otro local..." (Encargado de depósito E, entrevista, 2016).

"... Tenés que hacer la tuya para mí. Acá hay dos grupos estamos los del local del centro y los del local de las Palmas..." (Instalador F, entrevista, 2016).

"... Entre los instaladores hay pica entre los que somos empleados fijos y los que cobran por obra..." (Instalador G, entrevista, 2016).

"... por ahí veo que `no se dan mucha bol...´ acá y cada uno tira para su lado. Hacen como que trabajan en grupo que se yo pero en el fondo `no se dan bol...´ o se están sacando el cuero (...) yo prefiero siempre a trabajar con (I) con (J) (...) con los otros [por (F) y G]] no es así. Cuando hemos trabajado en alguna obra cada uno hace la suya." (Instalador H, entrevista, 2016).

"Acá hay mucha división y hace cada uno la suya..." (Instalador I, entrevista, 2016).

"... no hay compañerismo están muy divididos todos (...) y si no hay buen trato también no la pasas bien y no está bueno eso porque cada uno tira para su lado. " (Instalador J, entrevista, 2016).

- **Creencias contradictorias sobre el trabajo en equipo:** respecto de que es importante trabajar en equipo, pero a la vez la mayoría de los miembros reconocen que existe dificultad para el trabajo en equipo por la complicación de coordinar el trabajo o porque existen divisiones dentro de la empresa:

"... si no trabajáramos en equipo sería imposible trabajar (...) En realidad tenemos que coordinarnos entre todos porque sino las cosas no funcionan

(...) *Siempre hay algún quilombo. Pero por ahí se arman más líos con las instalaciones, también porque implica coordinarnos entre todos. Desde dar los turnos de colocación para ver a qué obra van y también ver quiénes van...*" (Gerente A, entrevista, 2016).

"... [Trabajan en equipo] los instaladores mayormente, porque siempre van mínimo de a dos a las obras. Si la obra es grande se arman equipos más grandes. Pero a veces también cuando son más es más difícil coordinarse y por ahí no se llevan bien, discuten que se yo. También (C) con (D) discuten por las instalaciones a ver quién empieza primero qué obra." (Subgerente B, entrevista, 2016).

"... estar coordinados es re importante (...) (A) siempre trata de fomentar que tengamos buenas relaciones (...) Pienso que (A) por ahí toma decisiones sobre la marcha que cambian el sentido de lo que estaba antes previsto eso trae complicaciones a larga." (Vendedora D, entrevista, 2016).

"Estoy más tranquilo si trabajo solo. En los depósitos estoy solo y es menos quilombo..." (Encargado E, entrevista, 2016).

"... a las obras vamos de a dos o más. (...) Yo me llevo mejor con (G) (...) Con los otros instaladores más o menos. No hay mucha onda..." (Instalador F, entrevista, 2016).

"... con los otros instaladores trabajamos juntos. Casi siempre trabajo con (F) pero a veces me cambian y me ponen con algún otro. Siempre tenés que ir a la obra con alguien (...) [(A)] nos dice que tratemos de llevarnos bien con todos. Pero siempre hay con el que te llevas mejor o peor." (Instalador G, entrevista, 2016).

"... con (I) y con (J) trabajamos siempre juntos, desde hace años (...) Aunque por ahí nos cambian y (A) nos mandan a otra obra con los otros... Con (F) o con (G)." (Instalador H, entrevista, 2016).

"... cuando voy a las obras casi siempre vamos yo, mi hermano y (J) (...) (B) (...) es más respetuoso siempre. Con (C) o con (D) no tengo drama"

pero con los otros [por los instaladores (F) y (G)] por ahí se bostean y no te hacen un favor ni por casualidad." (Instalador I, entrevista, 2016).

"... siempre vamos a las obras con (I) y (H) o de a dos mínimo. A veces me mandan con (F) pero es más raro. Siempre es mejor ir a las obras dos por lo menos porque así vas más rápido (...) me parece que hay divisiones acá. No hay mucha onda con los otros instaladores [por los instaladores (F) o (G)]. (Instalador J, entrevista, 2016).

- Creencia de que los controles por supervisión directa son necesarios porque de lo contrario los empleados no cumplirían con su trabajo:

"El control es necesario sino, no harían el trabajo o se relajarían por demás como quién dice...." (Gerente A, entrevista, 2016).

"Los controles son necesarios porque si los empleados no sienten que hay alguien ahí viendo lo que hacen, hacen cualquier cosa. Sobre todo los instaladores (...) También para que cuiden los materiales, las herramientas de trabajo y no derrochen." (Subgerente B, entrevista, 2016).

"... yo creo que los controles están bien para que todo el mundo trabaje..." (Vendedora D, entrevista, 2016).

"... yo trabajo desde chico y sé lo que es laburar creeme. Pero hay otros que se ponen a `bolude...' y si no están encima de ellos no hacen nada. Igual (A) siempre te pregunta por las dudas dónde estás, qué estás haciendo y eso, es hartante. Yo ya sé que es para controlar lo que estoy haciendo..." (Encargado de depósito E, entrevista, 2016).

"... [son importantes los controles], siempre te llaman por teléfono más que nada (A) o (B). (...) porque si no creo que cada uno haría las cosas a su forma y no da así." (Instalador F, entrevista, 2016).

"... (A) y (B) controlan qué hago y qué no hago. Sí, [favorece que cumplás con el trabajo] (...) pero por ahí también te hartan llamándote y preguntándote siempre lo mismo." (Instalador G, entrevista, 2016).

"Me parece que sí, [los controles son importantes] porque sino todo el mundo haría lo que le parece." (Instalador H, entrevista, 2016).

"... Capaz si no me estuvieran vigilando haría las cosas a mi manera, pero hay que hacerlas como quiere el jefe." (Instalador I, entrevista, 2016).

"(A) me controla cuando me llama siempre para saber donde estoy, si me falta mucho para terminar o lo que me falta. (B) también me llama a veces, pero menos que (A)." (Instalador J, entrevista, 2016).

- **Creencia de que los dobles discursos, los ocultamientos, o la coerción, - dinámicas que suele utilizar el gerente (A)-, son útiles como métodos para manejar los conflictos:**

"Yo por ahí para que no haya tanta competencia [entre las vendedoras] le digo a (C) que no le diga a la otra que son ventas u obras suyas, para que la otra no se desanime. Y yo también le digo a ella que son obras mías. Pero (C) me dice que no reconozco sus logros (...) Es difícil mantener el equilibrio y que no haya problemas. Y los instaladores contratados me dicen que yo les doy más obras a los instaladores que son empleados de la empresa (...) Y en realidad es cierto (...) Pero trato de evaluar costo-beneficio y voy viendo a quién mando a qué obra de acuerdo a lo que me convenga mí en definitiva." (Gerente A, entrevista, 2016).

"A veces [(A)] nos dice: `si no se llevan bien los voy a echar a la `mier...'" a todos..." (Instalador F, entrevista, 2016).

"[(A)] me dijo: `se los voy a empezar a descontar a ustedes si no cuidan las cosas..." (Instalador G, entrevista, 2016).

- **Creencia de que el gerente (A) establece diferencias entre los empleados, ya sea en el trato, la asignación de recursos o asignación de tareas:**

"... Hay algunos de los instaladores que son empleados de la empresa y cobran un sueldo fijo mensual y otros cobran por la cantidad de metros

que colocan (...) (C) y (D) cobran su sueldo básico más la comisión en un porcentaje fijo por cada venta que hacen (...) De todos modos el gerente siempre les paga a todos un plus extra del sueldo básico para incentivarlos..." (Subgerente B, entrevista, 2016).

"A veces cuando he necesitado tomarme el día o salir antes de hora le he pedido a (A) el día sí, y él me lo ha dado..." (Vendedora D, entrevista, 2016).

"Menos vender, de todo hago yo (...) y lo peor es que parece que siempre se suma algo nuevo (...) por todo lo que hago más vale que tendría que cobrar más. O si no tendría que hacer menos cosas o tendrían que poner alguien más que haga algo del trabajo que yo tengo (...) si hay algún quilombo (A) se pone siempre del lado del otro. Te quedas con la bronca, cuando encima sabes que las cosas no son así..." (Encargado de depósito E, entrevista, 2016).

"... como [los instaladores] (H), (I) y (J) les pagan por obra hacen por ahí cualquier horario hasta trabajan de noche, pretendía que nosotros [por los instaladores (F), (G) o (E)] hiciéramos los mismo, que estemos siempre disponible para la empresa y nos pusimos firmes y no. Tenemos una vida también..." (Instalador F, entrevista, 2016).

"... los instaladores todos hacemos lo mismo y nos mandan a hacer cualquier obra. Bueno, excepto si hay que trabajar de noche o después de hora, eso yo no lo hago pero los chicos que cobran por obra sí lo hacen." (Instalador G, entrevista, 2016).

"... yo estoy como monotributista acá. (A) me paga por cada obra que hago según los metros que pongo (...) siempre agarramos las obras porque nosotros cobramos por obra. Si no puedo ir yo le digo a (I) o a (J) a ver si la pueden hacer ellos. Siempre lo hacemos para no dejarlo colgado [por (A)] viste, porque los otros [por los instaladores (F) o (G)] no quieren hacer esas obras que por ahí son en otro lado o hay que quedarse después de hora." (Instalador H, entrevista, 2016).

"... Estoy en negro yo acá... Ojalá estuviera fijo acá sabes qué soy Gardel (...) (A) me llama a mí para hacer una obra un sábado a la tarde y yo la

hago porque me hace falta la plata más vale. En vez los otros (F) o (G) como están fijos ellos acá no les importa entonces nunca hacen esas obras. Si yo estuviera contratado fijo y cobro el sueldo seguro más vale voy elegir cuando trabajar, pero así como estoy yo no elijo, mejor dicho yo elijo ganar plata como sea (...) con mi hermano y con (J) también [le reclamamos a (A)] para que nos pague algo que nos correspondía si por ahí se hizo el `bolu...`" (Instalador I, entrevista, 2016).

"... estoy así no más acá, en negro (ríe)... Con los otros instaladores hay desventaja más vale. Ellos están fijos acá y yo, (I) y (H) no. Eso ya es una desventaja grande y por eso también nosotros tenemos que trabajar los feriados o los sábados a la tarde y ellos no. A la vez que cobramos menos creo yo, y como nosotros cobramos por los metros que ponemos más vale nosotros empezamos una obra y la queremos terminar rápido para empezar otra y que a fin de mes de esa forma nos rinda. En cambio los otros trabajan más lento están más días en las obras total ellos cobran lo mismo a fin de mes (...) por ahí (A) nos quiere pagar de menos por una obra y nosotros no se lo dejamos pasar. Yo llevo todo anotado de las obras que hago y de los metros que coloco..." (Instalador J, entrevista, 2016).

- **Creencias contradictorias de que los clientes son "pesados" o molestos cuando reclaman lo que corresponde, pero también de que la mejor publicidad es el boca en boca**, aunque generalmente predominan los intereses personales del gerente por sobre el buen funcionamiento organizacional. Al respecto el gerente (A) manifiesta:

"Si hay mucha gente en espera les aviso a las vendedoras para que se comuniquen con los clientes y que se queden tranquilos de que vamos a ir (...) Después se le reprograman los turnos. Si hay algún cliente que `se pone muy pesado`, bueno les digo que le den mi teléfono a los clientes para que hablen conmigo, y de muy buena manera les digo que estamos complicados pero que la obra se las vamos a ir a hacer ni bien tengamos un huequito. En general se calman aunque hay algunos `pesados` que te llaman veinte veces y las veinte veces les digo lo mismo. Por ahí ni les atiende el teléfono y chau que espere. Hay gente que aunque le hablas

*bien, de buena manera no entiende y yo no estoy para educar a nadie (...)
Siempre hacemos todas las obras..."* (Gerente A, entrevista, 2016).

El resto de los integrantes de la empresa refieren:

"... la mejor publicidad es el boca en boca..." (Subgerente B, entrevista, 2016).

*"Yo siempre trato de que queden conformes pero hay clientes que son muy `rompe bol...´ (...)
hay gente que está tan al pedo que no sabe qué hacer más que joder a otro..."* (Instalador G, entrevista, 2016).

"... en todos lados los clientes son hinchas, pero si encima no se llevan bien acá es un quilombo." (Instalador H, entrevista, 2016).

"Hay algunos clientes que son muy `hincha pel...´ Si está enojado porque no le fuimos a colocar ahí no más después te `rompe las bol...´ por cualquier cosa porque está caliente con (A) porque le demoró la instalación..." (Instalador I, entrevista, 2016).

"... por más de que un cliente sea `un pesado´ suponete, si va al local va un rato no más que se yo. Pero después nosotros cuando le vamos a poner el piso estamos más horas o incluso días ahí con el cliente poniéndole el piso en la casa y si es hartante, en la casa es diez veces más hartante..." (Instalador J, entrevista, 2016).

9.3.2. Valores

- **Contradicciones de valores.** En relación a los valores, es importante aclarar que existen contradicciones en la declaración de los valores promovidos por el gerente y los que efectivamente son practicados en la empresa, donde si bien el gerente proclama por ejemplo respeto entre los empleados y hacia él, en la realidad organizacional existe un predominio de valores utilitaristas por sobre los valores humanos. El gerente promueve un enfoque de organización utilitarista, a partir de la valoración costo-beneficio que pueda obtener ya sea como rédito

económico o para resolver situaciones conflictivas. Estas contradicciones se pueden observar en los valores que el gerente proclama y los que efectivamente son practicados en la empresa, así como en la declaración del resto de los entrevistados.

"... para mí la confianza, la responsabilidad y la lealtad con la empresa y conmigo es fundamental. No podría trabajar para mí alguien al que no le tengo confianza. Después que sean proactivos, que tengas ganas de trabajar (...) También el respeto porque yo exijo que me traten con el mismo respeto con que yo los trato a ellos (...) Todos tienen que cumplir con el trabajo porque considero que ganan un buen sueldo y espero que me demuestren resultados... Yo siempre digo te tiene que gustar vender, sino lo sufrís. Tenés que poder vender porque te gusta y no por necesidad. Por supuesto que vendes para ganar plata y yo creo que tenés que ser ambicioso también para estimularte." (Gerente A, entrevista, 2016).

Al respecto, los empleados manifiestan:

"Yo trato con respeto a todo el mundo, y espero el mismo respeto de parte de ellos... todos tienen que tener actitud proactiva para trabajar acá y ser flexibles. Si bien el trabajo es simple, las circunstancias o el medio se modifican permanentemente. Entonces los empleados tienen que buscar la forma de resolverlo de la mejor manera. Y yo me incluyo por supuesto (...) es muy importante que las vendedoras vendan." (Subgerente B, entrevista, 2016).

"... todos trabajan y tratan de solucionar cualquier cosa que se les presenta con tal de hacer bien el trabajo. (A) también confía en todos nosotros porque para él la confianza es importante siempre lo dice y también que tratemos de que haya buena onda sino el trabajo se hace pesado para todos (...) (A) me dice siempre que venda mucho y que de esa forma voy a ganar más y también que el negocio va a crecer..." (Vendedora D, entrevista, 2016).

"... [El gerente promueve como valores] la confianza y que seamos responsables con el trabajo (...) A (A) le importa que defiendas la empresa

por sobre todo para no dejarlo en banda a él. Si tenés que quedar como un `bolu...´ no importa con tal de que la empresa quede bien..." (Encargado de depósito E, entrevista, 2016).

"... [en la empresa se valora] hacer las cosas bien. Hacer lo que te piden, cuidar las cosas del trabajo, las herramientas esas cosas me parece." (Instalador F, entrevista, 2016).

"... [en la empresa se valora] hacer bien el trabajo, no robar, cuidar las herramientas, tratar de llevarnos bien con todos (...) (A) siempre dice que si el negocio crece todos vamos a ganar más plata. La plata es también lo más importante creo para él." (Instalador G, entrevista, 2016).

"(A) me dice que trabaje y que haga las cosas bien, que cuide los materiales (...) [(A) dice] que cuando vaya las obras no diga nada en contra de la empresa y esas cosas." (Instalador H, entrevista, 2016).

"... [para mí es importante] trabajar y cuidar el laburo (...) A (A) lo único que le importa es ganar plata y que vender pisos no más lo demás no le importa. No importa si se matan mientras le entre plata está chocho el otro." (Instalador I, entrevista, 2016).

"... Todos trabajan y son honestos creo yo (...) (A) valora mucho las ventas y que trabajemos para que todos ganemos más plata, pero también habría que mejorar el trato entre todos porque hay mucha competencia..." (Instalador J, entrevista, 2016).

-Valores practicados y compartidos por los miembros. Los valores que son efectivamente practicados y compartidos por la mayoría de los miembros de la empresa son la proactividad y flexibilidad para realizar el trabajo, la competencia entre los empleados para aumentar las ganancias y para que el negocio crezca. Esto se traduce en un aumento de sueldo a los empleados ya que en el caso de las vendedoras cobran un porcentaje de comisión en función de las ventas que realizan, y los instaladores cobran su sueldo en función de los metros que colocan.

9.3.3. Rituales

Una vez al año el gerente (A) convoca a todos los empleados a una cena de fin de año, que se realiza en un restaurante elegido por él, y donde se hace cargo de todos los gastos de la cena. Sin embargo, no siempre concurren todos los empleados.

"... A fin de año (A) organiza una cena de fin de año en algún restaurante y ahí nos juntamos todos pero no siempre van todos." (Instalador G, entrevista, 2016).

9.3.4. Identificación de los individuos con la cultura

Del análisis del compromiso de los empleados con la cultura organizacional, observamos que con excepción de la vendedora (D) que es conocida y del subgerente (B) que es amigo y socio del gerente, y que reflejan una afectividad hacia la empresa, la identificación de la gran mayoría de los empleados con la cultura de la empresa es de manera calculada, por la remuneración y los incentivos que pueden recibir, y enfocan sus esfuerzos al logro de resultados en función de ello. Así, la remuneración el principal motivo de compromiso con la empresa:

"Yo soy amigo del gerente (...) después de que el otro socio gerente se fuera, (A) me ofreció ser socio y obtener ganancias si invertía cierto dinero, así que actualmente soy socio capitalista, en un cierto porcentaje, claro, y obtengo también ganancias por eso, además de mi sueldo como subgerente. Y si vendo también me gano la comisión." (Subgerente B, entrevista 2016).

"A mí me gusta el trabajo y defiendo la empresa. Tengo un compromiso además con el gerente que me dio la oportunidad de trabajar acá sin conocerme demasiado. Además trabajo para cobrar el sueldo a fin de mes, obvio." (Vendedora D, entrevista, 2016).

“[Estoy acá por] ¡La plata más vale! En realidad mil veces me dan ganas de irme a la mier... pero aunque mi mujer trabaja, con el sueldo de ella no nos alcanza y está difícil la cosa como para conseguir algo rápido. Ni ahora que trabajamos los dos nos alcanza imaginate. Si tuviera una posibilidad en otro lado me voy, pero tendría que ganar más que acá. (Encargado de depósito E, entrevista 2016).

“Más que nada que acá estoy en blanco y me pagan siempre. Y cobro ese plus que no es mucho pero me ayuda a llegar más tranquilo a fin de mes.” (Instalador F, entrevista, 2016).

“Yo quiero ganar plata, tengo una familia que mantener... Estaría buenísimo ganar plata sin tener que venir a trabajar pero no es mi caso (...) me ofrecieron trabajar en blanco. En muchos lados te negrean mucho haciendo este trabajo.” (Instalador G, entrevista, 2016).

“¡Y la plata más vale! Porqué va ser... Sino, me quedaría pancho en mi casa... Acá tengo trabajo siempre y además (A) me paga siempre también. En otro lado por ahí es una lotería si el trabajo está flojo o tenés que andar renegando para que te paguen. Es un embole, te cansa mucho eso.” (Instalador H, entrevista 2016).

“¡Por la plata! Necesito plata para poder vivir y mantener mi casa y mis hijos (...) (A) nos paga siempre y está difícil para conseguir otra cosa. Si consiguiera otro lugar donde me pagaran mejor más vale me iría al otro lugar pero está difícil eso...” (Instalador I, entrevista, 2016).

“Mantener el trabajo y cobrar a fin de mes (...) Me gusta trabajar con (H) y con (I) porque hace años que ya trabajamos juntos y soy amigo de ellos yo y también que no tenés que andar renegando para te paguen porque (A) te paga siempre.” (Instalador J, entrevista, 2016).

9.3.5. Nivel de influencia de la cultura

En relación al impacto que ejerce la cultura en los miembros de la empresa observamos que se trata de una cultura débil, porque no todos los empleados tienen en claro lo que es importante y lo que no lo es. De este modo,

la cultura ejerce una menor influencia sobre los empleados, que si bien los valores clave son exaltados con claridad por parte del gerente, no son ampliamente compartidos por todos los miembros, porque no todos los empleados sienten una identificación con los valores presentes de esta cultura. Esto quedó reflejado en las expresiones de los entrevistados, que reconocen que en la empresa hay conflictos por los recursos y por ganar espacios de poder, con la consecuente competencia y divisiones que esto genera, que hace que muchos se muestren disconformes con algunos de estos valores con enfoque en los resultados. Además, las metodologías de administración del gerente con enfoque utilitarista y el accionar en el mismo sentido de algunos integrantes de la empresa, inciden negativamente en el clima organizacional y en los procesos de trabajo.

9.3.6. La esencia de la cultura

El conjunto de creencias o significaciones compartidas por los miembros de la organización que fueron anteriormente descritas, permiten por un lado distinguirla de otras organizaciones, y por el otro nos permiten analizar las características básicas de esta empresa, que en conjunto, captan la esencia de la cultura de esta organización.

A continuación analizaremos la esencia de la cultura presente en la empresa a través de siete dimensiones:

1) Innovación y aceptación a los riesgos: el grado por el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y aceptar riesgos es casi nulo, ya que el gerente no lo admite debido a la centralización de las decisiones en su persona. Si bien algunos de los empleados presentaron proyectos para mejorar el funcionamiento de algunos procesos de trabajo, o bien fueron ignorados o no fueron puestos en práctica por el gerente.

“...en un momento yo planteé la idea de hacer ventas por internet y sacar ofertas como ser en Mercado Libre. Pero como nosotros no trabajamos

con tarjetas de crédito, a menos que el cliente hiciera un depósito o transferencia bancaria se complicaba concretar las ventas por internet. Así que no se pudo implementar eso. Pero era una buena idea porque hoy la gente busca mucho comprar por internet y busca ofertas. La idea era ampliar el mercado.” (Subgerente B, entrevista 2016).

“...(D) me propuso por ejemplo poner un día fijo para entregar los pedidos en el local y que haya una persona que le cargue los pedidos a los clientes y un día fijo para la entrega de pedidos a domicilio también para alivianar el trabajo de (E). Porque ella me decía que por ahí algunos clientes se quejaban porque venían a buscar el material al local y se lo tenían que cargar ellos. Lo quise poner en práctica pero no lo pude hacer porque yo no puedo tener todo un día a una persona para que haga eso porque no me dan los costos. Y tampoco le puedo decir eso a (E) porque si lo necesito para otra cosa o viene un camión para descargar tiene que estar en el depósito y recibir la mercadería porque hay prioridades. En todo caso, que los clientes esperen. Todo el mundo quiere todo ya! ya!, pero hay prioridades en el negocio.” (Gerente A, entrevista, 2016).

2) Atención a los detalles: La atención a los detalles está más enfocado hacia los instaladores, ya que son quienes realizan las instalaciones, y es puesto en práctica por los empleados en la medida en que no entre en conflicto con la concreción de los resultados, es decir obtener mayores ganancias o más ventas. Los instaladores nos brindan un ejemplo de ello:

“... (A) nos dijo que gastamos mucha silicona, que malgastamos el material y que a nosotros no nos importa porque no sale de nuestro bolsillo y no es así. Nosotros usamos lo que hace falta para que quede bien pegado. Y [(A)] me dijo: ‘se los voy a empezar a descontar a ustedes si no cuidan las cosas.’ Que ahí me puse como loco y le dije: si vos desconfías de cómo usamos las cosas, vení a las obras con nosotros así ves lo que usamos y porqué usamos lo que usamos (...) A mí me gusta trabajar a mi ritmo. Por ahí me llaman (A) o (B) y me apuran porque quieren que haga todo rápido, pero si haces las cosas rápido por ahí las haces así no más. Entonces aunque me demore más yo prefiero hacer las cosas a mi ritmo...” (Instalador G, entrevista, 2016).

"... yo le dije a (A) que porqué no íbamos a medir antes a las obras. Pero me dijo que no, que pierde tiempo y plata porque nosotros tenemos que estar instalando. Pero para mí es al revés, así ganaríamos tiempo a la larga." (Instalador F, entrevista, 2016).

"... le dije varias veces a (A) que alguien debería ir a ver las obras antes y tomar las medidas para que cuando nosotros vamos a instalar no nos encontremos con sorpresas. Pero `nunca me dio bol...´ (...) Antes se lo decía a (A) pero ahora prefiero no decir nada y hago las cosas como él quiere porque si lo contradecís te dice hacé las cosas como yo te digo. Y bueno ahora me callo y hago lo que me dice aunque sé que no es lo mejor." (Instalador G, entrevista, 2016).

"Yo le dije mil veces a (A) que hacía falta ir a las obras y a medir antes de ir a instalar pero nunca me dio `ni cinco de bol...´ Me ofrecí yo para ir pero tampoco quiere que vayamos nosotros. Muy rara vez vamos a medir, si es algún cliente `muy hincha bol...´ que les dice a las vendedoras que quiere que vayamos a ver la carpeta primero y a medir, pero sino, no quiere y lo evita." (Instalador I, entrevista, 2016).

3) Orientación hacia los resultados: se observa en la cultura una orientación hacia los resultados en la cual el gerente exalta la idea de crecimiento por el aumento del volumen de ventas. Las ventas son por lo tanto, la función crítica de la empresa. Por tratarse de una cultura débil, el gerente no es visto como un referente de la cultura y debe recurrir a la autoridad para lograr sus objetivos y conseguir que los empleados actúen conforme a sus decisiones para obtener así resultados económicos para la empresa. Esto a su vez tiene que ver con el tamaño de la empresa, ya que al encontrarse en la fase de crecimiento luchando por posicionarse en el mercado, desde la gerencia se hace hincapié en aumentar el volumen de ventas para obtener mayores ganancias. Al respecto el gerente (A) manifiesta:

"Yo les digo las vendedoras que sean ambiciosas en el buen sentido. Que si venden más van a ganar más también. Y si crecen las ventas también va crecer el negocio. Mi idea es en algún momento no tener competencia

en Córdoba (...) Todos tienen que cumplir con el trabajo porque considero que ganan un buen sueldo y espero que me demuestren resultados.”
(Gerente A, entrevista, 2016).

El modo en que la gerencia fomenta la orientación hacia los resultados es a través actitudes, valores y normas. Esto se comprobó en el relato de las creencias de los empleados y los valores que el gerente les inculca a sus empleados.

En esta cultura se observa además que la orientación a los resultados se refuerza mediante el sistema de compensaciones de la empresa, donde el gerente (A) otorga incentivos remunerativos a los empleados para lograr el compromiso de los mismos en torno a ello. Los empleados que se encuentran en relación de dependencia, cobran el sueldo básico, más un plus de \$500 y las vendedoras además cobran el 3% más del valor de cada venta que realizan. Los instaladores (H), (I), y (J) mantienen una relación laboral precarizada, cobran su sueldo semanalmente a destajo por m² colocado. Si bien el gerente les paga un poco más de lo que se paga el m² en el mercado laboral, (H) es monotributista e (I) y (J) trabajan de manera informal.

1) Orientación hacia las personas: en esta cultura se observa que el estilo de liderazgo que adopta el gerente es más bien autoritario. Además, existe desconfianza y divisiones entre los miembros, de modo que observamos que la orientación hacia las personas en esta cultura resulta menos importante, ya que tal como describimos anteriormente predominan valores de una organización utilitarista basada en los resultados que pueda obtener a partir de una relación costo-beneficio. Esto genera conflictos y competitividad, donde el valor del bienestar de las personas queda relegado en un segundo plano. También verificamos que hay sobrecarga de trabajo en sobre todo los instaladores (H), (I) y (J) que se encuentran precarizados como ya dijimos. También el encargado de depósito (E), tiene sobrecarga de trabajo por la multiplicidad de actividades que debe cumplir, incluso el gerente (A) lo pone a realizar instalaciones cuando hay falta de personal para poder cumplir con las obras previstas. El relato del gerente

(A) ejemplifica claramente su visión en este sentido y da cuentas de lo antes dicho y de los valores que son inculcados a los empleados.

" ... Cuando no hacen lo que espero, a la larga renuncian... Y se van solos porque no dan resultados... El que no se adapta se va. Tampoco voy a tener gente que no me sirve porque me hacen perder plata y tiempo".
(Gerente A, entrevista, 2016).

5) Orientación al trabajo en equipo: Esta orientación mayormente se da entre los instaladores, ya que siempre van de a dos mínimo a las obras, y en las obras más grandes, el gerente envía incluso a la cuadrilla completa de instaladores. Sin embargo, existen grupos informales formados por preferencia de los instaladores. Los empleados que tienen un contrato formal con la empresa que son (F) y (G) se llevan mejor y prefieren trabajar juntos, y los instaladores que se encuentran en el marco de la informalidad (H), (I) y (J) trabajan desde hace años juntos, (H e I) son hermanos y con (J) son amigos. Sin embargo, el mismo gerente admite que le cuesta coordinar el trabajo en equipo, sobre todo porque ellos ya tienen sus grupos conformados, y si bien el gerente intenta ir cambiándolos, se registran conflictos y claras divisiones entre estos grupos. (Esto puede constatarse en el apartado de creencias respecto de la necesidad del trabajo en equipo y la dificultad para coordinar equipos y también en las creencias de normalización del conflicto).

Por otro lado, también entre las vendedoras hay competencia por las ventas y por los recursos de la empresa para ver quién realiza primero las instalaciones pendientes de sus clientes. Si bien (C) y (D) trabajan cada una en su local, deben realizar tareas coordinadas para la facturación, el control de stock, o el armado del cronograma de instalaciones. Sin embargo, existen conflictos permanentes entre ellas, donde mantienen una escasa comunicación a través del correo electrónico fundamentalmente, y donde la comunicación es formal y está sujeta de manera estricta a los requerimientos del trabajo. La comunicación telefónica es inusual a pesar de que tienen llamadas libres en la flota de la empresa. Esto pudo observarse tanto en lo que manifestaron los entrevistados como también en las observaciones realizadas, del proceso de

ventas y del proceso de armado del cronograma de instalaciones, donde claramente se constataron conflictos y la escasa comunicación entre ellas. Los conflictos por las instalaciones, se deben a que la vendedora (D) junto con el gerente (A) son los encargados de planificar el cronograma final de las instalaciones y que casi nunca se respeta. El gerente le da prioridad a las instalaciones de sus clientes que son amigos o conocidos de él y la vendedora (D) le da prioridad a sus obras o las del gerente por sobre las instalaciones de la vendedora (C).

"...a veces hay tensión por el tema de las instalaciones. Se suele armar lío con los turnos de las colocaciones. Suelen haber discusiones entre (D) y (C) por eso, porque quieren cada una hacer primero sus obras y todos los clientes quieren que les pongan los pisos primero a ellos. O hay competencias por las ventas entre las vendedoras..." (Subgerente B, entrevista, 2016).

"... se arma un cronograma estimado de las obras pendientes (...) Lo armamos con el gerente en función de las obras que (C) me pasa, de las más y si (A) tiene obras también las incluimos en la lista. Vamos viendo qué es lo más urgente y le damos prioridad a eso (...) Los turnos se van corriendo o adelantando en función de eso (...) (A) quiere darle prioridad a las obras más urgentes y a los clientes que por ahí son importantes como constructoras o clientes que tienen cadenas de negocios y a los que le hay posibilidad de vender más a futuro o a arquitectos importantes que sabe que tienen obras de peso que nos pueden dar publicidad para vender más después (...) aunque yo arme el cronograma con (A) en realidad el que termina decidiendo qué obra es la que se va a hacer es él. A veces está el cronograma hecho y me dice: 'no, vamos a ir primero a tal obra que es de un amigo mío'...y bueno ahí chau cronograma!" (Vendedora D, entrevista, 2016).

"... como (D) organiza las instalaciones con (A), por ahí dejan en banda a los clientes de (C) y más vale que se enoja por eso y se los dice. O le viven cambiando la fecha de las obras y los clientes se enojan con (C) y la llaman para quejarse..." (Encargado de depósito E, entrevista 2016).

6) Grado de agresividad y competitividad: los entrevistados manifestaron de que existe en alto grado, por los conflictos y divisiones, donde la mayoría expresa que hay dos grupos, los del local del centro: (C), (E), (F) y (G) y los del local de las Palmas (D), (H), (I) y (J). Sin embargo esta división no es estricta, ya que por ejemplo (C) también mantiene relaciones cordiales de trabajo con los instaladores (H), (I) y (J). Esto se pudo constatar en las observaciones realizadas al trabajo de los instaladores en el armado de muestrarios en el local del centro. Al respecto los empleados refieren:

“Sí, hay competencia entre las vendedoras que venden a ver quién vende más, quién tiene más obras y gana más y entre los instaladores también. Quién hace más obras, quiénes trabajan más rápido. Lo sé porque me lo dicen y me cuestionan porqué no tengo mayor prioridad con las obras de la que más vende (...) y ya tienen su grupitos formados (...) a veces se enganchan en lo chiquito, en la pelea. (...) Pero a veces no la terminan más. Tengo que reunirlos, hablarles y decirles déjense de joder. A mí mismo por ahí me dicen: ‘no me gusta cómo me decís las cosas’ y la verdad por ahí no sé cómo hablarles.” (Gerente A, entrevista, 2016).

“...la competencia está siempre. Una porque dice vender más que la otra y los instaladores dependiendo de los grupitos que se arman desconfían porque suponen que trabajan más y mejor que los otros. O también creen que (A) les da más obras a unos que otros. A veces es cierto se les da más obras a los que son empleados de la empresa. Pero por una cuestión de costos, conviene darle más obras a los que cobran su sueldo mensual independientemente de la cantidad de obras que hagan. (E) también piensa que trabaja más que el resto. Y en realidad sí en cierta forma está sobrepasado a veces (...) Pero yo veo que se mandan al frente unos a otros, a veces en cosas importantes o a veces con cosas que no lo son por pareceres de ellos, y que no está bueno porque se va tensando el clima, y eso en algún momento explota.” (Subgerente B, entrevista, 2016).

“Pienso que hay un poco de competencia en las ventas. Pero pienso que entre los instaladores también. Pero lo normal pienso que en cualquier trabajo uno quiere hacer bien el trabajo y destacarse.” (Vendedora D, entrevista, 2016).

"Yo trato de hacer lo mío. Para mí hay dos grupos acá. Estamos los del local del centro que somos yo, (C), (F) y G) los otros (D), (H), (I), y (J) son del otro grupo, del otro local. Para mí cuando pueden los otros te echan tierra. Te hacen difícil el trabajo. No sé yo no confío (...) (A) te caga a pedo mal si hiciste algo mal. Y también a veces te cagan a pedo sin razón. Pero sí me doy cuenta que cuando quieren que te vayás (A) te caga a pedo todo el tiempo. A los empleados que renunciaron los vivía cagando a pedo. Que, los otros se hartaron y se terminaron yendo solos. Yo creo que a nadie le gusta que lo estén maltratando. En un momento te vas sino tenés que tener nervios de acero (...) o no podés confiar en algunos porque te mandan al frente con cualquier cosa o meten cuento de cosas que no son. Tenés que andarte cuidando de todo." (Encargado de depósito, entrevista 2016).

"Tenés que hacer la tuya para mí. Acá hay dos grupos: estamos los del local del centro y los del local de las Palmas. (...) Hay broncas entre las vendedoras; por ejemplo con (D) para mí no se llevan bien porque aunque se pasan las cosas del stock y eso, no hay buena onda. Yo con los instaladores que están contratados tampoco porque para mí te están mirando lo que haces o en lo que te equivocas para buchonearte o decirte lo que haces mal." (Instalador F, entrevista 2016).

"Entre los instaladores hay pica entre los que somos empleados fijos y los que cobran por obra. No sé porqué... capaz que es por eso justamente. Para mí como que nos quieren cagar el trabajo en el fondo. Cuando nos ponen en las obras con ellos no hay buena onda y cada uno hace la suya." (Instalador G, entrevista, 2016).

"... los otros van a las obras y hacen todo a dos por hora, en cambio nosotros que cobramos por metro cuadrado nos apuramos y ponemos muchos más metros. Por eso es un embole cuando me ponen con alguno de ellos en las obras porque yo estoy poniendo un montón de metros mientras ellos se ponen a `bolude...' con el teléfono o hacen tiempo." (Instalador H, entrevista, 2016).

"... hay competencia porque las condiciones no son iguales para todos. El que hace más años que está como ser (G) te quiere hacer valer que entró hace más tiempo que se yo, o te quiere decir cómo hacer las cosas. Yo

tengo 46 años. Ningún pendejo me va a venir a querer decir lo que tengo que hacer, además es un negro que instala pisos como yo. Yo además que hace años trabajo con la madera. Y son mezquinos también.” (Instalador I, entrevista, 2016).

“Con los otros instaladores hay desventaja, más vale. Ellos están fijos acá y yo, (I) y (H) no. Eso ya es una desventaja grande y por eso también nosotros tenemos que trabajar los feriados o los sábados a la tarde y ellos no. A la vez que cobramos menos creo yo, y como nosotros cobramos por los metros que ponemos más vale nosotros empezamos una obra y la queremos terminar rápido para empezar otra y que a fin de mes de esa forma nos rinda. En cambio los otros trabajan más lento. Están más días en las obras total ellos cobran lo mismo a fin de mes.” (Instalador J, entrevista, 2016).

7) Grado de estabilidad: En relación al grado de estabilidad para mantener el statu quo, lo que se observa en esta cultura es que justamente el gerente (A) busca lo opuesto, ya que la empresa necesita tener crecimiento, aumentar su volumen de ventas, ser más competitiva, y ampliar su mercado para poder posicionarse mejor en el mercado de pisos de Córdoba.

Por último, observamos que la cultura o ideología de la organización opera como un sistema que impulsa comportamientos, creencias, y valores que se exaltan y son concordantes con la cultura de la empresa, como son la orientación a los resultados y el grado de agresividad y competitividad, y por otro lado este mismo sistema de ideología restringe aquellos comportamientos, creencias, y valores, que no son concordantes con esta cultura como son la estabilidad, ya que se contrapone con la idea de orientación a los resultados, ya que lo que la empresa busca es romper el statu quo y crecer en el mercado de venta de pisos. Lo mismo ocurre con la aceptación de los riesgos, debido a que la gran centralidad en la toma de decisiones del gerente, hace que no admita que los empleados corran riesgos ni realicen innovaciones en la empresa. Este tipo de acciones quedan limitadas a la función del gerente.

Aquellas dimensiones presentes en la cultura pero en menor grado como son la atención a los detalles, la orientación al trabajo en equipo y la orientación a las personas, serán impulsados o bien restringidos en la medida en que no interfieran con la creencia principal de la empresa que es la orientación a los resultados. Así lo manifiestan algunos entrevistados:

"A mí (A) me dice que trabaje y que haga las cosas bien, que cuide los materiales y a la empresa. O sea, que cuando vaya las obras no diga nada en contra de la empresa y esas cosas." (Instalador H, entrevista, 2016).

"A (A) lo único que le importa es ganar plata y que vender pisos nomás. Lo demás no le importa. No importa si se matan. Mientras le entre plata está chocho el otro." (Instalador I, entrevista, 2016).

"(A) valora mucho las ventas y que trabajemos para que todos ganemos más plata, pero también habría que mejorar el trato entre todos porque hay mucha competencia y si no hay buen trato también no la pasas bien y no está bueno eso porque cada uno tira para su lado." (Instalador J, entrevista, 2016).

9.3.7. Subculturas

Reconocer las características comunes de esta cultura, no significa que no existan subculturas dentro la misma. La empresa posee una cultura dominante que expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los empleados, que como dijimos está enfocada en el crecimiento económico y la expansión en el mercado.

Las situaciones particulares debidas a las funciones de cada miembro realiza, así como su ubicación geográfica dentro la empresa, determinan situaciones, problemas o experiencias entre cada uno ellos que conforman distintas expresiones de subculturas. Así, identificamos tres subculturas:

-Subcultura entre los instaladores que cobran un sueldo mensual y los que cobran su sueldo a destajo: si bien todos los instaladores realizan el mismo trabajo, no todos tienen los mismos beneficios económicos, ni un reparto igualitario en la asignación de tareas. Los instaladores (F y G) cobran su sueldo mensual al margen de los metros que coloquen, en cambio (H, I, y J) cobran a destajo por metro colocado. Además (H, I y J) realizan refuerzos de colocaciones de acuerdo a la conveniencia del gerente, esto hace que puedan llegar a trabajar fuera del horario habitual, en ocasiones de noche, fines de semana o feriados. Esto demuestra que deben adaptarse a las condiciones de cada obra y de acuerdo a la tarea que les asigne el gerente. Por el contrario, los instaladores (F y G) no realizan obras fuera de su horario habitual de trabajo porque el gerente respeta el horario de sus jornadas.

Existe además una subcultura del área de instalaciones con respecto a las demás áreas, ya que a diferencia del resto de los miembros, el espacio de trabajo de los instaladores cambia permanentemente. Ellos van a las obras y mantienen contacto directo con la obra y con arquitectos, clientes, e incluso con obreros de otros rubros que suelen trabajar a la vez en a las obras, (pintores, electricistas, albañiles, contratistas, etc.), deben colocar los pisos en tiempo y forma, cumpliendo con las expectativas de rendimiento impuestas por el gerente, pero también atendiendo a los requerimientos de los clientes para lograr un buen resultado final de la obra. Además, deben atender a las directivas que el gerente les impone sobre la marcha cuando los llama por teléfono para presionarlos con el tiempo de trabajo, indicarles directivas nuevas o enviarlos a otra obra. Por este motivo, el espacio de trabajo de los instaladores cambia permanente con cada obra que realizan y si bien el trabajo es rutinario, las condiciones del espacio de trabajo se modifican.

-Subcultura entre las vendedoras (C) y (D): Las vendedoras por su parte, mantienen una separación geográfica entre ellas, ya que trabajan en locales diferentes y además trabajan solas cada una en su local. Para llevar a cabo algunas actividades como el control de stock, el cronograma de instalaciones o la facturación intercambian información entre ellas, y en el caso de la vendedora

(D), mantiene relación con el subgerente (B) que tiene su oficina en el entresuelo del local de Las Palmas, sin embargo realizan tareas diferentes. Las vendedoras realizan un trabajo rutinario en una oficina como ejecutivas de ventas, y deben mantener contacto permanente con clientes. Esto hace que ambas mantengan además una delimitación geográfica y por funciones con el resto de los miembros que realizan tareas diferentes a la de ellas.

-Subcultura entre el gerente (A) y el subgerente (B): el gerente (A) y subgerente (B) además de ser socios, en la vida privada tienen una relación de amistad que dio origen a la relación laboral. El subgerente (B) por ser el segundo es la escala jerárquica, cuenta con información predilecta de las estrategias de la empresa y la situación comercial, novedades, etc., además de que al ser socio del gerente (A) obtiene un porcentaje de las ganancias. Si bien el gerente (A) no posee una oficina propia, cuando debe reunirse con el subgerente (B) o con algún empleado, lo hace en el local de Las Palmas en la oficina de (B). Es por ello, que ambos poseen una subcultura particular que hace que mantengan una delimitación geográfica y por funciones con el resto de empleados.

9.4. Incertidumbres de la organización

Del análisis del contexto organizacional surgen diversas incertidumbres, que son aquellos problemas objetivos de la organización que se sostienen por la propia configuración estructural de la empresa y se configuran como sistemas de poder, que podrán ser aprovechados por los distintos actores en función de las fuentes de poder con que cuentan los actores y utilizan como estrategia para ejercer el poder en una determinada relación de intercambio o de negociación.

A partir de las entrevistas y observaciones realizadas encontramos diversas incertidumbres:

- Organización pequeña, en fase de crecimiento.
- Alta competencia en el rubro.
- Control ejercido por la gerencia por supervisión directa
- Centralidad en el manejo de la información a nivel gerencial
- Centralidad en el manejo de los recursos a nivel gerencial
- Falta de respeto por parte del gerente, de las normas y los sistemas de control que él mismo diseñó
- Alta flexibilización de las tareas
- Tareas poco o nada planificadas
- Comportamientos poco o nada estandarizados
- Poca cantidad de empleados y falta de personal que conlleva a sobrecarga de trabajo en algunos empleados.
- Predominio de relaciones informales
- Diferencias en los modos de contratación del personal: hay empleados contratados formales y otros precarizados en el marco de la informalidad
- Ausencia de planes de desarrollo profesional
- Cultura débil, con enfoque en los resultados
- Organización utilitarista basada en la idea de costo-beneficio del gerente
- Conflictos, envites por los recursos de la empresa, para ejercer poder, y/o para lograr un mejor posicionamiento en la empresa.

En el caso de los miembros de la organización y por el análisis previo de la cultura, observamos que la obediencia de los empleados viene determinada por la obtención de la remuneración, los incentivos remunerativos y la necesidad de mantener empleo.

Las negociaciones que cada actor realiza, pueden derivar en conflictos en función de las posibilidades de cada individuo de agruparse, crear alianzas y soportar tensiones psicológicas propias de cualquier conflicto y obtener de este modo un beneficio para sí o para su grupo.

Todas estas incertidumbres crean y reproducen poder entre los miembros de la empresa debido a la centralidad de las decisiones en el gerente, las

desigualdades en los conocimientos y habilidades, los desbalances en las relaciones de dependencia por el manejo de recursos y de información, las formas de control por supervisión directa, la orientación hacia los resultados y el enfoque hacia una organización utilitarista, hacen posible modos de relacionamientos de poder particulares: de cooperación e integración o de conflicto, de los individuos con la organización.

9.4.1. *Sistemas de comunicación e información*

En relación a los sistemas formales de comunicación e información, el gerente les brinda a sus empleados un teléfono con abono gratis para que se comuniquen con la flota de la empresa y un abono fijo para llamadas salientes a otros teléfonos. Los locales tienen además teléfono fijo e internet.

Al tratarse de una empresa pequeña las relaciones son informales, y esto favorece a que los miembros de la empresa tengan acceso a todos para comunicarse. El gerente no posee oficina propia. Cuando quiere reunirse con algún empleado lo hace en alguno de los locales, generalmente en el local de Las Palmas donde se reúne una vez a la semana con el subgerente B, que sí posee una oficina en el entresuelo del local. Sin embargo, el gerente reconoce que muchas veces resulta difícil que los empleados se pongan de acuerdo. Así lo expresa el gerente A:

"La comunicación con todos es permanente (...) cada vez que me llaman por teléfono, que es todos los días, estoy. Los atiende aunque no estoy físicamente en una oficina. No tengo oficina. (C) y (D) trabajan solas en los locales. Yo suelo pasar por los negocios para ver cómo va todo. Con los instaladores me comunico por teléfono mayormente y si tenemos que reunirnos para hablar de algo los cito a en algunos de los locales (...) Todos tienen teléfono con abono que paga la empresa. Tenemos las llamadas gratis entre nosotros y un abono fijo para las llamadas a otros teléfonos (...) las vendedoras además tienen internet (...) No es como en una empresa grande o mediana que tenes que pedir permiso para hablar con el jefe a un superior inmediato y nunca llegas al jefe. Conmigo si necesitan algo me llaman directamente a mí (...) Por eso no entiendo a

veces cómo no se pueden poner de acuerdo. "(Gerente A, entrevista, 2016).

9.4.2. Desarrollo de carrera

Con respecto al desarrollo de carrera, verificamos que no existen planes de carrera en la empresa. Así lo expresaron los entrevistados:

"... Si yo veo que se esfuerzan les pago algo más. Pero no hay planes de carrera. En un futuro si la empresa creciera por ahí sí... quién te dice." (Gerente A, entrevista, 2016).

"No, [no hay planes de carrera] es muy chica la empresa..." (Subgerente B, entrevista, 2016).

"... somos muy pocos no hay cómo ascender acá al menos por ahora. Si en futuro la empresa crece por ahí sí." (Vendedora D, entrevista, 2016).

"... no me han ascendido y creo que a nadie bah. Desde que llegué acá todos hacen lo mismo." (Instalador F, entrevista, 2016).

"No, no me han ascendido..." (Instalador G, entrevista, 2016).

"No, qué me van ascender... que yo sepa tampoco nadie en la empresa fue ascendido, si es muy chica la empresa." (Instalador H, entrevista, 2016).

"No, a dónde me van a ascender... De pedo tengo trabajo vos querés que me asciendan. A los otros tampoco los han ascendido..." (Instalador I, entrevista, 2016).

"... no han ascendido a nadie creo yo." (Instalador J, entrevista, 2016).

9.5. Fuentes de poder de la organización

Tanto en las entrevistas como en las observaciones realizadas, identificamos diferentes fuentes de poder. A modo de ejemplo, brindamos el caso de la observación participante directa del proceso de ventas, donde pudimos constatar cómo a partir del manejo del recurso de facturación, la vendedora (D) intenta ejercer el poder sobre la vendedora (C) para obtener un beneficio personal y/o un mejor posicionamiento en la empresa.

Debido a que la vendedora (D) realiza la facturación de los dos locales comerciales, maneja un recurso fundamental para el funcionamiento de la empresa. Así, la vendedora (C) depende del envío de la factura por parte de la vendedora (D) para poder concretar una venta. Esto es así, en el caso de ventas realizadas a empresas medianas o grandes que utilizan cheques como modalidad de pago. Las mismas, antes de poder pagarle al proveedor (en este caso a Eco Suelos S.A), envían una orden de compra vía mail solicitando primero la factura. Cuando ésta la envía, la empresa solicitante la deriva al área de pagos donde realizan los cálculos de retenciones si correspondieren, para luego abonarle al a Eco Suelos S.A mediante cheques.

En cambio, en el caso de ventas a clientes consumidores finales, la vendedora (C) directamente confecciona un recibo oficial al cliente. Una vez concretada la compra, (C) le pasa los datos del cliente a (D) para que le confeccione la factura, y una vez que (D) envía la factura a (C), ésta se la reenvía a los clientes vía mail. En este caso a diferencia del anterior, la venta no depende del envío de la factura para poder concretarse.

En la observación realizada de este proceso, verificamos que como el cliente necesitaba con urgencia el material, y consciente del sistema de pago a proveedores de su empresa, elige el piso para comprar y le envía a (C) la orden de compra para que (C) le genere la factura correspondiente y se la envíe por mail. El cliente le advierte a (C) que necesita el piso con urgencia y que le envíe la factura con celeridad. Atendiendo a ello, (C) le solicita a (D) con urgencia la factura del cliente y la vendedora (D), le dice que le enviará la factura en un rato. En el transcurso de las horas, la vendedora (C) al no recibir la factura le reclama

vía mail la factura a la vendedora (D), ésta alega mucho trabajo y especifica que la enviaría la factura en el transcurso del día. Luego, mediante sucesivas excusas (D) dilata el envío de la factura. A pesar de todo esto, la vendedora (D) envía la factura a la vendedora (C) recién al día siguiente. La dependencia unilateral de (C) con respecto a (D) en relación a los procesos de trabajo por el manejo del recurso de facturación, generan desbalances de poder en la relación laboral. A pesar de los reclamos y la disconformidad del cliente por la demora en el envío de la factura, el cliente recibe la factura a media mañana del día siguiente y puede preparar el pago. La venta se concreta al tercer día de enviada la orden de compra y de iniciada la relación comercial con la vendedora (C), y el cliente recién pudo retirar el material una vez que (C) obtuvo el pago, por lo cual no se cumplió con la expectativa del cliente de acceder al material con celeridad perjudicando también la relación comercial con el cliente.

En los cuadros siguientes describimos diferentes fuentes de poder y la posibilidad de acceso con que cada actor cuenta. Esto nos permite vislumbrar las posibilidades de acción de cada uno en las relaciones de poder.

Fuentes de poder de la organización

Actor	1ª-Competencia /habilidad o actividad Crucial	2ª- Pericia en el manejo de incertidumbres de la organización	3ª- comunicación o información	4ª- Reglas y normas de la organización	5ª- Acceso a las demás fuentes
A	<ul style="list-style-type: none"> -Gerente y dueño de la empresa. -Planeamiento de las estrategias -Diseña la estructura de la empresa. -Control de recursos financieros y económicos -Fija normas de control, niveles de rendimiento y el monto de las compensaciones. -Formación profesional en administración de empresas -Habilidad en Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> -Control por supervisión directa del gerente -Falta de respeto por parte del gerente de las normas y los sistemas de control que él mismo diseñó. -Alta flexibilización de las tareas -Comportamientos poco o nada estandarizados -Pocos empleados y falta de personal que conlleva a sobrecarga de trabajo en algunos empleados -Alta centralización de las decisiones, el manejo de los recursos y la información en el gerente. -Predominio de relaciones informales - Empleados contratados formales y otros precarizados en el marco de la informalidad -Ausencia de planes de desarrollo profesional -Cultura débil, con enfoque en los resultados -Organización utilitarista con enfoque en costo-beneficio del gerente 	<ul style="list-style-type: none"> -Alta centralización en la toma de decisiones -Comunicación permanente con los empleados -Acceso de información del ambiente interno y externo organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> -El control en se ejerce el ápice estratégico por supervisión directa -El gerente no respeta las normas de control y las acomoda de acuerdo a las necesidades personales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Acceso de información del ambiente interno (a través del control directo de los empleados) y externo organizacional (Otros gerentes de empresas y proveedores). Por ser dueño y gerente de la empresa y encontrarse en el ápice estratégico de la organización. -Por utilización de la política a través de juegos de poder de mando por la autoridad, de anti rebeldía, de construcción de imperios (con subordinados).
B	<ul style="list-style-type: none"> -Resuelve los problemas diarios de la organización aportando soluciones concretas. -Lleva la contabilidad diaria de la empresa -Administración de la empresa -Abastece a los empleados de los materiales y herramientas necesarios -Controla los locales y depósitos, si (A) lo requiere. -Formación profesional como: Odontólogo -Dominio de tres idiomas: inglés, francés e italiano -Conocimientos de administración básica 	<ul style="list-style-type: none"> -Organización pequeña, en fase de crecimiento. -Alta flexibilización de las tareas -Tareas poco o nada planificadas -Comportamientos poco o nada estandarizados -Poca cantidad de empleados -Ausencia de planes de desarrollo profesional -Cultura débil, con enfoque en los resultados -Organización utilitarista con enfoque en costo-beneficio del gerente 	<ul style="list-style-type: none"> -Por ser la mano derecha de (A) maneja información de la empresa tanto del ambiente interno como externo organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza control de los empleados , locales y depósitos si el gerente lo solicita. 	<ul style="list-style-type: none"> -Acceso de información del ambiente interno y externo organizacional por ser el segundo en la línea de autoridad y ser socio capitalista en un porcentaje de las ganancias que obtiene la empresa. Además por ser amigo del gerente. -Por utilización de la política a través de juegos de poder con la autoridad, juegos de proyectos estratégicos de alianzas entre iguales (al asociarse con el gerente).

Fuentes de poder de la organización

Actor	1ª- Competencia /habilidad o actividad Crucial	2ª- Pericia en el manejo de incertidumbres de la organización	3ª- comunicación o información	4ª- Reglas y normas de la organización	5ª- Acceso a las demás fuentes
C	<ul style="list-style-type: none"> -Ejecutiva en ventas, tiene el mayor volumen de ventas (Función crítica de la empresa) -Encargada del local del centro -Lleva al stock diario con D -Controla con D el stock -Realiza planilla de colocaciones de clientes del centro y se la pasa a D -Consulta a los instaladores si les hace falta algo cuando están en la obra. -Controla y entrega los pedidos que salen del local -Formación profesional en recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Alta flexibilización de las tareas -Tareas poco o nada planificadas -Comportamientos poco o nada estandarizados -Predominio de relaciones informales -Cultura débil, con enfoque en los resultados -Organización utilitarista con enfoque en costo-beneficio del gerente -Conflictos, envites por los recursos de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> -El acceso a la información es por vía formal cuando lo comunica el gerente o bien informal por rumores entre los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acata órdenes del gerente y subgerente. -Se apega a reglas y a normas pero también para restringir el poder del gerente. 	<ul style="list-style-type: none"> -La posibilidad de acceso a las demás fuentes de poder es por relaciones asimétricas de reciprocidad y dependencia a través de los juegos de poder de rebeldía, de alianzas entre iguales, de delación, de proyectos estratégicos y juegos de grupos rivales.
D	<ul style="list-style-type: none"> -Ejecutiva en ventas (Función crítica de la empresa) -Encargada del local de las Palmas -Realiza la Facturación de los dos locales (manejo de recurso fundamental) -Lleva al stock diario con C -Controla con C el stock -Planifica junto con A el cronograma de instalaciones (manejo de recursos fundamental) -Consulta a los instaladores si les hace falta algo cuando están en la obra -Controla y entrega los pedidos que salen del local -Formación profesional en administración de empresas 	<ul style="list-style-type: none"> -Alta flexibilización de las tareas -Tareas poco o nada planificadas -Comportamientos poco o nada estandarizados -Predominio de relaciones informales -Cultura débil, con enfoque en los resultados -Organización utilitarista con enfoque en costo-beneficio del gerente -Conflictos, envites por los recursos de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> -El acceso de la información es directa por trabajar en local de las Palmas donde tiene oficina el subgerente y donde se reúnen el gerente y subgerente. Además tiene contacto más frecuente con el gerente ya que ambos planifican el cronograma de instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acata órdenes del gerente y subgerente. -Se apega a reglas y a normas pero también para restringir el poder del gerente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Acceso a las personas que concentran el poder: por trabajar en local donde tiene oficina el subgerente y donde se reúnen el gerente y subgerente. Además tiene contacto más frecuente y directo con el gerente ya que ambos planifican el cronograma de instalaciones. -Por utilización de la política por relaciones asimétricas de reciprocidad y dependencia a través de los juegos de poder de patronazgo (con un superior), juegos de mando, de delación, de proyectos estratégicos y grupos rivales.

Fuentes de poder de la organización

Actor	1ª- Competencia /habilidad o actividad Crucial	2ª- Pericia en el manejo de incertidumbres de la organización	3ª- comunicación o información	4ª- Reglas y normas de la organización	5ª- Acceso a las demás fuentes
E	<ul style="list-style-type: none"> -Encargado de los tres depósitos limpieza, orden y cuidado del material -Coordina la llegada del material con el transporte -Pagar Fletes del transporte -Arma y prepara pedidos a vendedoras -Lleva pedidos a domicilio previo pago del flete -Lleva material que falte en las obras -limpieza y mantenimiento de la Máster -Formación académica escasa: primario incompleto 	<ul style="list-style-type: none"> -Alta flexibilización de las tareas - Comportamientos poco o nada estandarizados -Predominio de relaciones informales -Conflictos, envites por los recursos de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> -El acceso a la información es por vía formal cuando lo comunica el gerente o bien informal por rumores entre los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acata órdenes del gerente y subgerente. -Se apega a reglas y a normas pero para restringir el poder del gerente. 	<ul style="list-style-type: none"> -La posibilidad de acceso a las demás fuentes de poder es por utilización de la política, por relaciones asimétricas de reciprocidad y dependencia a través de los juegos de poder de alianzas entre iguales, de resistencia, de delación, y juegos entre grupos rivales.
F	<ul style="list-style-type: none"> -Colocación de pisos de Madera y Flotantes -Armado de Escaleras -Armado de Decks -Ayuda a (E) en caso de los necesite en el depósito -Reparaciones -Armado de Muestrarios en los locales -Formación académica: secundario completo 	<ul style="list-style-type: none"> -Alta flexibilización de las tareas - Comportamientos poco o nada estandarizados -Pocos empleados y falta de personal. Sobrecarga de trabajo. -Predominio de relaciones informales -Conflictos, envites por los recursos de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> -El acceso a la información es por vía formal cuando lo comunica el gerente o bien informal por rumores entre los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acata órdenes del gerente y subgerente. -Se apega a reglas y a normas pero también para restringir el poder del gerente. 	<ul style="list-style-type: none"> -La posibilidad de acceso a las demás fuentes de poder es por utilización de la política, por relaciones asimétricas de reciprocidad y dependencia a través de los juegos de poder de alianzas entre iguales, de resistencia, de delación, y juegos entre grupos rivales.

Fuentes de poder de la organización

Actor	1ª- Competencia /habilidad o actividad Crucial	2ª- Pericia en el manejo de incertidumbres de la organización	3ª- comunicación o información	4ª- Reglas y normas de la organización	5ª- Acceso a las demás fuentes
G	<ul style="list-style-type: none"> -Colocación de pisos de Madera y Flotantes -Armado de Escaleras -Armado de Decks -Ayuda a (E) en caso de los necesite en el depósito -Reparaciones -Armado de Muestrarios en los locales -Formación académica: secundario incompleto 	<ul style="list-style-type: none"> -Alta flexibilización de las tareas - Comportamientos poco o nada estandarizados -Pocos empleados y falta de personal . sobrecarga de trabajo. -Predominio de relaciones informales -Conflictos, envites por los recursos de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> -El acceso a la información es por vía formal cuando lo comunica el gerente o bien informal por rumores entre los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acata órdenes del gerente y subgerente. -Se apega a reglas y a normas pero también para restringir el poder del gerente. 	<ul style="list-style-type: none"> -La posibilidad de acceso a las demás fuentes de poder es por utilización de la política, por relaciones asimétricas de reciprocidad y dependencia a través de los juegos de poder de alianzas entre iguales . de resistencia, de delación, juegos entre grupos rivales y juegos de patronazgo (con un superior).
	<ul style="list-style-type: none"> -Colocación de pisos de Madera y Flotantes -Armado de Escaleras -Armado de Decks -Ayuda a (E) en caso de los necesite en el depósito -Reparaciones -Armado de Muestrarios en los locales -Formación académica: secundario incompleto 	<ul style="list-style-type: none"> -Alta flexibilización de las tareas - Comportamientos poco o nada estandarizados -Pocos empleados y falta de personal. Sobrecarga de trabajo. -Predominio de relaciones informales -Conflictos, envites por los recursos de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> -El acceso a la información es por vía formal cuando lo comunica el gerente o bien informal por rumores entre los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acata órdenes del gerente y subgerente. -Se apega a reglas y a normas pero también para restringir el poder del gerente. 	<ul style="list-style-type: none"> -La posibilidad de acceso a las demás fuentes de poder es por utilización de la política, por relaciones asimétricas de reciprocidad y dependencia a través de los juegos de poder de alianzas entre iguales . de resistencia, de delación, y juegos entre grupos rivales.
H	<ul style="list-style-type: none"> -Colocación de pisos de Madera y Flotantes -Armado de Escaleras -Armado de Decks -Ayuda a (E) en caso de los necesite en el depósito -Reparaciones -Armado de Muestrarios en los locales -Refuerzan las instalaciones -Realizan instalaciones los fines de semana y feriados -Los convoca A cuando él los requiera -Formación académica: secundario incompleto 	<ul style="list-style-type: none"> -Alta flexibilización de las tareas - Comportamientos poco o nada estandarizados -Pocos empleados y falta de personal. Sobrecarga de trabajo. -Predominio de relaciones informales -Conflictos, envites por los recursos de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> -El acceso a la información es por vía formal cuando lo comunica el gerente o bien informal por rumores entre los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acata órdenes del gerente y subgerente. -Se apega a reglas y a normas pero también para restringir el poder del gerente. 	<ul style="list-style-type: none"> -La posibilidad de acceso a las demás fuentes de poder es por utilización de la política, por relaciones asimétricas de reciprocidad y dependencia a través de los juegos de poder de alianzas entre iguales . de resistencia, de delación, y juegos entre grupos rivales.

Fuentes de poder de la organización

Actor	1ª- Competencia /habilidad o actividad Crucial	2ª- Pericia en el manejo de incertidumbres de la organización	3ª- comunicación o información	4ª- Reglas y normas de la organización	5ª- Acceso a las demás fuentes
I	<ul style="list-style-type: none"> -Colocación de pisos de Madera y Flotantes -Armado de Escaleras -Armado de Decks -Ayuda a (E) en caso de los necesite en el depósito -Reparaciones -Armado de Muestrarios en los locales -Refuerzan las instalaciones -Realizan instalaciones los fines de semana y feriados -Los convoca A cuando él los requiera -Formación académica escasa: Primario completo 	<ul style="list-style-type: none"> -Alta flexibilización de las tareas - Comportamientos poco o nada estandarizados -Pocos empleados y falta de personal . sobrecarga de trabajo. -Predominio de relaciones informales -Conflictos, envites por los recursos de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> -El acceso a la información es por vía formal cuando lo comunica el gerente o bien informal por rumores entre los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acata órdenes del gerente y subgerente. -Se apega a reglas y a normas pero también para restringir el poder del gerente. 	<ul style="list-style-type: none"> -La posibilidad de acceso a las demás fuentes de poder es por utilización de la política, por relaciones asimétricas de reciprocidad y dependencia a través de los juegos de poder de alianzas entre iguales , de resistencia, de delación, y juegos entre grupos rivales.
J	<ul style="list-style-type: none"> -Colocación de pisos de Madera y Flotantes -Armado de Escaleras -Armado de Decks -Ayuda a (E) en caso de los necesite en el depósito -Reparaciones -Armado de Muestrarios en los locales -Refuerzan las instalaciones -Realizan instalaciones los fines de semana y feriados -Los convoca A cuando él los requiera -Formación académica: secundario completo 	<ul style="list-style-type: none"> -Alta flexibilización de las tareas - Comportamientos poco o nada estandarizados -Pocos empleados y falta de personal. Sobrecarga de trabajo. -Predominio de relaciones informales -Conflictos, envites por los recursos de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> -El acceso a la información es por vía formal cuando lo comunica el gerente o bien informal por rumores entre los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acata órdenes del gerente y subgerente. -Se apega a reglas y a normas pero también para restringir el poder del gerente. 	<ul style="list-style-type: none"> -La posibilidad de acceso a las demás fuentes de poder es por utilización de la política, por relaciones asimétricas de reciprocidad y dependencia a través de los juegos de poder de alianzas entre iguales , de resistencia, de delación, y juegos entre grupos rivales.

9.5.1. Posibilidad de acceso a las fuentes de poder

La centralidad de las decisiones en el gerente (A) y el control por supervisión directa determinan que el gerente cuenta con la mayor cantidad de fuentes de poder y le impone restricciones al resto de los miembros, ya que como autoridad máxima de la empresa hace uso de todos los medios de influencia, la autoridad porque cuenta con la legitimidad del poder formal que le confiere la posición en la escala jerárquica, realiza la planificación estratégica de la empresa, fija el sistema de compensaciones, el sistema de control, y los niveles de rendimiento de los empleados, así como la asignación y manejo de recursos.

Respecto de **la asignación de los recursos** como fuente importante de poder, el gerente hace una clara diferenciación en la asignación de los recursos entre quienes son empleados formales y aquellos que se encuentran trabajando de manera informal. Más precisamente, los empleados (B), (C), (D), (E), (F) y (G) que son empleados formales, cuentan con todos los recursos y herramientas necesarias para realizar su trabajo. En cambio los instaladores (H), (I), y (J) que se encuentran trabajando de manera informal y/o precarizada, deben tener sus propias máquinas y herramientas para trabajar, al igual que sus propios vehículos para trasladarse a las obras. Así, el gerente evita comprar máquinas y herramientas para estos empleados. En cambio, los instaladores (F) y (G) no sólo tienen máquinas y herramientas que les provee el gerente (A), sino que además cuentan con una camioneta de la empresa para trasladarse a las obras.

En relación a sus **conocimientos o habilidades** como fuente de poder, tiene como ventaja la formación profesional en administración de empresas y habilidad en ventas. Sin embargo no posee experiencia previa en el gerenciamiento de una empresa.

“... Arranqué acá al frente de una empresa con empleados y todo lo demás. Trabajé la mayor parte de mi vida por mi cuenta o como viajante.”
(Gerente A, entrevista, 2016).

En relación a los **sistemas de información**, el gerente tiene información preferencial tanto del ambiente interno como del ambiente externo organizacional, ya que por su posición tiene acceso a información de competidores, proveedores, gobierno, etc. Por ello, el gerente tiene poder sobre toda la organización, y puede flexibilizar las reglas y normas en beneficio de la organización o incluso en beneficio personal a través de la utilización de la política.

Por otro lado, el contexto organizacional también le impone restricciones a las posibilidades de acción del gerente y de crecimiento de la empresa, ya que los competidores con más años en el rubro dificultan el crecimiento de la empresa, que con seis años en el mercado es aún pequeña, con pocos empleados con modalidades de contratación diversas, donde existe una alta flexibilidad de las tareas debido a la poca o ninguna planificación de las tareas y los comportamientos están poco o nada estandarizados.

Para contrarrestar esas restricciones, el gerente dirige la empresa con la estrategia de una organización utilitarista con enfoque en los costos-beneficios que obtiene, y por ello otros valores e intereses de los empleados quedan relegados. Esto se configura en conflictos y luchas de poder, donde cada actor disputa por los recursos económicos o para ganar espacios de mayor poder en la empresa. En el caso de los instaladores contratados de manera informal, buscan obtener más obras para colocar más metros cuadrados y así reunir un sueldo que les alcance para llegar a fin de mes. Las vendedoras compiten entre ellas por las ventas, las comisiones por ventas y por la realización de las instalaciones ya que falta personal para realizar las instalaciones y por eso hay retrasos en las obras.

Estos factores de incertidumbre a su vez funcionan como impulsores de una cultura con enfoque en los resultados que promueven la idea de crecimiento, pero con un alto nivel de tolerancia a los conflictos.

Por otro lado, el subgerente (B) si bien posee recursos similares a los del gerente (A) por ser el segundo en la posición de la escala jerárquica, la alta centralidad de las decisiones en el gerente (A), le imponen restricciones a las fuentes de poder del subgerente (B), que si bien éste realiza tareas

administrativas básicas, proveyendo de recursos materiales y económicos a los empleados, sólo puede ejercer su autoridad como subgerente para controlar empleados, locales y depósitos o para darles alguna indicación a los empleados, si el gerente (A) se lo solicita. Así lo manifiesta el subgerente (B):

"... (A) me ofreció ser socio y obtener ganancias si invertía cierto dinero, asique actualmente soy socio capitalista, en un cierto porcentaje claro y obtengo también ganancias por eso, además de mi sueldo como subgerente (...) yo les digo algo a los empleados y los llama (A) y les dice algo diferente o los manda para otro lado en el caso de los instaladores o de (E) y obvio hacen lo que (A) les dice. Entonces por ahí trato de no decirles mucho lo que tienen que hacer, sino más bien ayudarlos si necesitan algo. Si (A) me pide que les dé alguna orden ahí lo hago sino no." (Subgerente B, entrevista, 2016).

Sin embargo, el modo en que el subgerente (B) logra contrarrestar esas restricciones, es siendo socio capitalista en un porcentaje de las ganancias del negocio y además manteniendo una relación informal con (A), ya que son amigos en la vida privada. Esto es así, porque si bien el subgerente (B) tiene una formación profesional como odontólogo y dominio de tres idiomas, su formación profesional y conocimientos no son compatibles con la actividad que desarrolla en la organización, por lo cual su mayor fuente de poder es ser amigo y socio-capitalista del gerente que al ser su mano derecha logra adaptarse a la alta flexibilidad. Además, al no contradecir las estrategias del gerente, tiene acceso a información privilegiada del ambiente interno y externo organizacional, además de obtener ganancias del rendimiento de la empresa.

También observamos que la cultura funciona como impulsora de creencias y compromiso con los resultados que se obtienen, y en el mismo sentido, funciona como impulsora de las fuentes del poder que el subgerente posee:

"... todos tienen que tener actitud proactiva para trabajar acá y ser flexibles. Si bien el trabajo es simple, las circunstancias o el medio se modifican permanentemente. Entonces los empleados tienen que buscar

la forma de resolverlo de la mejor manera. Y yo me incluyo por supuesto..." (Subgerente B, entrevista, 2016).

En relación a las fuentes de poder de las vendedoras, ambas realizan las mismas actividades como ejecutivas de ventas, desarrollando la función principal o crítica de la empresa que son las ventas, y además al ser encargadas en cada local comercial, se desempeñan en el área clave que le confiere la razón de ser de la empresa, y eso es una gran fuente de poder para ambas.

La vendedora (D) además realiza la facturación del local del Centro y de Las palmas, por lo cual maneja un recurso fundamental para el funcionamiento de la empresa. Esto es otra fuente de poder a favor de la vendedora (D) que opera como una restricción en ocasiones para la vendedora (C), ya que tal como describimos anteriormente en el ejemplo del proceso de observación del proceso de ventas, la vendedora (D) suele dilatar los tiempos de envío de la factura a (C), entorpeciendo los procesos de trabajo o para evitar que la vendedora (C) concrete una venta.

También la vendedora (D) realiza la planificación del cronograma de instalaciones junto al gerente (A), esto también se configura en una fuente de poder para la vendedora (D) por el manejo de un recurso fundamental que es la asignación de personal para realizar las instalaciones. Si bien la vendedora (C) le envía las instalaciones pendientes de sus clientes a la vendedora (D), ella junto al gerente (A) le dan prioridad a algunos clientes que son amigos o conocidos del gerente cuando él realiza ventas, o bien clientes que son considerados importantes para el gerente (como constructoras donde hay posibilidad de mayores ventas a futuro). Esto genera que nunca se respeten los turnos previstos en el cronograma de instalaciones ya que por falta de personal, no se puede cumplir con todos los clientes, a pesar de que los instaladores trabajan muchas veces fuera de su horario habitual en fines de semana y feriados inclusive. Así lo manifiestan los entrevistados implicados en el proceso:

"... se arma un cronograma estimado de las obras pendientes... Lo armamos con el gerente en función de las obras que (C) me pasa, de las más y si (A) tiene obras también las incluimos en la lista. Vamos viendo

qué es lo más urgente y le damos prioridad a eso (...) Los turnos se van corriendo o adelantando en función de eso. Pero siempre cumplimos con todos o tratamos de que así sea (...) (A) quiere darle prioridad a las obras más urgentes y a los clientes que por ahí son importantes como constructoras o clientes que tienen cadenas de negocios y a los que le hay posibilidad de vender más a futuro o a arquitectos importantes que sabe que tienen obras de peso que nos pueden dar publicidad para vender más después (...) aunque yo arme el cronograma con (A) en realidad el que termina decidiendo qué obra es la que se va a hacer es él. A veces está el cronograma hecho y me dice: `no, vamos a ir primero a tal obra que es de un amigo mío´...y bueno ahí ¡chau cronograma!" (Vendedora D, entrevista, 2016).

"... si hay alguna urgencia de alguna obra que hay que hacer sí o sí, saco a los colocadores de donde están trabajando para ir a hacer esa obra y después volvemos a la anterior. Vamos tratando de cumplir con todo. En realidad siempre cumplimos con todo. Lo mismo con (E) por ahí si me faltan instaladores lo pongo a él a colocar también y los pedidos tendrán que esperar (...) Como yo por ahí también tengo obras para hacer de clientes míos que les vendí, mis clientes tienen prioridad porque generalmente es gente con la cual tengo compromiso por ser conocido o amigo mío. No puedo quedar mal, por eso tienen prioridad mis obras con respecto al resto de los clientes." (Gerente A, entrevista, 2016).

Además la vendedora (D) posee acceso a otra fuente de poder como es la información, ya que el subgerente (B) tiene su oficina personal en el local de barrio Las Palmas y también porque el gerente cuando se reúne con el subgerente, lo hacen en el Local de Las Palmas, por lo cual la vendedora (D) obtiene otra ventaja respecto al resto de los miembros de la empresa, porque accede primero a información y de primera mano. Por la misma razón, la vendedora (D) obtiene acceso a otras fuentes por tener relación más directa con el gerente (A) y subgerente (B).

Por su parte, la vendedora (C) registra el mayor volumen de ventas de la empresa y eso le confiere una gran fuente de poder por su habilidad como vendedora. La posibilidad de acceso a las demás fuentes de poder por parte de la vendedora (C) es por utilización de la política, por relaciones asimétricas de

reciprocidad (intercambiando favores) o dependencia (teniendo acceso a las demás fuentes de poder de manera personal o por medio de un grupo, creando alianzas).

En relación a las incertidumbres presentes en la estructura, observamos como ya dijimos, que la gran centralidad de las decisiones en el gerente opera como una restricción para el resto de los miembros. Sin embargo, la alta flexibilidad de las tareas y el hecho de ser pocos empleados, hace que haya predominio de relaciones informales que permiten un ajuste mutuo de las relaciones entre los empleados, al igual que las tareas poco o nada planificadas y los comportamientos no están estandarizados, así como la imposibilidad de desarrollo profesional en la empresa, permiten a las vendedoras recurrir a las diferentes fuentes de poder con que cada una cuenta, para ejercer poder en el marco de las interacciones que mantienen. Esto genera conflictos entre las vendedoras que inhiben o aumentan sus potencias en las relaciones que desarrollan de acuerdo a sus capacidades de acción.

La cultura o ideología de la empresa orientada a los resultados, favorece la competencia, y la tolerancia los conflictos de parte de las vendedoras que con el objetivo de obtener beneficios económicos se profundiza la idea de inversión de recursos con la idea de costo- beneficio obtenido.

Con respecto a las fuentes de poder de los instaladores, todos poseen las mismas habilidades para la colocación de pisos de madera, armado de deks, y escaleras. La formación académica de la mayoría es escasa. En el caso de los instaladores (H, I, y J) tienen una relación laboral precarizada, (H) es monotributista e (I) y (J) se encuentran trabajando de manera informal, ellos son requeridos también para reforzar las instalaciones los fines de semana y feriados inclusive, o los convoca el gerente (A) cuando él los requiere.

Existe una gran flexibilidad de las tareas y proactividad de parte de estos instaladores. Si el gerente los solicita para otra actividad como pintar el local o los depósitos realizan el trabajo aunque no se corresponda con las actividades por la que fueron contratados.

Las incertidumbres presentes en la estructura como la flexibilidad de las tareas, las tareas no planificadas, los comportamientos no estandarizados, y el hecho de que sean pocos empleados y que haya sobrecarga de trabajo funcionan como impulsoras de las fuentes de poder de los instaladores (H, I, y J), que al encontrarse precarizados en la relación laboral, luchan por los recursos, en este caso económicos y realizan obras que los instaladores (F y G) no realizan, (como ser las instalaciones que deben realizarse fuera del horario habitual de trabajo, fines de semanas o feriados), e incluso trabajan más rápido. Esto les confiere una ventaja competitiva por la proactividad y flexibilidad ante los instaladores (F y G) que son empleados permanentes de la empresa y realizan obras únicamente en los horarios habituales de trabajo. Los instaladores manifestaron al respecto:

“...como (H), (I) y (J) les pagan por obra hacen por ahí cualquier horario hasta trabajan de noche, [(A)] pretendía que nosotros hiciéramos lo mismo, que estemos siempre disponible para la empresa y nos pusimos firmes y no. Tenemos una vida también. Después de una obra yo no veo las horas de llegar a mi casa, comer, bañarme no quiero hacer horas extras por más que me paguen más.” (Instalador F, entrevista, 2016).

“... los instaladores todos hacemos lo mismo y nos mandan a hacer cualquier obra. Bueno, excepto si hay que trabajar de noche o después de hora eso yo no lo hago pero los chicos que cobran por obra sí lo hacen.” (Instalador G, entrevista, 2016).

“... nosotros no somos quisquillosos si hay que picar un poco la carpeta o rasquetear el piso o la pared dónde va el zócalo yo lo hago (...) nosotros si tenemos que laburar de noche o fuera de hora o en un feriado lo hacemos. Los otros como están fijos no quieren hacer esas obras.” (Instalador H, entrevista, 2016).

“... si hay que terminar una obra y falta poco para terminarla yo prefiero quedarme y terminarla. Entonces no estoy pendiente de la hora, si me tengo que quedar una hora más me quedo en cambio los otros no. También por ahí (A) me llama a mí para hacer una obra un sábado a la tarde y yo la hago porque me hace falta la plata más vale. En vez los

otros (F) o (G) como están fijos ellos acá no les importa entonces nunca hacen esas obras.” (Instalador I, entrevista, 2016).

“... nosotros que vamos a las obras hacemos todos lo mismo, salvo los días feriados o en alguna obra que hay quedarse hasta tarde eso lo hacemos yo (I) y (H) no más, los otros no.” (Instalador J, entrevista, 2016).

Por otro lado, los instaladores (F y G) poseen contrato permanente y cobran un sueldo mensual. Esto hace que su trabajo se encuentre regulado por la legislación laboral y les permite cumplir con los horarios de la jornada de trabajo y además cobrar su sueldo al margen de la cantidad de obras que realicen. Esto se configura como una gran fuente de poder y ventaja con respecto al resto de instaladores que por el contrario, los instaladores (H, I, y J) se encuentran precarizados, y deben realizar muchas obras, y colocar muchos metros para que les alcance el sueldo, ya que ellos cobran semanalmente por metro cuadrado colocado. Al respecto, algunos de los entrevistados expresan:

“Con los otros instaladores hay desventaja siempre, porque a ellos los han contratado fijo acá, entonces para ellos es lo mismo si instalan doscientos metros que si instalan cincuenta. A fin de mes cobran el sueldo igual. En vez nosotros que cobramos por los metros que colocamos, tenemos que hacer un montón de obras para cobrar un sueldo más o menos. Además a mi me llaman siempre para hacer las obras que los otros no quieren hacer en un feriado o fin de semana largo. Esas obras siempre nos ponen a nosotros. Y a veces yo me lo querría tomar al feriado porque tengo familia y me gustaría tenerlo para mí, pero si no trabajo no cobro o no llego a fin de mes.” (Instalador H, entrevista, 2016).

“... Si yo estuviera contratado fijo y cobro el sueldo seguro más vale voy elegir cuando trabajar, pero así como estoy yo no elijo, mejor dicho yo elijo ganar plata como sea.” (Instalador I, entrevista, 2016).

“... a veces me embola trabajar un feriado o tener que quedarme un sábado a la tarde a terminar una obra, pero lo hago igual. Los otros que están fijos no lo hacen a eso.” (Instalador J, entrevista, 2016).

“... (F) y (G) que cobran un sueldo mensual yo trato de cubrir la mayor cantidad de obras con ellos porque a fin de mes van a cobrar el sueldo si ponen dos metros o trescientos y por una cuestión de costos me conviene ponerlos a ellos. En cambio los demás que están contratados yo les pago por obra por la cantidad de metros que colocan y sí también es cierto que trabajan más rápido porque trabajan por metro colocado. Pero trato de evaluar costo-beneficio y voy viendo a quién mando a qué obra de acuerdo a lo que me convenga mí en definitiva.” (Gerente A, entrevista, 2016).

Otra fuente de incertidumbre que opera como una desventaja para los instaladores (H, I, y J), es que ellos deben utilizar sus propias herramientas para trabajar al igual que sus vehículos para trasladarse a las obras. En cambio los instaladores (F y G) que son empleados formales a las máquinas y herramientas se las provee la empresa. También el vehículo, una camioneta Kangoo que utilizan para trasladarse a las obras y el combustible se los paga la empresa. Los materiales para instalar como tornillos, clavos, impregnantes y pegamentos, eso sí lo provee la empresa a todos los instaladores. Así lo manifiestan los entrevistados:

“... la kangoo que usan los instaladores empleados de la empresa que son (G) que la maneja y (F). Los otros tienen su propio auto para ir a las obras y sus herramientas.” (Gerente A, entrevista, 2016).

“... tenemos las herramientas y llevamos las herramientas que nos van a hacer falta dependiendo del piso o los zócalos que tengamos que poner.” (Instalador F, entrevista, 2016).

“Siempre llevamos las herramientas dependiendo del piso que hay que poner.” (Instalador G, entrevista, 2016).

“Sí, yo tengo la circular, la ingletadora, un cepillo, el taladro, otra sierra de mano y el martillo, la ruleta que se yo (...) La clavadora también esas herramientas son mías, las pongo yo cuando voy a las obras. Lo que son los clavos, el pur, la silicona, los tornillos o el impregnante si hay impregnar un deck, eso lo pone (A) (...) (A) sabe que todos nosotros tenemos nuestro auto y a mí no me paga el combustible tampoco a (I) ni a (J) cuando falta material hace que nosotros salgamos de la obra y vayamos a buscar lo que falte a los depósitos, porque ahí el combustible no lo paga él y me da bronca eso. En cambio sé que cuando falta material y la obra la están haciendo (F) o (G) ahí hace que las vendedoras lo llamen al cliente para que lo busque o va (E) y se los lleva a la obra.” (Instalador H, entrevista, 2016).

“... Las herramientas las ponemos nosotros, los materiales como ser los tornillos, los clavos, el pur, y la silicona eso nos da (A).” (Instalador I, entrevista, 2016).

“... Nosotros llevamos nuestras herramientas siempre.” (Instalador J, entrevista, 2016).

Sin embargo, el hecho de que los empleados tengan sus propias herramientas, les valió a los instaladores (H, I, y J) que sean contratados por el gerente (A). Esto además opera como una fuente de poder de estos instaladores, ya que el gerente se evitó de este modo invertir en la compra de más máquinas y herramientas.

Por otro lado, el hecho de haya pocos empleados favorece también el predominio de relaciones informales y la formación de grupos informales siendo otra fuente de poder para los instaladores (H, I, y J), que construyen alianzas.

Además, observamos que en la empresa hay dos grupos que están formados por las preferencias personales de los instaladores con quienes eligen trabajar. Esto es coincidente a su vez, con la calidad de contratación que tiene cada uno en la empresa.

También debido al tipo de actividad que realizan los instaladores, se requiere que a las obras vayan en grupos de dos o más. En este caso la formación de los grupos es de manera formal, donde es el gerente quién designa

los equipos de instalaciones imponiéndoles restricciones a los instaladores, ya que ellos no definen los compañeros de trabajo.

"... ellos ya tienen su grupitos formados y es así (F) y (G) que están fijos acá siempre prefieren trabajar juntos y (H), (I) y (J) que son contratados, se conocen de antes y también prefieren trabajar juntos por su lado, entonces se llevan mejor cuando trabajan cada uno en sus grupos. Pero yo igual los voy mezclando para que esa idea cambie." (Gerente A, entrevista, 2016)

"... (A) trata de que trabajamos todos, nos van cambiando de grupo en las instalaciones. Pero yo me llevo mejor con (G), el jefe ya sabe porque yo le dije que me pusiera en las obras con él..." (Instalador F, entrevista, 2016).

"... con (I) y con (J) trabajamos siempre juntos, desde hace años (...) Bueno (I) es mi hermano y con (J) somos amigos hace una banda (...) Aunque por ahí nos cambian y (A) nos mandan a otra obra con los otros (...) Con (F) o con (G)." (Instalador H, entrevista, 2016).

En el caso del encargado de depósito (E) tiene contrato como empleado permanente de la empresa pero sus fuentes de poder están muy limitadas, tiene una formación académica escasa, no terminó el primario pero tiene habilidades para la colocación de pisos de madera, armado de decks y escaleras y es solicitado por el gerente cuando falta personal en las obras, por lo cual la flexibilidad y la proactividad es una fuente de poder del encargado de depósito (E), ya que es algo requerido por el gerente por la configuración de la estructura y el contexto organizacional de la empresa.

Otra fuente de poder de (E) es que como es el único encargado de los tres depósitos y de la logística de la empresa, cuenta con un gran recurso de poder que puede manejar a su favor y de este modo ejercer poder sobre los demás miembros de la empresa, porque maneja los recursos materiales en su totalidad, para el armado de los pedidos, control de stock, descarga de los pisos y zócalos que llegan, traslado de material a los locales para entregar a los clientes y envíos de material a domicilio. En este sentido el encargado de depósito (E) afirma:

“... A veces (A) me pide que le cargue un pedido y se lo lleve a un cliente a última hora. Yo le digo no puedo que ya me fui, te lo hago mañana le digo aunque en realidad todavía no me fui... por ahí si me llama (D) a última hora para pedirme que le arme un pedido o que le lleve alguna cosa al local ni en pedo! yo le digo que ya me fui del depósito aunque no me haya ido... Que se cague que espere. Se lo llevo al otro día. Por ahí cuando me llama le digo estoy manejando no puedo hablar ahora y la llamo a las horas que se yo.” (Encargado de depósito E, entrevista, 2016).

Sin embargo, por ser el único encargado de la logística de la empresa y debido a la falta de planificación de las tareas tiene sobrecarga de trabajo y la estructura le impone restricciones importantes. Así lo manifiestan algunos entrevistados:

“... (E) se encarga de todo lo referente a los tres depósitos que hay. Limpia y controla el stock y el almacenamiento. También recibe mercadería nueva y me pide plata a mí para pagar a los transportistas cuando llegan los pisos. Les arma los pedidos a las vendedoras y también lleva los pedidos de los clientes a domicilio. Además les alcanza material a los instaladores si falta algo en las obras o si se olvidaron alguna herramienta (...) Si falta personal en alguna obra lo ponen también a instalar porque aprendió cómo debe colocar los pisos (...) por ahí es el que está más sobrepasado. Porque además de sus actividades tiene que apagar los incendios de los otros (ríe). De por ahí cuestiones diarias que hay que solucionar en el momento y que él tiene que salir corriendo a solucionar...” (Subgerente B, entrevista 2016).

“Menos de vender, de todo hago yo. Estoy en los depósitos. Descargo camiones cuando viene mercadería. Tengo que limpiar, controlar el stock, cargar y llevar los pedidos. También tengo que arreglar algo del depósito si se rompe o estar atento porque si se rompe algo que yo no sepa arreglar tengo que llamar a alguien y conseguir que lo haga ahí en el momento (...) también estoy con los instaladores si me mandan a una obra yo me tengo que poner a instalar pisos también (...) Me tienen como loco de acá para allá. Soy el que siempre llaman si falta algo. Ya me tienen podrido.” (Encargado de depósito E, entrevista, 2016).

“... con (E) por ahí si me faltan instaladores lo pongo a él a colocar también y los pedidos tendrán que esperar. O si hay un pedido urgente que entregar porque la venta depende eso (E) se tiene que poder hacer una escapada y llevarlo o avisarme a mí si no puede y ahí mando a alguno de los otros chicos para que preparen el pedido así la venta no se cae.” (Gerente A, entrevista, 2016).

Debido a la incertidumbres presentes en la estructura como son la alta centralización de las decisiones y el control ejercidos por el gerente por supervisión directa, las normas y controles de la empresa funcionan como fuentes de poder para los miembros de la organización de nivel operativo, (C, D, E, F, G, H, I y J) tanto si acatan las órdenes del gerente y subgerente, o bien si se apegan a reglas y a normas pero en este caso para restringir el poder del gerente. Para ello, hay que observar a los actores y sus estrategias porque el comportamiento de los actores es siempre activo, aunque muchas veces el comportamiento se encuentre restringido o limitado, un empleado puede elegir por conveniencia acatar las órdenes para obtener así beneficios para sí o para su grupo de trabajo o trabajar apegado al reglamento y de ese modo boicotear los procesos de trabajo.

“... obviamente yo controlo el trabajo de todos. En cada local y cada depósito hay cámaras. También para seguridad de los empleados (...) (B) también me da una mano con eso y se da una vuelta por los locales para ver cómo anda todo y yo también. Además yo los llamo por teléfono, sobre todo a los instaladores los llamo todos los días para ver qué están haciendo y cómo van con la obra (...) o paso por los locales a distintos horarios para ver que cumplan con los horarios y no se vayan antes...” (Gerente A, entrevista, 2016).

El acceso a la información para los empleados de nivel operativo, (excepto en el caso de (D), que ya fue descrita su situación particular al respecto), es por vía formal cuando lo comunica el gerente o bien vía informal por rumores entre los empleados. También la posibilidad de acceso a las demás fuentes de poder es por utilización de la política, por relaciones asimétricas de

reciprocidad (intercambiando favores) o dependencia (teniendo acceso de manera personal o por medio de un grupo a las demás fuentes de poder).

El análisis de las distintas fuentes de poder con que cuenta cada miembro, no implica necesariamente que los individuos las pongan en práctica. Las incertidumbres presentes en la estructura favorecen la actividad política de los miembros, al igual que la cultura de la empresa con enfoque en los resultados que predispone a los miembros a conflictos. El gerente enfoca su estrategia con la visión de organización utilitarista en relación a los costos-beneficios que puede obtener, justificando o condescendiendo modos relacionamiento entre los miembros a partir de comportamientos informales sirviéndose también de la política para obtener beneficios personales o para la empresa. A continuación, describiremos el inventario de recursos con que cada actor cuenta para invertir en una determinada relación y ejercer de este modo poder.

Inventario de recursos

Inventario de Recursos				
Actores	Individuales	Económicos	Sociales	Políticos
A	<p>-Formación profesional en administración de empresas, habilidad experiencia y en ventas</p> <p>-Dueño del capital de la empresa</p> <p>-Gerente de la empresa</p> <p>-Experiencia laboral: No posee experiencia previa en la conducción de una empresa, tiene experiencia en ventas.</p>	<p>-Principal socio-capitalista.</p> <p>-Poder de fijar el sistema de compensaciones, control de costos, de recursos, humanos, económicos y financieros.</p> <p>-Dueño de máquinas y herramientas</p> <p>-Dueño de de dos vehículos para uso de la empresa</p> <p>-Cuenta con gran stock de pisos de madera y flotantes.</p> <p>-Provee de recursos a los empleados formales de la empresa.</p>	<p>-Tiene acceso a información del ambiente interno y externo. Mantiene relaciones directas con ambos ambientes.</p> <p>-Mantiene relaciones de respeto pero de momentos de tensión con los empleados.</p>	<p>-Utiliza los medios políticos de influencia para beneficios de la organización y beneficio personal</p> <p>-Utiliza medios de influencia formales como la autoridad por su posición en la escala jerárquica tales como poder legítimo, referencial, coercitivo, remunerativo y de habilidad.</p> <p>-Utiliza medios políticos de influencia informales como: juegos de poder de mando con la autoridad, juegos de patronazgo, juegos de alianzas entre iguales y juegos anti-rebelde.</p>
B	<p>-Formación profesional en Odontología. Dominio de idiomas: inglés, francés e italiano.</p> <p>Experiencia laboral: en área de salud.</p> <p>-Subgerente: segundo en la línea de autoridad.</p> <p>-Proactividad/Flexibilidad</p> <p>-Autonomía de trabajo</p> <p>-Motivaciones: el dinero y la relación de amistad con (A).</p>	<p>-Tiene dinero invertido en la empresa que lo convierte en socio capitalista del gerente y obtiene ganancias de acuerdo al porcentaje invertido.</p> <p>-Maneja recursos económicos de la empresa que asigna a los empleados.</p> <p>-Antigüedad: 6 años</p>	<p>-Es amigo personal del gerente además de subgerente de la empresa.</p> <p>-Mantiene buenas relaciones con los empleados de respeto y cooperación.</p>	<p>-Utiliza medios de influencia legítimos de autoridad por su posición en la escala jerárquica.</p> <p>Utiliza medios políticos de influencia informales como: juegos de poder de alianzas entre iguales, juego de mando con la autoridad y juego de proyectos estratégicos.</p>
C	<p>-Formación Profesional en recursos humanos</p> <p>-Se desempeña en el área de ventas (área crítica de la empresa)</p> <p>-Experiencia y habilidad en ventas (registra el mayor volumen de ventas de ventas).</p> <p>-Experiencia en atención al cliente</p> <p>-Proactividad/Flexibilidad</p> <p>-Autonomía de trabajo</p> <p>-Experiencia laboral: en ventas y atención al cliente</p> <p>-Motivaciones: Principalmente el dinero, le gusta trabajar en ventas.</p>	<p>-Contrato por tiempo indeterminado</p> <p>-Cobra sueldo básico</p> <p>-Cobra incentivos remunerativos de un plus de \$500 y 3% más de comisión por cada venta</p> <p>-Antigüedad: 6 años</p> <p>-Cargas de familia: No posee</p>	<p>-Mantiene relaciones formales con todos los miembros de la empresa.</p> <p>-Lleva a cabo su trabajo de manera autónoma, prefiere trabajar sola.</p> <p>-Existencia de divisiones entre los miembros de la empresa y creación de grupos informales conformados por (C, E, F, y G), con quienes mantiene mejor relación.</p>	<p>Utiliza medios políticos de influencia informales como: juegos de poder de delación, de rebeldía, de alianzas entre iguales, juego de proyectos estratégicos y juego de grupos rivales.</p>

Inventario de Recursos

Actores	Inventario de Recursos			
	Individuales	Económicos	Sociales	Políticos
D	<p>-Formación Profesional en administración de empresas</p> <p>-Se desempeña en el área de ventas (área crítica de la empresa)</p> <p>-Maneja recursos fundamentales como la facturación y la planificación de instalaciones</p> <p>-Experiencia en atención al cliente</p> <p>-Proactividad/Flexibilidad</p> <p>-Autonomía de trabajo</p> <p>-Motivaciones: Le gusta trabajar en la empresa y el dinero.</p>	<p>-Contrato por tiempo indeterminado</p> <p>-Cobra sueldo básico</p> <p>-Cobra incentivos remunerativos de un plus de \$500 y 3% más de comisión por cada venta</p> <p>-Antigüedad: 4 años</p> <p>-Cargas de familia: No posee</p>	<p>-Es conocida del gerente</p> <p>-Mantiene relaciones formales con todos los miembros de la empresa.</p> <p>-Lleva a cabo su trabajo de manera autónoma prefiere trabajar sola.</p> <p>-Existencia de divisiones entre los miembros de la empresa y creación de grupos informales conformados por (D, H, I y J) con quienes mantiene mejor relación.</p>	<p>-En ocasiones maneja los recursos fundamentales materiales o humanos en beneficio personal o del gerente para adquirir poder o un mejor posicionamiento en la empresa.</p> <p>-Utiliza medios políticos de influencia informales como: juegos de delación, juego de patronazgo, juego de mando, juego de proyectos estratégicos y juego de grupos rivales.</p>
E	<p>-Formación académica escasa: estudios primario incompleto</p> <p>-Encargado de los tres depósitos limpieza, orden y cuidado del material</p> <p>-Único encargado de toda la logística de la empresa.</p> <p>-Habilidad en la colocación de pisos de madera y flotantes</p> <p>-Proactividad/Flexibilidad</p> <p>-Experiencia laboral : en transporte carga y descarga de material</p> <p>-Motivaciones: Principalmente el dinero, no le gusta su trabajo, tiene sobrecarga laboral.</p>	<p>-Contrato por tiempo indeterminado</p> <p>-Cobra sueldo básico</p> <p>-Cobra incentivos remunerativos de un plus de \$500</p> <p>-Antigüedad: 6 años</p> <p>-Cargas de familia: 2 hijos en edad escolar</p> <p>-No suele llegar a fin de mes por lo que tiene que solicitar adelantos.</p>	<p>-Mantiene relaciones formales con todos los miembros de la empresa.</p> <p>-Lleva a cabo su trabajo de manera dependiente, le indican qué debe hacer, prefiere trabajar solo.</p> <p>-Existencia de divisiones entre los miembros de la empresa y creación de grupos informales conformados por (C, E, F, y G), con quienes mantiene mejor relación.</p>	<p>-Utiliza medios políticos de influencia informales como: juegos de poder de delación, juego de mando, juegos de rebeldía, juegos de alianzas entre iguales, juego de proyectos estratégicos, y juegos de grupos rivales.</p>
F	<p>-Formación académica: secundario completo</p> <p>-Colocación de pisos de Madera y Flotantes</p> <p>-Habilidad en armado de Escaleras, y decks</p> <p>-Ayuda a E en caso de los necesite en el depósito</p> <p>-Reparaciones</p> <p>-Armado de muestrarios en los locales</p> <p>-Experiencia laboral en transporte: carga y descarga de mercadería</p> <p>-Proactividad/Flexibilidad</p> <p>-Motivaciones: Principalmente el dinero, no le gusta su trabajo porque no está en un lugar fijo.</p>	<p>-Contrato por tiempo indeterminado</p> <p>-Cobra sueldo básico</p> <p>-Cobra incentivos remunerativos de un plus de \$500</p> <p>-Cargas de familia: No posee</p>	<p>-Mantiene relaciones formales con todos los miembros de la empresa.</p> <p>-Lleva a cabo su trabajo de manera dependiente, le indican qué debe hacer, prefiere trabajar en equipo con G y E.</p> <p>-Existencia de divisiones entre los miembros de la empresa y creación de grupos informales conformados por (C, E, F, y G), con quienes mantiene mejor relación.</p>	<p>-Utiliza medios políticos de influencia informales como: juegos de poder de delación, de alianzas entre iguales, juegos de rebeldía, juego de proyectos estratégicos y juegos de grupos rivales.</p>

Inventario de recursos

Inventario de Recursos				
Actores	Individuales	Económicos	Sociales	Políticos
G	<ul style="list-style-type: none"> -Formación académica: secundario incompleto -Colocación de pisos de Madera y Flotantes -Habilidad en armado de escaleras, y decks -Ayuda a E en caso de los necesite en el depósito -Reparaciones -Habilidad en armado de escaleras, y decks -Experiencia laboral en colocación de pisos de madera -Proactividad/Flexibilidad -Motivaciones: Principalmente el dinero. 	<ul style="list-style-type: none"> -Contrato por tiempo indeterminado -Cobra sueldo básico -Cobra incentivos remunerativos de un plus de \$500 -Cargas de familia: 1 hijo 	<ul style="list-style-type: none"> -Mantiene relaciones formales con todos los miembros de la empresa. -Lleva a cabo su trabajo de manera dependiente, le indican qué debe hacer, prefiere trabajar en equipo con F o bien E. -Existencia de divisiones entre los miembros de la empresa y creación de grupos informales conformados por (C, E, F, y G), con quienes mantiene mejor relación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Utiliza medios políticos de influencia informales como: juegos de poder de delación, juego de mando, juegos de alianzas entre iguales, juegos de rebeldía, juego de proyectos estratégicos y juegos de grupos rivales.
	<ul style="list-style-type: none"> -Formación académica: secundario incompleto -Colocación de pisos de Madera y Flotantes -Habilidad en armado de escaleras, y decks -Ayuda a E en caso de los necesite en el depósito -Reparaciones -Armado de muestrarios en los locales -Refuerzan las instalaciones y realizan instalaciones los fines de semana y feriados -Experiencia laboral en colocación de pisos de madera -Proactividad/Flexibilidad -Motivaciones: Principalmente el dinero. 	<ul style="list-style-type: none"> -Dueño de máquinas y herramientas -Cuenta con vehículo propio para trasladarse a las obras -Monotributista -Cobra sueldo a destajo (por m2 colocado) -Relación laboral precarizada -Cobra semanalmente -Cobra el m2 un poco más caro de lo que le pagaban en el anterior trabajo. -Cargas de familia: 2 hijos en edad escolar 	<ul style="list-style-type: none"> -Mantiene relaciones formales con todos los miembros de la empresa. -Lleva a cabo su trabajo de manera dependiente, le indican qué debe hacer, prefiere trabajar en equipo con I y J. -Existencia de divisiones entre los miembros de la empresa y creación de grupos informales conformados por (H, I y J) con quienes mantiene mejor relación de amistad. 	<ul style="list-style-type: none"> -Utiliza medios políticos de influencia informales como: juegos de poder de delación, juegos de alianzas entre iguales, juegos de rebeldía y juegos de grupos rivales.
H	<ul style="list-style-type: none"> -Formación académica: secundario incompleto -Colocación de pisos de Madera y Flotantes -Habilidad en armado de escaleras, y decks -Ayuda a E en caso de los necesite en el depósito -Reparaciones -Armado de muestrarios en los locales -Refuerzan las instalaciones y realizan instalaciones los fines de semana y feriados -Experiencia laboral en colocación de pisos de madera -Proactividad/Flexibilidad -Motivaciones: Principalmente el dinero. 	<ul style="list-style-type: none"> -Dueño de máquinas y herramientas -Cuenta con vehículo propio para trasladarse a las obras -Monotributista -Cobra sueldo a destajo (por m2 colocado) -Relación laboral precarizada -Cobra semanalmente -Cobra el m2 un poco más caro de lo que le pagaban en el anterior trabajo. -Cargas de familia: 2 hijos en edad escolar 	<ul style="list-style-type: none"> -Mantiene relaciones formales con todos los miembros de la empresa. -Lleva a cabo su trabajo de manera dependiente, le indican qué debe hacer, prefiere trabajar en equipo con I y J. -Existencia de divisiones entre los miembros de la empresa y creación de grupos informales conformados por (H, I y J) con quienes mantiene mejor relación de amistad. 	<ul style="list-style-type: none"> -Utiliza medios políticos de influencia informales como: juegos de poder de delación, juegos de alianzas entre iguales, juegos de rebeldía y juegos de grupos rivales.

Inventario de recursos

Inventario de Recursos				
Actores	Individuales	Económicos	Sociales	Políticos
I	<p>-Formación académica: primario</p> <p>-Colocación de pisos de Madera y Flotantes</p> <p>-Habilidad en armado de escaleras, y decks</p> <p>-Ayuda a E en caso de los necesite en el depósito</p> <p>-Reparaciones</p> <p>-Armado de muestrarios en los locales</p> <p>-Refuerzan las instalaciones y realizan instalaciones los fines de semana y feriados</p> <p>-Experiencia laboral en colocación de pisos de madera</p> <p>-Proactividad/Flexibilidad</p> <p>-Motivaciones: Principalmente el dinero.</p>	<p>-Dueño de máquinas y herramientas.</p> <p>-Cuenta con vehículo propio para trasladarse a las obras.</p> <p>-Relación laboral precarizada: Contrato informal (en negro) no recibe aportes a la seguridad social, y su trabajo no está amparado por la legislación laboral.</p> <p>-Cobra sueldo a destajo (por m2 colocado).</p> <p>-Relación laboral precarizada</p> <p>-Cobra semanalmente</p> <p>-Cobra el m2 un poco más caro de lo que le pagaban en el anterior trabajo.</p> <p>-Cargas de familia: 3 hijos en edad escolar</p>	<p>-Mantiene relaciones formales con todos los miembros de la empresa.</p> <p>-Lleva a cabo su trabajo de manera dependiente, le indican qué debe hacer, prefiere en equipo con H y J.</p> <p>-Existencia de divisiones entre los miembros de la empresa y creación de grupos informales conformados por (H, I y J) con quienes mantiene mejor relación de amistad.</p>	<p>-Utiliza medios políticos de influencia informales como: juegos de poder de delación, de alianzas entre iguales, juegos de rebeldía, juego de proyectos estratégicos y juegos de grupos rivales.</p>
J	<p>-Formación académica: secundario completo</p> <p>-Colocación de pisos de Madera y Flotantes</p> <p>-Habilidad en armado de escaleras, y decks</p> <p>-Ayuda a E en caso de los necesite en el depósito</p> <p>-Reparaciones</p> <p>-Armado de muestrarios en los locales</p> <p>-Refuerzan las instalaciones y realizan instalaciones los fines de semana y feriados</p> <p>-Experiencia laboral en colocación de pisos de madera</p> <p>-Proactividad/Flexibilidad</p> <p>-Motivaciones: Principalmente el dinero.</p>	<p>-Dueño de máquinas y herramientas</p> <p>-Cuenta con vehículo propio para trasladarse a las obras</p> <p>-Relación laboral precarizada: Contrato informal (en negro) no recibe aportes a la seguridad social y su trabajo no está amparado por la legislación laboral.</p> <p>-Cobra sueldo a destajo (por m2 colocado)</p> <p>-Cobra semanalmente</p> <p>-Cobra el m2 un poco más caro de lo que le pagaban en el anterior trabajo.</p> <p>-Cargas de familia: No posee</p>	<p>-Mantiene relaciones formales con todos los miembros de la empresa.</p> <p>-Lleva a cabo su trabajo de manera dependiente, le indican qué debe hacer, prefiere trabajar en equipo con I y H.</p> <p>-Existencia de divisiones entre los miembros de la empresa y creación de grupos informales conformados por (H, I y J) con quienes mantiene mejor relación de amistad.</p>	<p>-Utiliza medios políticos de influencia informales como: juegos de poder de alianzas entre iguales, juegos de delación, juegos de rebeldía y juegos entre grupos rivales.</p>

9.6. Comportamientos políticos informales: estrategias y juegos de poder de los actores

Las distintas fuentes de poder e incertidumbre analizadas, así como el inventario de recursos de cada actor, nos permiten observar el campo social estructurado de los actores, en las distintas posibilidades de estrategias y juegos de poder a las que pueden recurrir los empleados de la empresa para el ejercicio de poder. En los apartados siguientes, analizaremos los comportamientos políticos informales en aquellas estrategias y juegos de poder practicados efectivamente por los miembros de la empresa de acuerdo a la posición en la escala jerárquica y sus posibilidades de acción.

9.6.1. Estrategias de cooperación en los juegos de poder

9.6.1.1. Juegos de mando con la autoridad

Los miembros de la organización utilizan distintos juegos de poder para mejorar su posicionamiento en la empresa a través de estrategias de cooperación. Por su parte, el gerente (A) logra la cooperación de los empleados mediante la legitimidad de su posición a través de la autoridad, y la puesta en acción de comportamientos informales a través de la política y juegos de poder. Respecto al primer caso, a través de la autoridad legítima, el gerente (A) logra cooperación de sus empleados a través de las directivas que les imparte y los mecanismos de control por supervisión directa que emplea o delega en ocasiones en el subgerente (B). Así lo manifiestan los entrevistados:

“Todos saben lo que tienen que hacer. A los instaladores se les va diciendo lo que tienen que hacer diariamente. Lo mismo con (E) dependiendo de lo que surja en el día (...) El control es necesario sino, no harían el trabajo o se relajarían por demás como quién dice. Igualmente yo creo que soy muy flexible respecto de eso. Todos trabajan tranquilos y son bastantes libres porque yo no estoy encima de ellos todo el tiempo como hacen otros jefes. Tampoco (B) está encima de nadie. Los llamo sí

o paso por los locales a distintos horarios para ver que cumplan con los horarios y no se vayan antes. Controlo el stock una vez al año, que para mí es poco control.” (Gerente A, entrevista, 2016).

“Los controles son necesarios porque si los empleados no sienten que hay alguien ahí viendo lo que hacen, hacen cualquier cosa. Sobre todo los instaladores. Si bien los controles no son estrictos tenés que estar ahí porque los instaladores sino te hacen en tres días una obra que en realidad lleva un día y medio. También para que cuiden los materiales, las herramientas de trabajo y no derrochen.” (Subgerente B, entrevista, 2016).

En relación al subgerente (B), observamos que no interfiere con la autoridad de (A), ni en las decisiones, ni en las estrategias que el gerente impone, sino que por el contrario toma una actitud pasiva y respeta la centralidad de las decisiones en el gerente:

“... yo les digo algo a los empleados y los llama (A) y les dice algo diferente o los manda para otro lado en el caso de los instaladores o de (E) y obvio hacen lo que (A) les dice. Entonces por ahí trato de no decirles mucho lo que tienen que hacer, sino más bien ayudarlos si necesitan algo. Si (A) me pide que les dé alguna orden ahí lo hago sino no.” (Subgerente B, entrevista, 2016).

También el gerente (A) logra el compromiso de los empleados con los objetivos de la organización a través la remuneración y los incentivos que les otorga:

“Mi idea es que la gente que trabaja conmigo esté contenta de trabajar acá. A todos les pago su sueldo a principios del mes y un plus del sueldo básico de quinientos pesos que se los pago a todos. (C) y (D) además tienen la comisión por las ventas. Cualquiera que me pide un adelanto siempre se los doy. En ese sentido creo que no tienen ninguna queja para conmigo.” (Gerente A, entrevista, 2016).

En relación a las estrategias utilizadas por el gerente (A) para lograr cooperación a través de mecanismos informales de la política, como el juego de

poder con la autoridad, el gerente (A) utiliza amenazas o extorsiones aprovechando su posición para lograr el rendimiento esperado de los empleados, o también para que utilicen de manera responsable los materiales.

Al respecto los entrevistados afirman:

"... a veces se enganchan en lo chiquito, en la pelea (...) a veces no la terminan más. Tengo que reunirlos, hablarles y decirles déjense de joder... A mí mismo por ahí me dicen no me gusta cómo me decís las cosas y la verdad por ahí no sé cómo hablarles. Si se los digo con buena onda no lo toman en serio. Y se los digo en otros términos no les cae bien asique no sé." (Gerente A, entrevista, 2016).

"... (A) te caga a pedo mal si hiciste algo mal. Y también a veces te cagan a pedo sin razón. Pero sí me doy cuenta que cuando quieren que te vayas (A) te caga a pedo todo el tiempo. A los empleados que renunciaron los vivía cagando a pedo. Que, los otros se hartaron y se terminaron yendo solos. Yo creo que a nadie le gusta que lo estén maltratando. En un momento te vas sino tenés que tener nervios de acero." (Encargado de depósito E, entrevista, 2016).

"... (A) me dijo: `se los voy a empezar a descontar a ustedes si no cuidan las cosas.´ Que ahí me puse como loco y le dije: `si vos desconfías de cómo usamos las cosas, vení a las obras con nosotros así ves lo que usamos y porqué usamos lo que usamos.´ No tiene ni idea pero por las dudas te caga a pedo." (Instalador G, entrevista, 2016).

También el gerente recurre a mentiras u ocultamientos para mejorar el rendimiento de la vendedora (D) o para ocultar comportamientos informales en los que la misma incurre, sin contemplar que brinda un mal ejemplo al resto y además termina perjudicando aún más el clima de la organización. Así, cuando el gerente intenta solucionar un problema a través de comportamientos informales surgen nuevos conflictos:

"Yo por ahí para que no haya tanta competencia le digo a (C) que no le diga a la otra que son ventas u obras suyas, para que la otra no se

desanime. Y yo también le digo a ella que son obras mías. Pero (C) me dice que no reconozco sus logros... Es difícil mantener el equilibrio y que no haya problemas..." (Gerente A, entrevista, 2016).

"... (D) le dice una cosa a (C) y después hace otra o le mete cuentos a (A) y dice cualquier cosa yo no confío y siempre le dan la razón a ella." (Encargado de depósito E, entrevista 2016).

Existe además una utilización de la política por parte del gerente (A) mediante comportamientos políticos informales y la puesta en práctica de juegos de poder con la autoridad para la obtención de algún beneficio. Esto queda demostrado en los relatos de los entrevistados:

"... los instaladores contratados me dicen que yo les doy más obras a los instaladores que son empleados de la empresa, pero que además son más lentos para poner los pisos y que ellos trabajan más rápido porque cobran por la cantidad de metros que colocan. Y en realidad es cierto (...). Pero trato de evaluar costo-beneficio y voy viendo a quién mando a qué obra de acuerdo a lo que me convenga mí en definitiva." (Gerente A, entrevista 2016).

"Como yo por ahí también tengo obras para hacer de clientes míos que les vendí, mis clientes tienen prioridad porque generalmente es gente con la cual tengo compromiso por ser conocido o amigo mío. No puedo quedar mal, por eso tienen prioridad mis obras con respecto al resto de los clientes (...). Siempre hacemos todas las obras. Pero también tratamos de darle prioridad a las obras más urgentes o si hay algún cliente importante que haya posibilidad de hacer más ventas a futuro o con el cual yo tenga algún compromiso, trato de cumplirle a ese cliente antes que al resto. El resto puede esperar." (Gerente A, entrevista 2016).

"Pienso que (A) por ahí toma decisiones sobre la marcha que cambian el sentido de lo que estaba antes previsto eso trae complicaciones a larga. Como lo de los turnos de las instalaciones (...). Pienso que las idas y vueltas hacen por ahí que los clientes se enojen. A los chicos cuando pasa eso también primero les dice: `andate a tal obra y la media hora los

llama y les dice no mejor andate a otra obra... ” (Vendedora D, entrevista, 2016).

“... antes de salir de vacaciones que fue justo en la semana antes de las fiestas, era día sábado me acuerdo, (A) me dió la caja navideña y me dice: ‘antes de que te vayas cortarte el pasto del depósito de Malvinas.’ Son como 1000 metros el terreno ahí no sé es grandísimo. Yo pensé que para qué si iba estar cerrado el depósito no iba a ir nadie. Bueno no importa lo hice. Me acuerdo ese día tenía que salir a la una pero me quedé hasta las cuatro y media para poder terminar. Así empecé las vacaciones... Cuando volví de las vacaciones a los veinte días el pasto estaba otra vez hasta las rodillas. Y son esas cosas que vos decís para qué.” (Encargado de depósito E, entrevista, 2016).

“... (A) sabe que todos nosotros tenemos nuestro auto y a mí no me paga el combustible tampoco a (I) ni a (J) cuando falta material hace que nosotros salgamos de la obra y vayamos a buscar lo que falte a los depósitos, porque ahí el combustible no lo paga él y me da bronca eso. En cambio sé que cuando falta material y la obra la están haciendo (F) o (G) ahí hace que las vendedoras lo llamen al cliente para que lo busque o va (E) y se los lleva a la obra.” (Instalador H, entrevista, 2016).

El gerente (A), aprovechando su autoridad y la centralidad en las decisiones, establece una clara diferenciación en la asignación de los recursos de los empleados entre quienes están contratados de manera formal (B, C, D, E, F y G) que les provee de todos los elementos, máquinas y herramientas para que puedan realizar su trabajo, y los instaladores (H, I, y J) que trabajan de modo informal y deben utilizar sus propias herramientas para realizar el trabajo. En este sentido, los entrevistados manifiestan:

“... yo tengo la circular, la ingletadora, un cepillo, el taladro, otra sierra de mano y el martillo, la ruleta que se yo... La clavadora también esas herramientas son mías, las pongo yo cuando voy a las obras. Lo que son los clavos, el pur, la silicona, los tornillos o el impregnante si hay impregnar un deck, eso lo pone (A). como (A) sabe que todos nosotros tenemos nuestro auto y a mí no me paga el combustible tampoco a (I) ni a (J) cuando falta material hace que nosotros salgamos de la obra y

vayamos a buscar lo que falte a los depósitos, porque ahí el combustible no lo paga él y me da bronca eso. En cambio sé que cuando falta material y la obra la están haciendo (F) o (G) ahí hace que las vendedoras lo llamen al cliente para que lo busque o va (E) y se los lleva a la obra.” (Instalador H, entrevista, 2016).

“Las herramientas las ponemos nosotros, los materiales como ser los tornillos, los clavos, el pur, y la silicona eso nos da (A).”(Instalador I, entrevista, 2016).

“... Nosotros llevamos nuestras herramientas siempre.” (Instalador J, entrevista, 2016).

El gerente aplica pragmatismo que en ocasiones lo lleva a no respetar las propias normas de control que él mismo estableció (juego de poder de mando con la autoridad). Por ejemplo, el gerente saca mercadería de los depósitos o le pide al encargado de depósitos (E) que despache mercadería para algún cliente de él y no le avisa a las vendedoras que son quienes llevan el control de stock. Esto produce desfasajes en el control del stock y posteriores faltas de mercadería. Al respecto, los entrevistados manifiestan:

“... cuando vendo por ahí me olvido de pasárselos a las vendedoras para que lo descuenten y directamente le digo a (E) que saque el pedido del depósito y bueno ahí está el faltante...” (Gerente A, entrevista, 2016).

“... muchas veces se olvidan de descontar ventas que hacen. Y el mismo gerente por ahí saca mercadería para algún amigo de él y se olvida de pasárselo a las vendedoras para que le den de baja a esa mercadería del stock. Y cuando van vendiendo y tienen que entregar mercadería resulta que falta piso o en el control anual también se dan cuenta que falta mercadería...” (Subgerente B, entrevista, 2016).

“... yo me olvido de pasarle a la vendedora (C) alguna venta para que la descuenta o también (A) se olvida de pasarme lo que saca del depósito entonces después bueno hay desfasajes. Obvio que no es a propósito pero a veces pasa.” (Vendedora D, entrevista, 2016).

"... (D) por ahí se olvida de descontar de la planilla lo que vende o (A) también no les dice cuando saca pisos o zócalos para algún amigo de él y después vienen los líos. A mí me dice *llevá este piso a tal lado...* y yo lo hago. Yo no sé si él se los pasó o no se los pasó a alguna las vendedoras para que lo descuenten. Yo lo saco no más y después si él se olvida a fin de año se arma el quilombo cuando no coincide lo que hay en depósito con el stock. O peor si venden un piso que no hay después le tienen que llamar al cliente para ofrecerle otra cosa o si no le devuelven la plata. Pero ahí es una venta que se pierde en ese caso..." (Encargado de depósito E, entrevista, 2016).

"... sé que han habido dramas porque alguna vez faltó piso o (A) se olvidó de avisarles que sacaba pisos para algún amigo de él y no lo descontó del stock." (Instalador H, entrevista, 2016).

Ocurre algo similar con las prácticas desleales a los clientes consumidores cuando el gerente aprovecha la autoridad que tiene en la empresa y fija montos elevados de los fletes obteniendo así un mayor beneficio económico, siendo el encargado de depósito quien debe lidiar con las quejas de los clientes y con el gerente para que baje los costos atendiendo a las quejas de los mismos:

"... cuando me piden llevar un piso a domicilio yo llamo primero al cliente y le paso el precio del flete para ver si lo va a querer hacer. El precio lo pone (A) que me dice: *‘cobrale tanto y chau...’* Ahí la gente la llama a la vendedora y le dice lo que le estoy cobrando yo, porque creen que es un negocio mío no sé, les dicen que es muchísimo, pero yo le digo a la gente que es el precio que pone la empresa para el traslado del material (...) Pero después de todas las idas y vueltas me llama (A) y me dice: *‘bueno bajáale el precio, cobrale tanto’*. Y yo pienso porqué no hizo eso desde el principio que la gente *‘me pute.. a mí’* y yo no tengo nada que ver." (Encargado de depósito E, entrevista, 2016).

9.6.1.2. Juegos de Patronazgo

También el gerente avala el pragmatismo y la obtención de ganancias realizando prácticas desleales al cliente consumidor. El gerente (A) ejerce su

autoridad sobre la vendedora (D) y le indica que le otorgue al cliente un piso distinto al que compró, porque el gerente vendió el material del cliente a otra persona (juego de poder con la autoridad). Por su parte, la vendedora (D) accede a las directivas del gerente y se une en la estrategia que propone el gerente. De este modo, se configura otro juego de poder llamado juego de patronazgo, donde la vendedora (D) al unirse al gerente (A), busca mejorar su posición en la empresa u obtener algún otro beneficio personal. Así lo demuestra el testimonio de la vendedora (D):

"... le vendí un deck de lapacho a una clienta. Cuando llegó el momento de ir a llevarle el material le paso el pedido a (E) para que me lo arme y lo lleve a la obra para que después lo coloquemos y me dice: `no hay más deck de lapacho, ¿Te fijaste en el stock que haya?´ me dice. `Sí obvio le digo´, (...) Al rato me llama y me dice: `no hay nada´. Ahí lo llame a (A) y le cuento y me dice: `uh, si no hay, y me olvide de pasártelo para que lo des de baja del stock lo vendí yo el mes pasado´. ¿Y ahora, qué le digo a la clienta? le dije. Me dice: `dejame que hable con (E) y ya te llamo´. Me llama al rato y me dice: `ya lo solucioné, le dije a (E) que te lo lleve no más´. Lo encontré (E) le pregunto y me dice: `no, va a llevar cumarú que es casi igual sólo que no tiene tanta veta. Avisale a la clienta para que esté en la casa así (E) se lo lleva.´ Y bueno hice eso no quedaba otra, además es cierto que no se nota la diferencia entre uno y otro asique pasó." (Vendedora D, entrevista, 2016).

También en pos del pragmatismo y la búsqueda de beneficios el gerente (A) como la vendedora (D) manifiestan que el cronograma de instalaciones se adecúa de acuerdo al beneficio personal del gerente, en caso de que los clientes sean amigos o conocidos de él, o para la empresa, en los casos que beneficia a los clientes que él considera importantes por los réditos que pueda llegar a obtener a futuro (juego de poder de mando por la autoridad). La vendedora (D) coopera acatando las órdenes del gerente (A) en pos de lograr obtener algún beneficio, y por tanto también se configura el juego de patronazgo:

"Lo armamos con el gerente en función de las obras que (C) me pasa, de las más y si (A) tiene obras también las incluimos en la lista. Vamos

viendo qué es lo más urgente y le damos prioridad a eso (...) Los turnos se van corriendo o adelantando en función de eso (...) se reprograman los turnos en caso de que no llegemos a hacer todo. (A) quiere darle prioridad a las obras más urgentes y a los clientes que por ahí son importantes como constructoras o clientes que tienen cadenas de negocios y a los que le hay posibilidad de vender más a futuro o a arquitectos importantes que sabe que tienen obras de peso que nos pueden dar publicidad para vender más después... aunque yo arme el cronograma con (A) en realidad el que termina decidiendo qué obra es la que se va a hacer es él. A veces está el cronograma hecho y me dice: 'no, vamos a ir primero a tal obra que es de un amigo mío... y bueno ahí ¡chau cronograma!' O si surge un problema extra en la obra también. Eso es lo que por ahí hace que se demoren el resto de las obras que estaban previstas. Son todas cosas ajenas a mí que por ahí no entienden los clientes o incluso (C) también me plantea por ahí porqué no se respetan los turnos de sus clientes.'" (Vendedora D, entrevista, 2016).

Se observa también que el gerente ayuda a algunos empleados a través de los juegos de patronazgo, con recursos o préstamos para obtener cooperación y mayor compromiso de parte de los empleados que en algún determinado momento el gerente les reclamará de acuerdo a sus necesidades. Se configura de este modo una relación de toma y daca con los empleados, (juegos de poder con la autoridad) donde a su vez estos encuentran algún beneficio como resultado de esa cooperación:

"A veces cuando he necesitado tomarme el día o salir antes de hora le he pedido a (A) el día sí, y él me lo ha dado..." (Vendedora D, entrevista, 2016).

"Mirá yo si no llego a fin de mes le tengo que pedir a (A) un adelanto hablo con él y me lo da. No me gusta pedir adelantos pero lo hago porque no me queda otra. Con lo que gano no me alcanza para llegar bien a fin de mes." (Encargado de depósito E, entrevista, 2016).

"... una vez le pedí a (A) si me podía adelantar plata porque quería cambiar el auto. Le dije que se lo iba a ir devolviendo en cuotas y me dijo

que sí asique de diez. Ahí me pude comprar el auto que tengo ahora." (Instalador F, entrevista, 2016).

"... cuando yo arranqué acá le dije a (A) que para trabajar necesitaba las herramientas, porque yo no tenía herramientas mías. En la otra empresa también me las daban ellos. Le dije también que necesitaba también un vehículo para poder moverme y llevar las herramientas a la obra. El aceptó y ahí él compró la Kangoo y me hizo el carnet. Si bien son de la empresa la camioneta y las herramientas, yo soy el encargado de la camioneta y la manejo yo cuando vamos a las obras. Y los otros dependen de que yo los lleve para ir a las obras." (Instalador G, entrevista, 2016).

"... yo le pedí que no me mande muy temprano a las obras porque yo tengo como prioridad llevar los chicos al colegio. Después de que dejo los chicos todo bien ahí me voy rápido para las obras. Y me dijo que sí, a veces se olvida y me quiere mandar bien temprano y yo le digo: `acordate de que llevo los chicos al colegio´... ¡Ah! Sí, sí me dice". (Instalador I, entrevista, 2016).

"... una vez necesitaba plata y le pedí a (A) como un tipo préstamo viste y después yo se lo devolví con lo que iba trabajando. Él me lo fue descontando de ahí y así se lo terminé de pagar." (Instalador J, entrevista, 2016).

9.6.1.3. Juegos de los proyectos estratégicos

La vendedora (D) y el subgerente (B) recurren a juegos de proyectos estratégicos, al presentar ideas o proyectos que impactan en la estrategia de la empresa buscando generar cambios y de este modo poder ganar mayores espacios de poder. Sin embargo debido a la alta centralidad en las decisiones del gerente, restringe la posibilidad de que los empleados presenten innovaciones o se corran riesgos al respecto:

"...(D) me propuso por ejemplo poner un día fijo para entregar los pedidos en el local y que haya una persona que le cargue los pedidos a los

clientes y un día fijo para la entrega de pedidos a domicilio también para alivianar el trabajo de (E). Porque ella me decía que por ahí algunos clientes se quejaban porque venían a buscar el material al local y se lo tenían que cargar ellos. Lo quise poner en práctica pero no lo pude hacer porque yo no puedo tener todo un día a una persona para que haga eso porque no me dan los costos. Y tampoco le puedo decir eso a (E) porque si lo necesito para otra cosa o viene un camión para descargar tiene que estar en el depósito y recibir la mercadería porque hay prioridades." (Gerente A, entrevista, 2016).

"... en un momento yo planteé la idea de hacer ventas por internet y sacar ofertas como ser en Mercado Libre. Pero como nosotros no trabajamos con tarjetas de crédito, a menos que el cliente hiciera un depósito o transferencia bancaria se complicaba concretar las ventas por internet. Así que no se pudo implementar eso. Pero era una buena idea porque hoy la gente busca mucho comprar por internet y busca ofertas. La idea era ampliar el mercado." (Subgerente B, entrevista, 2016).

También el encargado de depósito (E) y los instaladores intentaron introducir mejoras en la estructura de la organización y cooperar para mejorar el funcionamiento de los procesos de trabajo recurriendo a los juegos de proyectos estratégicos. Sin embargo, nuevamente observamos que la centralidad en las decisiones del gerente (A) y la imposición de su autoridad restringen cualquier posibilidad de introducir innovaciones en la empresa o la posibilidad de correr riesgos por fuera de lo que planifica el gerente: Así lo manifiestan los entrevistados:

"Ya le dije mil veces a (A) que cierre los otros dos depósitos que están en los locales y que traiga todos los pisos y zócalos y todos los perfiles a Malvinas. Si hay lugar en Malvinas. Porque ahora es un quilombo todo. No sólo es un quilombo hacer el stock. Si hay que buscar algo no sabes en qué depósito está por ahí. Y si no, generalmente tengo que armar un pedido que el piso está en Malvinas, los zócalos están en el depósito del local del centro y los perfiles de terminación están en el depósito del local de las Palmas. Así me la paso dando vueltas toda la mañana por todo Córdoba porque los materiales están uno en la otra punta de Córdoba. Y me llama (A) y me dice: `¿qué hiciste hoy?` y le digo y me dice: `perdés

mucho tiempo. Me da ganas de decirle ¿en serio?..." (Encargado de depósito E, entrevista, 2016).

"...yo le dije a (A) que porqué no íbamos a medir antes a las obras. Pero me dijo que no, que pierde tiempo y plata porque nosotros tenemos que estar instalando. Pero para mí es al revés, así ganaríamos tiempo a la larga." (Instalador F, entrevista, 2016).

"...le dije varias veces a (A) que alguien debería ir a ver las obras antes y tomar las medidas para que cuando nosotros vamos a instalar no nos encontremos con sorpresas. Pero `nunca me dio bol..." (Instalador G, entrevista, 2016).

"Yo le dije mil veces a (A) que hacía falta ir a las obras y a medir antes de ir a instalar pero nunca me dio `ni cinco de bol... Me ofrecí yo para ir pero tampoco quiere que vayamos nosotros. Muy rara vez vamos a medir si es algún cliente `muy hincha bol... que les dice a las vendedoras que quiere que vayamos a ver la carpeta primero y a medir pero sino no quiere y lo evita."

9.6.1.4. Juegos de construcción de alianzas entre iguales

Otro de los juegos practicados por el gerente (A) y el subgerente (B) que observamos es el juego de construcción de alianzas, con el objetivo de aumentar los recursos económicos de la empresa, ya que el subgerente (B) invierte una suma de dinero para sumar la capital de la empresa y este modo se convierte en socio capitalista del gerente, obteniendo ganancias de acuerdo al porcentaje invertido. De este modo, el gerente (A) aumenta los recursos financieros de la empresa y además logra una cooperación mayor del subgerente al considerarlo como su socio, aunque sea en un cierto porcentaje:

"... después de que el otro socio gerente se fuera, (A) me ofreció ser socio y obtener ganancias si invertía cierto dinero, asique actualmente soy socio capitalista, en un cierto porcentaje claro y obtengo también ganancias por eso." (Subgerente B, entrevista, 2016).

9.6.2. Estrategias de conflicto en los juegos de poder

9.6.2.1. Juegos de alianzas entre iguales y juegos de rebeldía

Respecto a las estrategias de conflicto que desarrollan los empleados para luchar e intentar restringir el poder de la autoridad de (A) se da a través de los juegos de rebeldía y de construcción de alianzas entre iguales, que se encuentran muchas veces entrelazados, ya que los empleados muchas veces construyen alianzas para acumular fuerzas y más poder y para poder desarrollar juegos de rebeldía que ejerzan un mayor poder y resistencia sobre las estrategias del gerente.

"... (A) quiere que entre a las siete y media porque desde esa hora empiezan a venir los camiones. Así que yo entro a esa hora, pero pretende que me vaya a la hora que las vendedoras cierran los locales tipo seis de la tarde. ¡Está loco!... Yo ya le dije yo trabajo hasta las cuatro y media. Si llega un camión más tarde y me tengo clavar a descargar bueno, pero no todos los días y los sábados estoy de las siete y media hasta la una."
(Encargado de depósito E, entrevista, 2016).

"Una vez nos mandaron a mí y a (F) a pintar el depósito de Las Palmas y como teníamos además que hacer el otro trabajo quería que nos quedáramos a pintar el depósito un sábado a la tarde y si hacía falta seguir el domingo todo el domingo. Nos llamó por teléfono ese día y nos ofreció pagarnos más `¡pero volá!´ le dijimos con (F). Nos pusimos de acuerdo lo llamamos después y le dijimos que no. Este se cree que no tenemos vida. Yo tengo mis hijos también quiero estar con ellos y más el sábado que no veo la hora de irme... también con el tema de los feriados. Antes (A) nos hacía trabajar siempre los días feriados y yo venía como un `bolu...´ Desde hace un tiempo que nos pusimos de acuerdo todos en decirle a (A) que no vamos a trabajar los feriados. También nos pusimos firmes con (F) con el tema de los horarios porque (A) te llama a última hora cuando te estás yendo para decirte que lleves un pedido a tal lugar. Y ya le dije a (A) varias veces que no porque me termino yendo a las seis y media. Y entro a las siete y media a trabajar! Mi horario es hasta las cuatro y media. Aunque me dice: `haceme la gauchada que esto, que el otro´ no, porque ¿qué quiere que labure doce horas para él? Además ya

lo he hecho y lo que es una vez pasas a hacerlo siempre, asique no. (Encargado de depósito E, entrevista, 2016).

"Por ahí quieren que trabajemos un feriado pero yo digo que no. No quiero trabajar un feriado ni el sábado a la tarde tampoco... *el jefe quiere que trabajemos los feriados y siempre nos pregunta a mí a (G) y a (E), y nosotros siempre le decimos que no porque una vez que decís que sí después no puedes decir que no y te agarran siempre de `bolu...`"* (Instalador F, entrevista, 2016).

"... *por el tema del horario de salida nuestro. (A) pretendía que entrara en mi caso a las ocho y media y me fuera a las seis de la tarde cuando cierra el local del centro y no da! Estaría casi diez horas acá. Nos dijo los mismo a (G) y a (E) que encima él entra a las siete y media! Nos ofreció pagarnos las horas extras. Hablamos y entre todos le dijimos que no, que no pensábamos trabajar más de lo que nos corresponde. Claro como (H), (I) y (J) les pagan por obra hacen por ahí cualquier horario hasta trabajan de noche, pretendía que nosotros hiciéramos los mismo, que estemos siempre disponible para la empresa y nos pusimos firmes y no. Tenemos una vida también."* (Instalador F, entrevista, 2016).

"A veces (A) me pide que le cargue un pedido y se lo lleve a un cliente a última hora. Yo le digo no puedo que ya me fui, te lo hago mañana le digo aunque en realidad todavía no me fui... *por ahí si me llama (D) a última hora para pedirme que le arme un pedido o que le lleve alguna cosa al local ¡ni en pedo! yo le digo que ya me fui del depósito aunque no me haya ido... Que se cague que espere. Se lo llevo al otro día. Por ahí cuando me llama le digo: `estoy manejando no puedo hablar ahora´ y la llamo a las horas que se yo."* (Encargado de depósito E, entrevista 2016).

"... *con el tema de los feriados. Hablamos con (F) y con (E) para no trabajar los feriados porque (A) nos quería hacer trabajar igual. Nos plantamos todos de que no íbamos a trabajar ninguno y así fue. (A) quería que trabajáramos más horas de las que nos corresponden. Ahí también hablamos entre nosotros y nos reunimos con él después y le dijimos que no pensábamos trabajar más de ocho horas. Si alguna obra se demora bueno podemos quedarnos media hora más pero no más que eso. Tengo mi familia también yo."* (Instalador G, entrevista, 2016).

“Al poquito tiempo de que entramos a trabajar acá con mi hermano y (J) me avisa (A) que había una obra en Tucumán y que teníamos que irnos para allá... Cuando volvimos y nos juntamos para que nos pague (A) nos quería pagar solamente por los metros que pusimos y no era así. Que (J) estaba como loco y mi hermano estaba embolado también. Nosotros le dijimos que no era así porque por más de que estemos viajando el día de trabajo nos lo tiene que pagar igual como si hubiésemos estado poniendo pisos. ¿Qué sentido tiene ir a mil kilómetros, estar mal dormidos y cansados para cobrar como si hubiera puesto el piso acá no más en Córdoba?... Así que ese día discutimos hasta que nos termino pagando los días que estuvimos en viaje también. No, que... Si no, no nos convenía agarrar esas obras en el interior nos estaba cagando. Sino que mande los otros que tiene contratados... nos estaba cagando con la plata y nosotros se lo dijimos. Para eso me quedaba en Córdoba instalaba cien metros acá y no tenía que viajar ni dormir en otro lado. Después de eso el tema no se volvió a hablar y a todas las obras que (A) nos manda así al interior nos paga el día como si hubiéramos estado poniendo pisos” (Instalador H, entrevista, 2016).

“... por el tema de todos los aumentos que hubo, en el verano hablé con (H) y con (I) y les dije que le teníamos que pedir a (A) un aumento porque no me alcanzaba para nada la plata que me estaba pagando, de verdad. Así hicimos, los tres le lloramos la carta y así nos aumentó en ese momento y el mes pasado nos volvió a aumentar un poco más. Ahora nos paga más el metro cuadrado. Y si siguen aumentando las cosas le vamos a decir que nos vuelva a aumentar porque si no, no llegas a fin de mes (...) cuando por ahí (A) nos quiere pagar de menos por una obra nosotros no se lo dejamos pasar. Yo llevo todo anotado de las obras que hago y de los metros que coloco.” (Instalador J, entrevista 2016).

9.6.2.2. Juegos anti-rebeldía

Los juegos anti-rebeldía son practicados por el gerente (A) para disuadir las posiciones que adoptan los empleados en los juegos de rebeldía, como estrategia contra fáctica para lograr que los empleados obedezcan sus directivas.

“... Siempre les digo que no se enganchen con cosas que son `bolude...´ `no que aquél me dijo tal cosa... No que éste me hizo tal otra y entonces yo...´ O excusas como `no le llevé el piso porque no pude... y ella me dijo tal cosa y ahora yo no quiero hablar con ella porque tal otra...´ Siempre les digo pónganse de acuerdo, llévense bien! No quiero excusas. Porque para eso les pago, para que trabajen y solucionen los problemas de su trabajo” (Gerente A, entrevista, 2016).

"A veces (A) nos dice: `si no se llevan bien los voy a echar a la `mier...´ a todos.´ Y vos decís me rompo el lomo para que me digan eso... a mí me enferma. Y después te pide disculpas pero la bronca te queda." (Instalador F, entrevista, 2016).

"...Cuando no hacen lo que espero a la larga renuncian como pasó con otros empleados que he tenido. Si los contraté para vender y no venden obvio que se van ir. Y se van solos porque no dan resultados. Lo mismo con los instaladores. Si no quieren trabajar o son muy lentos no me rinde y se los digo. El que no se adapta se va. Tampoco voy a tener gente que no me sirve porque me hacen perder plata y tiempo." (Gerente A, entrevista, 2016).

9.6.2.3. Juegos de mando entre los empleados

Se observan también en la empresa el desarrollo de juegos de mando practicados por los empleados para intentar ejercer poder sobre otro empleado del mismo nivel operativo. Como resultado quienes no desean someterse a este tipo de juegos desarrollan los juegos de poder de rebeldía como medida contra fáctica.

“... por ahí si me llama (D) a última hora para pedirme que le arme un pedido o que le lleve alguna cosa al local ¡ni en pedo! yo le digo que ya me fui del depósito aunque no me haya ido (ríe)... Que se cague, que espere. Se lo llevo al otro día. Por ahí cuando me llama le digo: `estoy manejando no puedo hablar ahora´ y la llamo a las horas que se yo.” (Encargado de depósito E, entrevista, 2016).

“... si es un tema con (D), (A) se pone del lado de ella y me enferma... La otra ya me tiene harto porque te quiere mandonear, no sé qué se cree.” Encargado de depósito E, entrevista, 2016).

“... a mí me embola que (D) te quiere controlar lo que haces porque ella está para vender, no para controlarme a mí ni a los otros. Para eso están (A) o (B).” (Instalador G, entrevista, 2016).

“... (G) te quiere hacer valer que entró hace más tiempo que se yo o te quiere decir cómo hacer las cosas. Yo tengo cuarenta y seis años. Ningún pendejo me va a venir a querer decir lo que tengo que hacer además es un negro que instala pisos como yo. Yo además que hace años trabajo con la madera.” (Instalador I, entrevista, 2016).

“A veces (E) se enoja y no quiere traernos los materiales que faltan y dice que no puede asique ahí salimos (H) o yo y buscamos del depósito lo que haga falta para no perder tiempo.” (Instalador J, entrevista, 2016).

9.6.2.4. Juegos de mando para ejercer poder contra la autoridad

Algunos empleados de nivel operativo al tener el poder reducido, debido a su baja cualificación y/o su condición contractual, optan por intentar ejercer poder por medio de los juegos de mando pero en este caso contra el gerente (A), a partir del poco poder que detentan intentan sobrevalorarlo y ejercer algún tipo de presión para mejorar su situación.

“...A veces (A) me pide que le cargue un pedido y se lo lleve a un cliente a última hora. Yo le digo: `no puedo que ya me fui, te lo hago mañana´ le digo, aunque en realidad todavía no me fui...” (Encargado de depósito E, entrevista, 2016).

“A mí me gusta trabajar a mi ritmo. Por ahí me llaman (A) o (B) y me apuran porque quieren que haga todo rápido, pero si haces las cosas rápido por ahí las haces así no más. Entonces aunque me demore más yo prefiero hacer las cosas a mi ritmo.” (Instalador G, entrevista, 2016).

9.6.2.5. Juegos de delación

Otra estrategia de conflicto a la que recurren algunos miembros son los juegos de delación para delatar y dejar al descubierto a otros compañeros que representan una rivalidad para ellos, y de ese modo intentan mostrarse colaborativos con la empresa o con el gerente.

“... yo veo que se mandan al frente unos a otros, a veces en cosas importantes o a veces con cosas que no lo son por pareceres de ellos, y que no está bueno porque se va tensando el clima, y eso en algún momento explota (...) si es una obra grande y el gerente manda grupos distintos por día. Te dicen: `mirá nosotros fuimos y vimos que los zócalos que pusieron los chicos ayer estaban medios torcidos, así no más. Tratamos de mejorarlo pero quedaron mal.` Se echan tierra o se mandan al frente.” (Subgerente B, entrevista, 2016).

“... La otra vez (D) me pidió que le arme un pedido. Se lo llevé al local. Cuando vino el cliente lo revisó y el cliente le dijo: `éste no es el piso que compré.` Y justo estaba (A) ahí en el local. Me llamó en ese momento a mí para `putear...` y decirme que no presto atención con los pedidos, que le hago perder tiempo, yo no entendía nada. Decí que yo tenía guardado el mensaje que me había mandado (D) con el pedido que si no, no sé mirá. Ahí aproveché y le dije: `viste yo preparé el pedido que ella me pasó.` Se había equivocado ella del piso que me pasó para preparar. Ahí sí (A) la llamó a (D) y la cagó a pedo a ella. Pero si no hubiera tenido el mensaje guardado quedaba yo como el `bolu...`” (Encargado de depósito E, entrevista, 2016).

“... los instaladores le dicen que hablen cualquier tema con la vendedora y les echan el fardo a las vendedoras (...) Pero los instaladores también le avisan a (A) para que esté al tanto.” (Encargado de depósito E, entrevista, 2016).

“... te tenés que andar cuidando porque te buchonean o le meten cuento al otro, así no laburas tranquilo porque te tenés que andar cuidando de todo y encima el laburo no te gusta se hace muy pesado. Hay días que

siento que se me hace cuesta arriba todo.” (Encargado de depósito E, entrevista, 2016).

“... con (G) siempre salimos más tarde porque él llega tarde siempre. Llega a las nueve o nueve y diez algunas veces. Nosotros tenemos que juntarnos a las ocho y media en el depósito de las Palmas para sacar la kangoo y las herramientas para ir a las obras y llegar a las nueve a la obra. Pero él siempre llega tarde. Y me cagan a pedo a mí porque llegamos tarde por culpa de él. Más vale que (D) nos buchoneó con el jefe. Porque el jefe nunca está a las nueve en el local de las palmas. Siempre aparece al medio día con suerte. Yo me calenté y le dije que en el depósito estoy siempre a las ocho y media. El que llega tarde es el otro y me cagas a pedo a mí. Y la otra mete todo en la misma bolsa. Así que también la agarré y le dije que si le va a decir a (A) que salimos tarde que le diga la verdad completa.” (Instalador I, entrevista, 2016).

“... Por ahí me dicen que vaya a una obra y después al otro día me sacan de ahí y mandan a otra y a la primera que empezamos la dejamos así hasta que nos vuelvan a mandar ahí. Cuando volvemos los clientes se la quieren agarrar con nosotros. Yo les digo: `yo no tengo nada que ver, hable con la vendedora, a mí me mandan a otra obra y tengo que irme para allá.´ Se los mando a ellas... y es que sí, yo no tengo nada que ver con eso.” (Instalador I, entrevista, 2016).

“... cada uno tira para su lado acá. Si el cliente llama al local y no está conforme con la obra las vendedoras ahí no más le dicen a (A) y el otro nos llama caliente a nosotros, en vez de preguntarnos primero a nosotros qué pasó.” (Instalador G, entrevista, 2016).

“... varias veces me ha tocado ir a una obra y los clientes están calientes y se quejan, nos dicen: `qué pasa que no venían´ o `hace mucho estoy esperando que vengan.´ Se ve que lo tenían a las vueltas. Yo les digo que yo no tengo nada que ver con los turnos, que a mí me mandan a las obras no más. Eso lo tiene que hablar con las vendedoras no conmigo... y las mando al frente a las vendedoras.” (Instalador H, entrevista, 2016).

“Yo trato de no engancharme en los problemas de acá, salvo que la otra vez que (G) le dijo a (A) que mi hermano se vive cagando de risa de todo,

que `bolude...´ Y (A) se lo tomó como que mi hermano `bolude...´ y no es así mi hermano hace chistes cuando estamos en las obras pero siempre labura a full con nosotros y está de buen humor siempre porque él es así. Los que `bolude...´ en las obras son los otros sobre todo (G) está cada dos segundos con el celular y nos quiso echar tierra a nosotros esa vez o no sé porque le dijo eso a (A).” (Instalador H, entrevista, 2016).

“...a veces cuando vamos a las obras el cliente nos dice a nosotros `porqué nos demorábamos tanto en ir o cosas así.´ Nosotros le decimos que no tenemos nada que ver con eso que los turnos los tienen que hablar con las vendedoras porque a nosotros nos mandan nada más.” (Instalador J, entrevista, 2016).

9.6.2.6. Juegos entre grupos rivales

Los empleados recurren a este tipo de juegos como estrategias de conflicto al existir dos grupos claramente establecidos y diferenciados. Se trata de juegos de suma cero, que funcionan bajo la lógica ganar-perder, buscando a partir de ello ganar una mejor posición de poder.

“... ellos ya tienen su grupitos formados y es así (F) y (G) que están fijos acá siempre prefieren trabajar juntos y (H), (I) y (J) que son contratados, se conocen de antes y también prefieren trabajar juntos por su lado, entonces se llevan mejor cuando trabajan cada uno en sus grupos. Pero yo igual los voy mezclando para que esa idea cambie.” (Gerente A, entrevista, 2016).

“... a veces hay tensión por el tema de las instalaciones. Se suele armar lío con los turnos de las colocaciones. Suelen haber discusiones entre (D) y (C) por eso, porque quieren cada una hacer primero sus obras y todos los clientes quieren que les pongan los pisos primero a ellos. O hay competencias por las ventas entre las vendedoras. También entre los instaladores hay cierta desconfianza entre los grupitos. Todos piensan que hacen mejor el trabajo que el otro (...) la competencia está siempre. Una porque dice vender más que la otra y los instaladores dependiendo

de los grupitos que se arman desconfían porque suponen que trabajan más y mejor que los otros.” (Subgerente B, entrevista, 2016).

“Para mí hay dos grupos acá. Estamos los del local del centro que somos yo, (C), (F) y (G) los otros (D), (H), (I), y (J) son del otro grupo, del otro local. Para mí cuando pueden los otros te echan tierra. Te hacen difícil el trabajo. No sé yo no confío.” (Encargado de depósito E, entrevista 2016).

“... a veces (C) le dice a (A) lo mismo que yo le digo de (D), que es despistada y se olvida de pasarle a (C) la mercadería para descontar y después se arma lío en el stock y que también por ahí a mí me pasa los códigos de los pisos mal o que no sabe con qué zócalo va con tal piso.” (Encargado de depósito E, entrevista 2016).

“Yo me llevo mejor con (G), salvo por lo que siempre llega tarde, pero me llevo mejor con él. Con los otros instaladores más o menos. No hay mucha onda. O sea cuando me toca ir con ellos o sea, hay cierta desconfianza. Como que me concentro en el trabajo nada más. Así que yo prefiero mil veces trabajar con (G). También me llevo bien con (E) (...) Acá hay dos grupos estamos los del local del centro y los del local de las Palmas. Para mí yo, (E), (C) y (G) somos del centro. El resto son de las Palmas. Hay broncas entre las vendedoras por ejemplo con (D) para mí no se llevan bien porque aunque se pasan las cosas del stock y eso no hay buena onda. Yo con los instaladores que están contratados tampoco porque para mí te están mirando lo que haces o en lo que te equivocas para buchonearte o decirte lo que haces mal (...) Acá hay dos grupos bien diferenciados como te dije. Por ejemplo los instaladores contratados para mí están buscando cagarte el trabajo. Así, lisa y llanamente. Porque te das cuenta en las actitudes que tienen por ahí le dicen a (A) que nosotros demoramos un montón en las obras y que ellos son más rápidos para instalar.” (Instalador F, entrevista, 2016).

“La otra vez mi hermano tenía desafilado el cepillo que usamos para cepillar puertas. Se lo pedí a (G) que nos preste el de él para terminar una obra y me dijo que él lo iba a usar. Después me entero que estaban armando un deck y para el deck no usás el cepillo. Y tienen esas cosas ves que se bostean. Pero ya los conozco a todos yo. Se piensan que no van a necesitar nunca nada.” (Instalador I, entrevista, 2016).

“... hay divisiones acá. No hay mucha onda con los otros instaladores y nosotros, no sé porqué como que son cortantes con nosotros. También me parece que (C) no se lleva muy bien con (D). Es lo que creo yo, entonces como que cada uno tira para su lado me parece (...) para mí algo de pica entre los instaladores hay. No es así directa pero no hay mucha onda. Cuando me toca ir a la obra con (F) o con (G) yo hago la mía y listo. En cambio cuando voy con (I) o con (H) hacemos chistes, hablamos, o les pregunto algo de la obra.” (Instalador J, entrevista, 2016).

9.7. Análisis de la posición de los empleados en el ejercicio de poder frente al gerente

De acuerdo al relato de los entrevistados, el posicionamiento que toman los empleados en el ejercicio de poder frente al gerente (A), observamos que para obtener un mejor posicionamiento en la empresa o conseguir beneficios y restringir el poder de la autoridad de (A), hay empleados que deciden tomar la **opción “voz”** al luchar por los intereses que le competen, (como vimos anteriormente a través de los diferentes juegos de poder), otros toman la **opción “lealtad”** al callar y obedecer para obtener de este modo alguna concesión del gerente mostrándose cooperativos. Sin embargo, la mayoría de los actores recurren a **ambas opciones** dependiendo de su situación particular en la relación de poder y los intereses que se ponen en juego. Así lo demuestra el relato de los entrevistados:

“Yo siempre trato de hablar con (A) porque tengo muy buena comunicación con él y decirle mi punto de vista si considero que algo se puede mejorar. Pero si él me dice que no, hago lo que él me pide no me pongo a discutir con él como hacen los chicos a veces. Porque la empresa es de él y yo sé que soy una empleada... ante una situación donde mis intereses personales son los que están en juego en ese caso sí por ahí le pongo énfasis a la cuestión y trato de hacer lo que me beneficie a mí.” (Vendedora D, entrevista, 2016).

“... se lo digo a (A) por más que no le guste... Si es algo que me va a perjudicar me planto y le digo cómo son las cosas. Yo soy muy tranquilo. Pero cuando ya no doy más siento que se me sale la cadena y discuto mal.” (Encargado de depósito E, entrevista, 2016).

“Si hay algo que se puede hacer mejor a veces se lo digo a (A), pero como a veces `no te da bol...´ yo digo bueno lo hago así como me pide y listo. No le doy la contra y todos contentos... si es algo que me puede perjudicar y encima que no tienen razón voy a reaccionar mal.” (Instalador F, entrevista, 2016).

“Antes se lo decía a (A) pero ahora prefiero no decir nada y hago las cosas como él quiere porque si lo contradecís te dice: `hacé las cosas como yo te digo.´ Y bueno ahora me callo y hago lo que me dice aunque sé que no es lo mejor. Si es algo que me involucra a mí y me va afectar en cierta forma ahí me planto y le discuto a muerte.” (Instalador G, entrevista, 2016).

“Yo no digo nada hago lo que (A) me dice... Que le voy a decir yo, si me pregunta ahí sí le digo lo que me parece sino no. Si es algo del trabajo o que tenga que ver con plato que gano, yo defiendo el trabajo y mi plata esas cosas no me las toques.” (Instalador H, entrevista, 2016).

“No digo nada yo, hago lo que me piden y listo. No vaya ser cosa que me equivoque y después me digan que es porque no hago lo que me dicen. Así me evito cualquier problema. Si es algo que tenga que ver conmigo o con la plata ahí te digo de todo... No me gusta que me quieran meter el perro.” (Instalador I, entrevista, 2016).

“A veces le digo las cosas que me parecen mal pero también pienso que para qué vas a seguir diciendo las cosas que ves mal si es lo mismo que no dijeras nada. Porque `no te da bol...´ Si es una injusticia me pongo mal porque si yo tengo la mejor para venir a trabajar y hacer todo bien y te hacen una trastada te pone mal. Para mí por lo menos es así. Ahora si es por algo de plata yo me voy a defender porque lo mío es mío y punto.” (Instalador J, entrevista, 2016).

Por otro lado los empleados que renunciaron y abandonaron la empresa recurrieron a la **opción de “salida”** porque se rindieron o bien consiguieron mejores posibilidades en otra organización, pero en ambos casos, los empleados desistieron de continuar su relación contractual con la empresa. El gerente habla de este último hecho como “una falta de adaptación de los empleados a la empresa y que por ello decidieron renunciar.”

“... El que no se adapta se va. Tampoco voy a tener gente que no me sirve porque me hacen perder plata y tiempo.” (Gerente A, entrevista, 2016).

“... los que no se adaptaron a la forma de trabajo de la empresa han renunciado...” (Subgerente B, entrevista, 2016).

El análisis de las distintas posiciones que toman los empleados en el ejercicio de poder, así como el análisis de los comportamientos políticos informales de los empleados a través de los distintos juegos de poder practicados denotan la alta actividad política en la empresa.

9.8. Análisis de la configuración de poder de la empresa

A partir del análisis realizado de la configuración estructural y de los distintos juegos de poder que se practican en la empresa, observamos una configuración de poder de autocracia, donde el director ejecutivo quién es además dueño de la empresa, concentra la mayor cantidad de recursos para ejercer poder sobre el resto. La alta centralidad en la toma de decisiones, el control personal directo que el gerente impone sobre los demás miembros y la discrecionalidad que ejerce en el manejo de recursos, el gerente (A) maneja todo y a todos en la empresa.

Además, es el gerente (A) quien recurre con mayor frecuencia a la utilización de la política y comportamientos políticos informales mediante juegos de poder para lograr cooperación de los empleados, o para buscar un beneficio para sí mismo o para la organización.

Sin embargo, también se observan comportamientos políticos informales en los demás miembros de la empresa, ya sea a través de estrategias de cooperación como son los juegos de proyectos estratégicos o los juegos de patronazgo, y también a través de estrategias de conflicto como los juegos de mando entre los empleados, juegos de grupos rivales, juegos de delación, juegos de rebeldía, juegos de mando para combatir la autoridad o juegos de alianzas entre iguales, para mejorar así sus posiciones en el tablero de poder de la empresa u obtener beneficios personales o para su grupo. En este sentido, se observa una clara división en los miembros, por un lado las vendedoras (D) y (C) mantienen rivalidades por las ventas, las comisiones, y para que se realicen primero las instalaciones en las obras de sus clientes, ya que como falta personal de instalación las obras se acumulan, se atrasan los turnos y por supuesto existen quejas de los clientes. Por otro lado, los Instaladores (H, I, y J) que están contratados de manera informal y precarizados, luchan por los recursos económicos y por mejorar su situación laboral en la empresa en contra de (F y G), que son los instaladores contratados de manera formal y que tienen con ello mayores beneficios. El encargado de depósito (E) por su parte mantiene mejores relaciones con (C, F y G) incluso con el subgerente (B). De este modo quedan configurados dos grupos: (C, E, F y G) por un lado y (D, H, I, y J) por el otro. Sin embargo, esta conformación de grupos rivales no es tan lineal, ya que por ejemplo la vendedora (C), mantiene relaciones cordiales de trabajo también con los instaladores (H, I y J), pero no así con la vendedora (D), donde si existe una rivalidad manifiesta.

A través de la formación de grupos o coaliciones antes descritas, los empleados mantienen enfrentamientos a través de los juegos de grupos rivales, juegos de rebeldía, juegos de delación, juegos de alianzas entre iguales, juegos de mando donde se configuran estrategias de confrontación de suma cero, en el que si unos ganan los otros necesariamente deberán perder.

La ideología o cultura orientada a los resultados y el alto grado de competencia y rivalidad entre los empleados así como la tolerancia a los conflictos, son la creencias que se valoran por sobre otras que se consideran

menos importantes y confluyen para que la organización tenga una alta actividad política y la actual configuración de poder.

9.9. Comportamientos políticos informales y conflictos organizacionales

Del análisis de los comportamientos políticos informales llevados a cabo a partir de los diferentes juegos de poder practicados, se observan distintos conflictos:

- **Conflictos por los recursos económicos de la empresa:** Se desarrollan conflictos por las instalaciones, debido a que el gerente utiliza los empleados que tienen contrato formal con la empresa (F y G) para realizar la mayor cantidad de obras, ya que como cobran su sueldo mensual el gerente les debe abonar su sueldo independientemente de los metros que coloquen, y llama a los instaladores (H, I, y J) para reforzar las instalaciones y también para que realicen obras en horarios no habituales de trabajo, fines de semana o feriados y como están contratados de manera informal, cobran su sueldo semanalmente por metro colocado, es decir a destajo, por lo cual para cobrar un sueldo digno deben realizar muchas obras. Esto es motivo de conflictos y de reclamo permanente por parte de los instaladores (H, I, y J). Además, dada la centralización en el gerente (A) en el manejo y en la asignación de los recursos, existe una clara diferenciación en la asignación de los recursos que realiza el gerente (A), ya que como dijimos, a los empleados contratados de manera formal (B, C, D, E, F, y G) el gerente les provee de todos los elementos, máquinas y herramientas necesarios para que realicen su trabajo, incluso la empresa cuenta con dos vehículos: una camioneta Máster que maneja el encargado de depósito (E) y una camioneta Kangoo para que los instaladores (F y G) se trasladen a las obras, donde además el gerente se hace cargo del mantenimiento, seguro y combustible de los vehículos, en cambio a los instaladores contratados (H, I, y J) el gerente les provee únicamente de elementos como clavos, pegamentos, impregnantes y tornillos para realizar las

obras, y son ellos quienes deben poner sus propias máquinas y herramientas para poder trabajar, así como los vehículos, el mantenimiento y el combustible corren a cargo de los instaladores.

- **Conflictos por falta de personal:** estos conflictos se observan en la sobrecarga de trabajo que claramente expresa el encargado de depósito (E), que está sólo como encargado de los tres depósitos de la empresa. Se encarga de la limpieza y el mantenimiento de los depósitos, y además debe realizar tareas de logística, recepción, acopio y traslado de los materiales. Incluso, cuando hay retraso en las obras el gerente convoca al encargado de depósito (E) para que instale pisos aunque no sea una tarea para lo que fue contratado. Además tiene que auxiliar a los instaladores si les falta algún material en las en las obras. También la falta de personal se observa en las instalaciones, que aunque los instaladores trabajen fuera de su horario habitual de trabajo en fines de semana o feriados, hay acumulación de obras y retrasos con los consecuentes conflictos que esto implica entre los clientes y las vendedoras.

- **Conflictos por flexibilidad en las tareas:** las contingencias de la empresa y del contexto exigen una alta flexibilidad de las tareas que los empleados realizan, esto conlleva a que los empleados realicen tareas para lo que no fueron contratados.

- **Conflictos por la falta de planificación en las tareas:** La falta de planificación de las tareas de parte del gerente (A) genera marcha y contramarcha en las directivas que el gerente les imparte a los empleados. Esto genera fastidios en los empleados, sobrecarga y subcarga de trabajo en algunos casos y esto abre la posibilidad de que los empleados recurran a comportamientos informales como juegos de mando, juegos de alianza o juegos de rebeldía para intentar contrarrestar estas incertidumbres de la estructura.

- **Conflictos por la centralización de las decisiones en el gerente:** La centralización de las decisiones en el gerente y le impone restricciones al resto

de los miembros de la empresa, que en pos de ganar mayores espacios de poder en la empresa, luchan contra la autoridad del gerente (A) y recurren a comportamientos políticos informales como vimos, para posicionarse mejor en la empresa u obtener algún beneficio para sí mismos o para su grupo.

- **Conflictos por comportamientos no estandarizados:** La falta de estandarización de los comportamientos de los empleados, y el hecho de que sean pocos empleados configuran relaciones informales que abren la posibilidad a la utilización de comportamientos políticos informales en las relaciones que establecen los miembros para obtener beneficios para sí o para su grupo, y que permiten además el desarrollo frecuente de conflictos.

- **Conflictos por normas no estandarizadas:** la falta de estandarización de las normas, así como el establecimiento de normas poco claras, contribuye a una anomia y que los empleados recurran a la utilización de la política para sacar provecho en las relaciones que establecen.

- **Conflictos para adquirir espacios de poder:** la alta centralidad del control y las decisiones en el gerente (A), la escasez de los recursos, y la gran cantidad de incertidumbres de la empresa, posibilitan luchas y envites entre los diferentes actores por ganar mayores espacios de poder.

- **Conflictos por utilización de la política informal en la empresa:** tal como fue demostrado a través de los distintos relatos de los entrevistados, existe conflictividad en la empresa por la alta actividad política y utilización de distintos mecanismos informales de juegos de poder que devienen en rivalidades, construcción de alianzas, delaciones, etc. entre los empleados.

- **Conflictos por la alta competencia entre los empleados:** la competencia es debida a la escases de los recursos económicos en la lucha que se da entre los instaladores por la cantidad de obras que realiza cada grupo y entre las vendedoras la competencia se da por la cantidad de ventas que cada una realiza

y también por los recursos humanos, en este caso por la asignación de instaladores para concluir las obras de sus clientes. Esta competencia además se fomenta desde la cultura que está orientada a los resultados y donde además se fomenta la competencia para obtener los resultados a partir de los incentivos remunerativos.

- **Conflictos por dualidades entre lo que se dice y lo que se hace:**. Esto ocurre en varios aspectos por ejemplo, el gerente (A) establece un sistema de control para el stock, que luego él mismo no respeta, ya que le ordena sacar material de los depósitos al encargado de depósito (E) y no le avisa a las vendedoras para que lo descuenten del stock y luego hay faltantes de mercadería. También el gerente (A) realiza junto con la vendedora (D) un cronograma de las instalaciones que luego él mismo no respeta y maneja discrecionalmente el orden de las instalaciones porque le da prioridad a clientes que él considera importantes porque pueden traerle un beneficio económico posterior, lo que provoca una cadena de conflictos posteriores con los clientes a los que se les brindó una fecha de colocación y que luego no se cumple. En ocasiones también el gerente (A) ordena entregar mercadería distinta a la que el cliente compró (tal como fue descrito en el juego de patronazgo entre la vendedora (D) y gerente).

- **Conflictos por la formación de coaliciones:** dada la gran cantidad de incertidumbres en la estructura y la competencia entre los empleados, estos recurren a la construcción de alianzas con quienes mantienen mejores relaciones e intereses similares para lograr tener más poder. Existe en la empresa la conformación de dos coaliciones que luchan para obtener distintos beneficios para el grupo o para restringir el poder de autoridad de (A).

- **Conflictos por el aval del gerente de comportamientos políticos informales:** dado que el gerente (A) beneficia a algunos empleados a través de la concesión de cierto poder a cambio de lealtad con él y con la empresa, esto genera conflictos y rebeldía en el resto de los miembros, ya que la vendedora (D)

accede a información y a otros recursos antes que el resto, e incluso a veces el gerente le solicita que controle a los instaladores (juego de mando) y debido a que los instaladores no le reconocen autoridad se rebelan.

- **Conflictos al enfocarse en los costos-beneficio que se obtienen:** Debido a que el gerente busca el permanente crecimiento de la empresa, orienta sus estrategias ponderando un enfoque de costos-beneficios que obtiene, sin tomar en consideración otros valores como el clima organizacional, el bienestar de los empleados, más allá de lo económico, la ética, los valores que él representa y que refleja en los empleados. Esto trae como resultado distintos conflictos entre los empleados que tienen intereses disímiles.

9.10. Análisis del compromiso de los empleados a partir de la configuración de poder de la empresa

La configuración simple de la estructura de la empresa permite que el gerente (A) tenga la mayor concentración de poder a través la alta centralidad de las decisiones y del manejo de los recursos que posee, así como del control que ejerce sobre los empleados a través de supervisión directa.

En este contexto, el compromiso de los empleados con el cumplimiento de los objetivos organizacionales se da a cambio de la remuneración o los incentivos remunerativos que los empleados puedan obtener de acuerdo a la posición que se encuentran en la estructura, (esto fue desarrollado con más detalle en la identificación de los empleados con la cultura). De este modo, para lograr la cooperación de los empleados, el gerente (A) utiliza el poder remunerativo como primera instancia para persuadir a que colaboren, pero también se sirve como vimos en los juegos de poder, del poder coercitivo y normativo como formas de poder secundario. (Esto también fue desarrollado a lo largo del análisis de los juegos de poder practicados por el gerente para lograr la cooperación de los empleados).

Se observa que el tipo de poder ejercido por el gerente y el involucramiento de los individuos resulta congruente con una organización utilitarista y por ello se cumplen los objetivos organizacionales que el gerente persigue.

9.11. Conclusiones del diagnóstico organizacional

Del análisis y sistematización de los datos recogidos y dada la configuración simple de la estructura empresa, surge como diagnóstico de la organización que existe una multiplicidad de incertidumbres que le imponen restricciones a los distintos actores, ya que a través del establecimiento de reglas y normas fomentados por los mecanismos de control, el gerente (A) intenta ejercer poder sobre los sujetos para lograr cooperación de los individuos con los objetivos de organización. Sin embargo, la estructura con sus reglas y normas promueve relaciones de poder entre los miembros, ya que los individuos intentan limitar el poder del gerente (A) aprovechando las incertidumbres del sistema, como potenciales fuentes de poder. Es decir, que cada actor mediante la inversión de distintos recursos y de la puesta en práctica de juegos de poder, recurre a la utilización de la política mediante comportamientos informales para mejorar su posición y de este modo obtener beneficios o ganar mayores espacios de poder en la empresa.

En el análisis de las distintas fuentes de poder y recursos de los actores observamos que es el gerente (A) quien posee la mayor cantidad de recursos para ejercer poder. Por su posición jerárquica tiene la capacidad ejercer poder a través de la autoridad (poder legítimo). Pero también tiene capacidad para inculcar creencias, valores y normas (poder de referencia), además de fijar el sistemas de remuneración e incentivos (poder remunerativo), de hacer que los empleados hagan lo que les ordena (poder coercitivo) y la capacidad para fijar las estrategias que resulten competitivas para la empresa (poder de habilidad). De este modo utiliza todos sus recursos individuales, económicos y sociales para

ejercer influencia y de este modo lograr convergencia de los objetivos individuales con los objetivos de la organización.

Además, el gerente (A) es quien más recurre a los comportamientos políticos informales a través de los distintos juegos de poder como el juego de mando por excelencia -por la autoridad que posee-, los juegos de alianzas entre iguales, juegos de patronazgo que practica por momentos, para ejercer influencia, buscar cooperación de los empleados y sacar alguna ventaja de ello. También recurre a los juegos anti-rebeldía para disuadir a los empleados de estrategias de conflicto que proponen a través de los juegos de rebeldía, juegos de alianzas entre iguales, juegos de grupos rivales, juegos de delación, juegos de patronazgo o juegos de mando, e incluso cuando los empleados practican estrategias de cooperación como son los juegos de proyectos estratégicos que beneficiarían a la organización, pero que a la vez podrían implicar que el gerente (A) delegue algo de poder y por ello se resiste. Sólo es a través del juego de construcción de alianzas entre iguales al asociarse con el subgerente (B), que delega en él algunas responsabilidades, pero también obtiene un beneficio económico de esa relación que ya fue descripta anteriormente.

Además se observa la formación de dos coaliciones claramente diferenciadas (C, E, F y G) forman una y (D, H, I, y J) conforman la otra. Ambos bandos desarrollan distintos juegos de poder pero sobre todo los juegos de grupos rivales de suma cero, donde si unos ganan los otros deberán necesariamente perder.

La cultura o ideología en cierta medida funciona como impulsora de estos comportamientos, ya que está orientada a los resultados y admite la competencia y la rivalidad de los miembros en pos de conseguir resultados que maximicen las ganancias de la empresa. Estas creencias se encuentran arraigadas y se promueven por sobre otras consideradas menos importantes, como son la orientación a las personas y el trabajo en equipo, en la medida en que no interfieran en la orientación a los resultados, o bien otras que se evitan como la estabilidad, ya que el gerente promueve de manera permanente la idea de crecimiento de la empresa. La innovación o la aceptación de los riesgos, también son soslayadas por el gerente, al concentrar y no admitir delegar poder.

La puesta en práctica de mecanismos de la política a través de comportamientos políticos informales deriva en el desarrollo de conflictos, lo que no favorece el buen clima organizacional y buenas relaciones de trabajo, así como perjudica el normal funcionamiento de los procesos de trabajo, la motivación y el rendimiento organizacional en su conjunto. Por su parte, los conflictos en la estructura (conflictos por alta centralización de las decisiones y del manejo de los recursos en el gerente, normas y comportamientos no estandarizados, sistemas de control poco efectivos, falta de planificación de las tareas, flexibilidad de las tareas, etc.) producen conflictos en las relaciones entre los empleados (conflictos por los recursos, por ganar espacios de poder, por la competencia y rivalidades, etc.).

Además existe congruencia entre el tipo de poder que el gerente (A) ejerce y el tipo de compromiso de los empleados para cumplir con los objetivos de la organización. Debido a que el gerente utiliza el poder remunerativo por excelencia para lograr cooperación de los empleados, y éstos por su parte, utilizan los incentivos remunerativos como principal fuente de motivación para colaborar con los objetivos de la organización, el tipo de poder utilizado por el gerente junto al compromiso de los empleados es congruente con la organización utilitarista y por ello resulta efectivo para esta organización. Sin embargo, en ocasiones el gerente suele recurrir a la utilización de “poderes secundarios” como el coercitivo o normativo para reforzar el compromiso de los empleados.

Consideramos que debido a la alta actividad política que registra la organización y a las estrategias utilitaristas empleadas basadas en la relación costo-beneficio, es necesario implementar un código ética, que sea consensuado por todos actores de la organización en donde queden explicitados los principios y valores éticos tendientes a superar las tensiones y conflictos de la empresa. Este código de ética tendrá como fundamento disminuir los dobles discursos y ambientes de inmoralidad disimulada, como malos tratos e injusticias que tengan fines negativos y que se convierten en prácticas nocivas o destructivas para la organización.

10. PLAN DE INTERVENCIÓN

En base al diagnóstico realizado, surge la necesidad de planificar un cambio tendiente a modificar las actuales circunstancias perjudiciales por las que atraviesa la organización. Para ello, en nuestro rol de consultores en Recursos Humanos proponemos a partir de la acción conjunta y cooperativa de los miembros, crear un capital social con bases en principios de respeto, equidad y colaboración, que son definidos en un ambiente de diálogo y de búsqueda de consensos. Por ello, no se trata de emplear un modelo racional de organización social, es decir no implica caer en reduccionismos para buscar nuevas tecnologías, planeamiento, diseño o control de las actividades sino de construir nuevos modos de estructuración de los campos de acción de los individuos a partir del aprendizaje y la cooperación conjunta.

La importancia de llevar a cabo nuestro plan de intervención, es que pondremos en marcha un plan de monitoreo de la actividad política de la empresa, del nivel de compromiso de los miembros con los principios y valores éticos, para generar un constructo social que sea compartido por todos y que permita dar soluciones a los problemas sociales de esta organización, siendo sus propios integrantes los protagonistas del cambio. También construiremos un código de ética que resulte de las aportaciones y del trabajo conjunto de todos los miembros de la empresa, para que sea puesto en práctica en las relaciones humanas que allí se desarrollan, con el objetivo de exaltar buenas conductas y prácticas administrativas, empezando por el gerente que es quien a través de su accionar brinda el ejemplo a seguir al resto de los empleados, para extenderlo así a toda la organización.

10.1. Planificación del cambio

10.1.2. Área de intervención y población afectada/beneficiarios

La intervención se realizará en todas las áreas de la empresa e incluye la participación de todos los miembros, tanto de nivel gerencial como de nivel operativo de la empresa, ya que lo que se intenta es que piensen y actúen bajo pautas de solidaridad, respeto, colaboración y transparencia, para generar relaciones de confianza y equidad, y de este modo lograr un proyecto organizacional compartido, es decir la creación de un capital social.

10.1.3. Acciones

10.1.3.1. Medidas iniciales

✓ Reunión con el gerente:

- a)** Presentar el diagnóstico de la empresa
- b)** Presentar el análisis DAFO
- c)** Generar un acuerdo con el gerente para establecer un plan de mejoramiento en la empresa y su posterior puesta en práctica.

Como medida inicial se realizará una reunión con el gerente (A) y se le presentará el diagnóstico realizado. Luego se presentará un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) de la situación actual de la organización en materia de las incertidumbres y actividad política. Posteriormente y con acuerdo previo con el gerente, se podrá seguir con las acciones propuestas a continuación.

10.1.3.2. Medidas a corto plazo

✓ Reunión con todos los miembros de la empresa

En el corto plazo realizaremos una reunión con todos los miembros de la empresa, con el objetivo de que todos planteen sus necesidades e inquietudes, pero también para que desde una visión constructiva realicen aportes tendientes a resolver los conflictos que se desarrollan en las relaciones internas.

✓ **Metodología de reunión: taller disparador de ideas**

- a) Realizar la reunión con modalidad de taller
- b) Impulsar participación mediante técnica disparadora: lluvia de ideas
- c) Convocar al diálogo, para indagar, investigar la realidad
- d) Explicitar situaciones conflictivas en la empresa y aportar soluciones
- e) Lograr la reflexión de los miembros

La metodología de reunión será tipo taller, es decir un espacio para la vivencia, la reflexión, la explicitación de diferentes situaciones problemáticas y la búsqueda de posibles soluciones con el objetivo de producir modificaciones en la realidad y no que sea una reunión meramente informativa. Debe entenderse por "vivencia", el primer paso para el desarrollo y aplicación de técnicas disparadoras como la lluvia de ideas. Esto permite modificar roles pasivos de los miembros en roles activos, ya que los miembros participan activamente involucrándose en un proceso colectivo, donde a partir de la reflexión construyen un constructo social compartido.

✓ **Creación de un código de ética**

- a) Establecer normas compartidas
- b) Determinar de manera explícita los comportamientos aceptables
- c) Construir un código de ética en la empresa: expresar el código de manera verbal; registrar y formalizar el código de ética

Luego de establecer normas que sean compartidas por todos y de determinar de manera explícita cuáles son los comportamientos aceptables en la empresa, se creará un código de ética que represente principios y valores éticos esenciales de convivencia, respeto, equidad y justicia, que refleje los intereses de todos los miembros y que surja como una construcción colectiva, con el fin de crear un nuevo constructo social, que medie entre las prácticas administrativas y las relaciones laborales, para que resulte normalizador de los comportamientos. El código deberá expresarse de manera verbal y debe ser conocido y reflejar los intereses comunes de todos los miembros. Luego deberá registrarse de forma escrita para ser formalizado. Para ello, se realizará una reunión personal con el gerente para registrarlo de manera escrita y de este modo formalizarlo para que pueda ser consultado por todos los miembros toda vez que resulte necesario.

✓ **Monitoreo de comportamientos durante las reuniones respecto de:**

- a) Comportamientos individuales de los miembros
- b) Comportamientos grupales de los miembros
- c) Utilización de la política informal
- d) Registro por escrito de la situación actual con respecto a la situación deseada.

Realizaremos dos reuniones mensuales con todos los miembros, para revisar las distintas propuestas, los avances o posibles retrocesos que pudieran llegar a haber en materia de la utilización de la política informal. Se realizarán revisiones de las prácticas cotidianas y los procesos de trabajo, centradas en la observación de las relaciones laborales, tanto entre los miembros de la empresa, como con los clientes y proveedores de la organización para que las prácticas éticas, no resulten "una actuación" de los miembros en un ambiente determinado o sólo queden en "una enunciación", sino que implique modos de relacionamiento basados en valores y principios éticos en todos los ámbitos con los que la empresa mantiene relaciones. Esto nos sirve para verificar que las

prácticas éticas se efectivicen y se comprueben en las prácticas de las relaciones cotidianas.

✓ **Buzón de sugerencias**

En cada reunión mensual, y para complementar la información recabada en las mismas, ofreceremos a cada miembro la posibilidad de realizar sugerencias anónimas para ser depositadas luego en un buzón. El fundamento es que los empleados puedan decir libremente lo que sienten y piensan, pudiendo de este modo describir necesidades o situaciones de conflicto sin sentirse incómodos o presionados por el resto de los integrantes de la organización.

✓ **Reuniones mensuales de monitoreo con el gerente**

Luego de cada reunión mensual con todos los miembros, realizaremos una reunión personal con el gerente para establecer los parámetros de efectividad del proceso en relación a un posible aumento, disminución o mantenimiento de la actividad política en la empresa. En caso de que ésta disminuya y se verifiquen cambios positivos en la actitud de los integrantes las reuniones será espaciadas en el tiempo. Por el contrario, en caso de que la actividad política se mantenga o aumente, vamos a generar nuevas planificaciones de reforzamiento de las estrategias para disminuir la actividad política.

✓ **Reuniones trimestrales**

Con la misma dinámica de trabajo y una vez concluidas las reuniones mensuales, realizaremos tres reuniones trimestrales para ir corroborando los avances del proceso.

10.1.3.3. Medidas a mediano plazo

- a) Reuniones semestrales de monitoreo con todos los miembros
- b) Reuniones semestrales de monitoreo con el gerente

A mediano plazo, y en la medida que resulte necesario a partir de las observaciones del ambiente organizacional, se establecerán reuniones semestrales manteniendo la misma dinámica y finalidad de trabajo que en las reuniones anteriores.

10.1.3.4. Medidas a largo plazo

- a) Evaluación
- b) Análisis y procesamiento de datos
- c) Reunión con el gerente para presentar informe
- d) Retroalimentación del proceso

A largo plazo realizaremos una evaluación del proceso para retroalimentar el plan de intervención, para definir si resulta necesario realizar cambios para introducir mejoras en el proceso para reforzar el plan de intervención. Para ello, realizaremos una reunión con el gerente para presentarle un informe final con la evolución del proceso del plan de intervención.

10.1.4. Participantes

Para llevar a cabo las mejoras, es necesaria la participación y colaboración de todos los miembros de la empresa con el objetivo de que todos sean parte del proceso de cambio, y que en este sentido el hecho de que sea llevado a cabo resulte motivador para todos y no operen resistencias.

10.1.5. Duración y horario/ momento del día de las reuniones

Las reuniones tendrán una duración de dos horas. Si bien el recurso a invertir es valioso, será prudentemente utilizado.

Por una cuestión práctica las reuniones se realizarán en las últimas dos horas, antes de finalizar la jornada de trabajo.

10.1.6. Metodología de trabajo de la intervención

- a) Trabajar en equipo con el gerente (A) para coordinar el proceso
- b) Definir lugar de reunión
- c) Definir la dinámica de trabajo
- d) Establecer y explicar las reglas de juego a todos los participantes
- e) Llevar a cabo el proceso disparador: lluvia de ideas. (En ocasiones también se utilizarán otras técnicas participativas grupales por grupos que realicen un gráfico/dibujo en afiche en base a consignas).
- f) Liderar el proceso

Como responsable de Recursos Humanos junto al gerente (A) seremos los encargados de llevar adelante el proceso del cambio, que mediante un trabajo conjunto y consensuado, definiremos: la dinámica de trabajo, coordinaremos el lugar de reunión, (que podrá ser en el local comercial del Centro o bien en el local de Las Palmas de manera indistinta), y convocaremos a todos los empleados a las reuniones. Éstas serán llevadas a cabo dentro del horario de trabajo, de modo que los empleados no se resistan a participar.

El gerente (A) deberá dar la apertura a la reunión y presentar de modo general el motivo del encuentro y del proceso. Luego nos dará apertura al diálogo para que como responsable de Recursos Humanos explique con precisiones la dinámica de reunión, hacia donde queremos llegar, como será llevado a cabo el proceso, etc.

Además, se explicaremos la importancia de la participación sincera de todos los presentes para que cada uno pueda expresar sus inquietudes y

necesidades, sin ser juzgado. Brindaremos precisiones respecto a las técnicas grupales de participación como son la lluvia de ideas y sobre otras técnicas de participación grupal en base a consignas. El objetivo es que cada encuentro sea constructivo y no sólo una exposición de necesidades o de críticas. De este modo, se invitará a todos a aportar soluciones a los principales temas que se planteen en la reunión.

Durante la aplicación de la técnica lluvia de ideas se deberán cumplir con principios de libertad de pensamiento a los miembros donde no se permitirán las críticas y además es necesario contar con una cantidad importante de ideas y la combinación así como la mejora de ideas deberán también ponerse en práctica.

La creatividad y la producción de un gran número de ideas es el elemento central de esta técnica, ya que lo que se intenta generar es la participación de todos y buscar soluciones conjuntas fundamentalmente. Luego de contar con un número importante de ideas, se realizará una evaluación y posterior votación para buscar las mejores soluciones o bien se puede realizar una combinación con varias de ellas. El resultado de la evaluación es la reducción de la lista de ideas, hasta un número en el que resulte factible trabajar con ellas, siendo útil el voto individual para la selección de ideas finales. Este es el mejor método para predecir las ideas de éxito.

Por otra parte, también se instará a los empleados a que lleven su registro personal de situaciones donde observen conflictos en las relaciones, en los procesos de trabajo, si son recurrentes, con quiénes y en qué casos. De este modo, aspiramos estimular un rol protagónico en cada uno de los miembros frente a la posibilidad de cambio de aquellas cosas que les afectan o que desearían cambiar o mejorar.

A partir de una visión constructiva y cooperativa buscamos que las reuniones -frente a la exposición de un conflicto o necesidad-, se conviertan en un mecanismo para dar respuesta con una posible solución, que podrá ser parcial o total de acuerdo a las posibilidades de la empresa.

10.1.7. Recursos necesarios

10.1.7.1. Recursos Humanos: Definir los participantes

Para llevar a cabo las mejoras, se necesitará contar con un responsable de Recursos Humanos, y por supuesto la necesaria participación y colaboración de todos los miembros de la empresa.

10.1.7.2. Recursos materiales

Se trabajará con los recursos existentes buscando dinamizarlos y hacerlos más efectivos.

- a) Espacio físico para las reuniones**
- b) Teléfonos/Internet**
- c) Fibrones, lapiceras**
- d) Afiches**
- e) Cuaderno**
- f) Hojas**
- g) Sobres**
- h) Caja de cartón**
- i) Cinta**
- j) Computadora**
- k) Impresora**

Respecto de los recursos materiales que utilizaremos, nos serviremos de los recursos materiales existentes en la empresa como son: los locales comerciales para los espacios de reunión, los teléfonos con que ya cuentan todos los empleados, e internet para convocar a las reuniones, y también para mejorar las relaciones entre los empleados. Es decir, no necesitaremos invertir más dinero en incorporar nuevas tecnologías, sino que se necesita disposición del gerente para escuchar y tender puentes hacia una comunicación abierta y

participativa, que no sólo implique comunicar directivas de los procesos de trabajo, sino también respecto de las necesidades de los empleados y sus inquietudes. Por ello, será necesario utilizar los recursos existentes pero dinamizarlos, es decir hacerlos extensivos a todos, haciendo uso no sólo como herramientas de comunicación de directivas o conflictos en el trabajo, sino como medios para lograr interacción, comunicación e interrelación que sirvan para mejorar los canales de comunicación.

También se necesitarán fibrones, lapiceras, afiches y cinta para que la información surgida de las necesidades del grupo, así como las propuestas para dar soluciones puedan ser registradas en hojas y posteriormente en un cuaderno. La computadora e impresora serán utilizadas para la construcción e impresión de las encuestas, la planificación y registro del proceso. La caja de cartón se utilizará como buzón para depositar las distintas sugerencias de carácter anónimo dentro un sobre.

11. EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

11.1. Criterios de evaluación

Los criterios para evaluar el proceso de intervención serán de carácter cualitativo, a través del análisis de distintas variables:

- a) Niveles de participación de los empleados
- b) Resistencias de los empleados
- c) Relación laboral con el superior
- d) Relaciones laborales con compañeros de trabajo
- e) Nivel de actividad política en la empresa
- f) Nivel de comunicación
- g) Nivel de conflictos
- h) Utilización de la política

- i) Aplicación del código de ética establecido.
- j) Clima de trabajo

Además, de manera complementaria utilizaremos indicadores para medir las distintas variables:

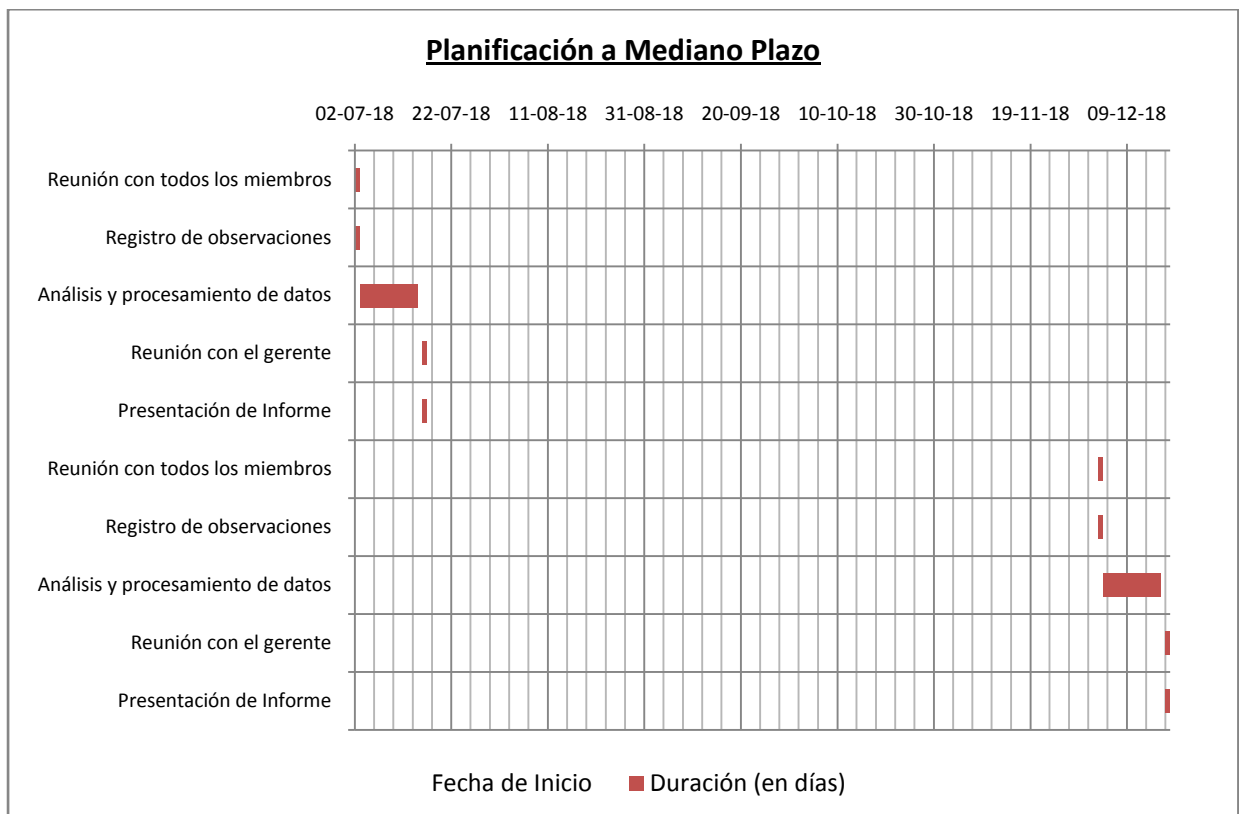
- Nivel de participación en las reuniones= Participación efectiva de los miembros durante la reunión / Total de asistentes a la reunión
- Aplicación del código de ética= Cantidad de miembros que utilizan el código de ética / Total de miembros
- Satisfacción con el clima laboral= Cantidad de empleados satisfechos con el clima laboral/ Total de miembros
- Nivel de Satisfacción con las relaciones laborales= Cantidad de empleados satisfechos con las relaciones laborales / Total de miembros
- Nivel de conflictos en la empresa= Cantidad miembros implicados en conflictos/ Total de miembros
- Nivel de utilización de la política= Cantidad miembros que recurren a comportamientos informales / Total de miembros
- Utilización de los canales de comunicación= Cantidad miembros utilizan canales de comunicación / Total de miembros

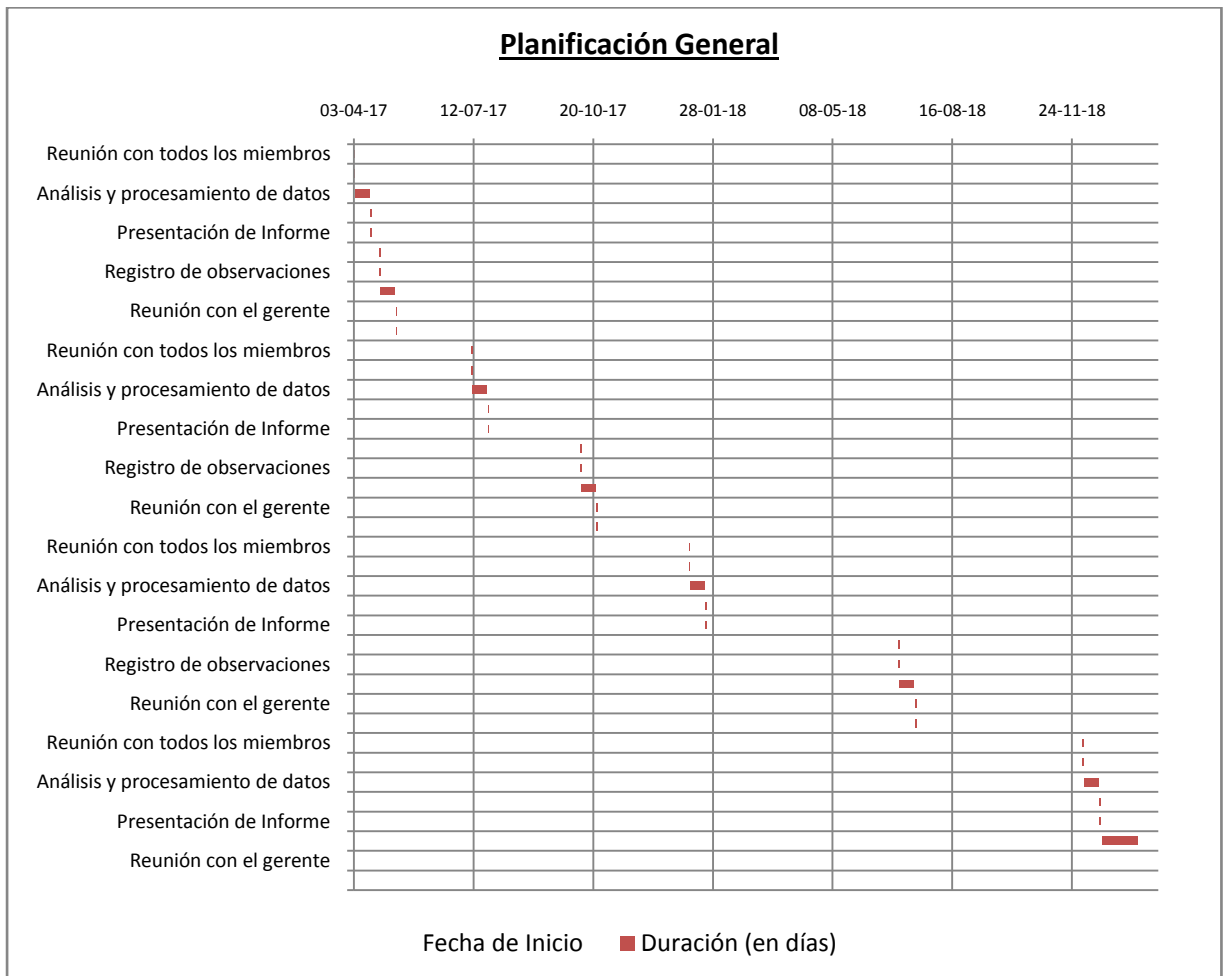
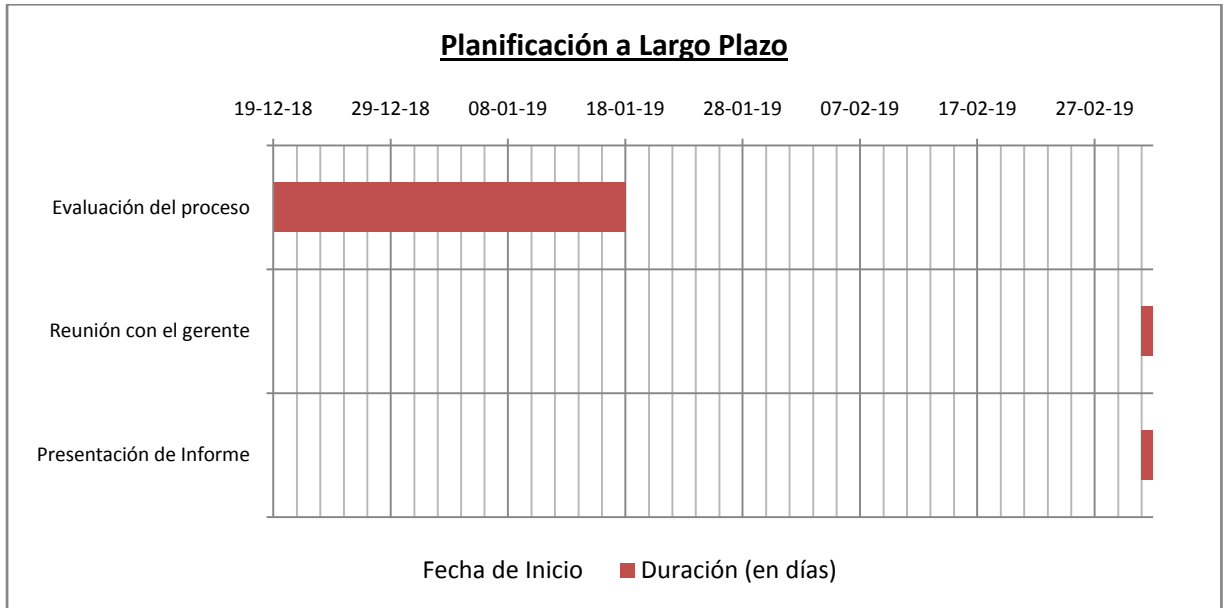
11.2. Instancias del Proceso

11.2.1. Calendario de actividades

Para definir las distintas instancias del proceso nos serviremos del diagrama de Gantt como herramienta útil para planificar y programar tareas en un período de tiempo determinado. Esto además nos permitirá realizar el seguimiento y control de cada una de las etapas del proyecto de intervención. A continuación mostramos el calendario de actividades junto a los diagramas de Gantt de las distintas instancias del proceso.

Período	Tareas	Fecha de Inicio	Duración (en días)	Fecha de finalización
Reuniones Mensuales	Reunión con todos los miembros	03/04/2017	1	04/04/2017
	Registro de observaciones	03/04/2017	1	04/04/2017
	Análisis y procesamiento de datos	04/04/2017	12	16/04/2017
	Reunión con el gerente	17/04/2017	1	18/04/2017
	Presentación de Informe	17/04/2017	1	18/04/2017
	Reunión con todos los miembros	24/04/2017	1	25/04/2017
	Registro de observaciones	24/04/2017	1	25/04/2017
	Análisis y procesamiento de datos	25/04/2017	12	07/05/2017
	Reunión con el gerente	08/05/2017	1	09/05/2017
	Presentación de Informe	08/05/2017	1	09/05/2017
Reuniones Trimestrales	Reunión con todos los miembros	10/07/2017	1	11/07/2017
	Registro de observaciones	10/07/2017	1	11/07/2017
	Análisis y procesamiento de datos	11/07/2017	12	23/07/2017
	Reunión con el gerente	24/07/2017	1	25/07/2017
	Presentación de Informe	24/07/2017	1	25/07/2017
	Reunión con todos los miembros	09/10/2017	1	10/10/2017
	Registro de observaciones	09/10/2017	1	10/10/2017
	Análisis y procesamiento de datos	10/10/2017	12	22/10/2017
	Reunión con el gerente	23/10/2017	1	24/10/2017
	Presentación de Informe	23/10/2017	1	24/10/2017
	Reunión con todos los miembros	08/01/2018	1	09/01/2018
	Registro de observaciones	08/01/2018	1	09/01/2018
	Análisis y procesamiento de datos	09/01/2018	12	21/01/2018
	Reunión con el gerente	22/01/2018	1	23/01/2018
	Presentación de Informe	22/01/2018	1	23/01/2018
Reuniones Semestrales	Reunión con todos los miembros	02/07/2018	1	03/07/2018
	Registro de observaciones	02/07/2018	1	03/07/2018
	Análisis y procesamiento de datos	03/07/2018	12	15/07/2018
	Reunión con el gerente	16/07/2018	1	17/07/2018
	Presentación de Informe	16/07/2018	1	17/07/2018
	Reunión con todos los miembros	03/12/2018	1	04/12/2018
	Registro de observaciones	03/12/2018	1	04/12/2018
	Análisis y procesamiento de datos	04/12/2018	12	16/12/2018
	Reunión con el gerente	17/12/2018	1	18/12/2018
	Presentación de Informe	17/12/2018	1	18/12/2018
Evaluación del Proceso	Evaluación del proceso	19/12/2018	30	18/01/2019
	Reunión con el gerente	03/03/2019	1	04/03/2019
	Presentación de Informe	03/03/2019	1	04/03/2019





11.3. Instrumentos de evaluación

Para evaluar el proceso de intervención utilizaremos el método mixto, donde a partir de la confección de un cuestionario a modo de encuesta, se realizará el análisis de las distintas variables cualitativas antes mencionadas, mediante el método estadístico de distribución de frecuencias (instrumento cuantitativo). Por otro lado, durante las reuniones realizaremos anotaciones del proceso mediante el instrumento de observación (instrumento cualitativo). Los registros de las observaciones serán utilizados como complemento de las evaluaciones cuantitativas.

11.3.1. Metodología del proceso de evaluación

- a) Registrar fecha y lugar de cada reunión
- b) Construir una planilla con un cuestionario de las variables a observar
- c) Entregarla a los empleados antes de finalizar cada encuentro
- d) Realizar procesamiento de los datos cuantitativos obtenidos por método estadístico
- e) Realizar procesamiento de datos cualitativos obtenidos de los registros de observaciones.
- f) Comparar los datos obtenidos de la situación actual con la situación deseada
- g) Realizar retroalimentación del proceso (continuar o corregir los métodos del plan de intervención)

Antes de finalizar las reuniones, se realizarán las evaluaciones del proceso mediante una planilla con un cuestionario estructurado previamente diseñado por nosotros, que será entregado a cada uno de los miembros de la empresa para que lo completen. Las planillas serán de carácter anónimo y se buscará indagar respecto de la posición que cada participante asume durante el proceso. Luego de finalizada la reunión y con la información recabada, se procederá a realizar el procesamiento de los datos cuantitativos obtenidos, a través de un proceso estadístico de distribución de frecuencias. Por otra parte,

los datos cualitativos obtenidos de las observaciones directas participantes serán procesados y utilizados como complemento de la información cuantitativa. Finalmente elaboraremos un diagnóstico final, que será presentado al gerente (A) en una reunión personal concertada con él, y el informe estará acompañado por gráficos en los que se pueda observar claramente los resultados de los datos obtenidos.

De este modo, buscamos establecer los avances y retrocesos en relación a la situación actual y la situación esperada, con el objetivo de por un lado retroalimentar el proceso verificando si resulta efectivo y en qué medida y por el otro, para propiciar un seguimiento del cambio que se intenta impulsar.

11.3.2. Retroalimentación del proceso

A partir de la segunda reunión y al inicio cada nueva que se programe, se consultará a los empleados si observaron cambios positivos en el clima laboral y en las relaciones de trabajo. En caso contrario, se volverá a exponer la necesidad y nuevas posibles soluciones con el objetivo de eliminar o atenuar barreras complican a su solución. Esto servirá para dar apertura a la nueva reunión y para seguir trabajando en aquellos puntos aún no resueltos, revisando cuáles son las fallas o resistencias y nuevamente a través de la lluvia de ideas, los miembros de la empresa deberán efectuar nuevas proposiciones para resolverlas.

Como método para poner en práctica y evaluar la efectividad del código de ética establecido, durante las reuniones se les solicitará a los miembros de la empresa que relaten alguna situación cotidiana en la que pudieran haber vivido una situación de conflicto, y que luego comenten cómo lo resolvieron. Con esta premisa buscamos establecer un paralelismo para que cada integrante de la organización piense cómo actúa y cómo debería actuar en función del código de ética establecido. Esta actividad tiene como objetivo verificar si los actores efectivamente desarrollan un camino hacia el consenso y la cooperación a través de principios y valores éticos. A su vez, podremos verificar el nivel de

compromiso de los empleados con el código de ética establecido, y si es necesario revisar el código de ética para ampliarlo o mejorarlo.

La importancia de este proceso radica en que dar visibilidad a un problema y reconocerlo, es el primer paso para resolverlo. Por otro lado, el hecho de realizar un seguimiento de los temas tratados permite no pasar por alto problemas que pueden ser recurrentes y que a futuro pueden constituirse en conflictos mayores.

11.3.3. Responsables de la evaluación del proceso de intervención

A cargo de la responsable en Recursos Humanos.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Allison G. T. (1971). *“Escence of Decision: explaining the Cuban missile Crisis.”* Boston: Little Brown.
- Buteler C., (2006). *“Guía de estudios cod.1160, Ciencias del Comportamiento II, Lic. En Recursos Humanos.”* Córdoba, Argentina: Instituto Universitario Aeronáutico.
- Capriotti P., (1999). *“Planificación estratégica de la imagen corporativa.”* España: Ariel.
- Cartwright D., (1965). *“Influence, Leadership, and Control in Handbook of Organizations”.* Chicago: Rand-Mcnally.
- Crozier M., (1964). *“The Bureaucratic Phenomenon.”* Chicago: University of Chicago.
- Crozier M., y Friedberg E., (1977). *“L`acteur et le système.”* Paris: Editions du Seuil.
- Crozier M., y Friedberg E., (1990). *“El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva.”* México: Alianza.
- Culbert S., A., y McDonought J., J., (1980). *“The invisible War: Pursuing Selft-Interest at Work.”* Nueva York: John Wiley
- Dahl R. A., (1961). *“Who Governs? Democracy and Power in an American City.”* New Haven Connecticut: Yale University Press.
- Dreyfus H., L., y Rabinow P., y Posfacio de Foucault M., (2001). *“Más allá del estructuralismo y la hermenéutica.”* Buenos Aires, Argentina: Nueva Visión.
- Etkin J., (1993). *“La doble moral de las organizaciones.”* Madrid, España: McGraw-Hill.
- Etkin J., (1999). *“Metáfora y doble discurso política.”* Buenos Aires, Argentina: Eudeba.
- Etkin J., (2000). *“Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones. Acuerdos dualidades y divergencias.”* Buenos Aires, Argentina: Pearson Education S.A.
- Etkin J., (2006). *“Capital social y valores en la organización sustentable.”* Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Etkin J., (2011). *“La gestión de la complejidad en las organizaciones.”* Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Etkin J., (2012). *“Brechas éticas en las organizaciones. Sistemas virtuosos y tramas perversas.”* Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning Argentina.
- Etkin J., y Schvarstein, L., (1989). *“Identidad de las organizaciones. Invarianza y cambio.”* Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Etzioni A., (1961). *“Comparative Analisis of Complex Organizations.”* New York: Free Press.
- Follet M., P., (1942). *“Construtive Conflict, in Dynamic Administration.”* The Collected Papers of mary parket Follet, ed. H.C. metcaill and Urwick. New York: Harper & Row.
- Foucault M., (2014). *“El poder una bestia magnífica.”* Biblioteca esencial de pensamiento contemporáneo. Buenos Aires, Argentina: Siglo Veintiuno Argentina SA

- French J., R., P., and Raven, B., (1959). *"The Bases of Social power"*, in Studies in Social power, ed. D. Cartwright. Ann Arbor: Institute for social Research, University of Michigan.
- García, S., y Dolan S. L., (1997). *"La dirección por valores. El cambio más allá de la dirección por objetivos."* Madrid: McGraw-Hill.
- Gibson J. L., Ivancevich J. M., Donnelly J., H., (1999). *"Las Organizaciones: Comportamiento- Estructura- Procesos."* Chile: McGraw Hill / Irwin.
- Hamm S., (1998). *"No Letup-and No Apologies."* Business week
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., y Baptista Lucio P., (2006). *"Metología de Investigación."* Iztapalapa, México: Mac Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Hickson D. R., Butler R. J., Axelsson R., and Wilson D., (1976). *"Decisive Coalitions."* Paper presented to International Conference on Coordination and Control of Group and Organizational Performance. Munich: West Germany.
- Hirschman A. O., (1970). *"Exit, Voice and loyalty."* Cambridge: Harvard University Press.
- Izraeli D. N., (1975). *"The Middle manager and the Tactics of power expansion."* A case Study Sloan Management Review.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., (2006). *"Dirección estratégica."* España, Madrid: Prentice Hall de Pearson Educación, séptima edición.
- Kanter R. M., (1977). *"Men and Woman of the Corporation."* New York: Basic Books.
- Kipnis D., (1974). *"The power holder, in Perspective on Social Power."* Chicago: Aldine.
- Koontz H., Weihrich H., (2004). *"Administración: una perspectiva global."* México: McGraw Hill Interamericana, Duodécima edición.
- Leeds R., (1964). *"The Absorption of protest: A Working Paper"*, in the Perspectives in Organizational Research, ed W. W. Cooper, H. J. Leavitt, and M. W. Shelly II. New York on Wiley.
- Litterer J. A., (1973). *"The Analisis of organizatios."* New York: John Wiley.
- Mechanic D., (1962). *"Sources of Power of lower Participants in Complex Organizations."* Administrative Science Quarterly.
- Merton R. K., (1957). *"Social Theory and Social Structures."* New York: Free Press.
- Mintzberg H., (1983). *"Power In and Around Organizations."* Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Mintzberg H., (1991). *"Diseño de organizaciones eficientes."* Argentina: El Ateneo.
- Mintzberg H., (1991). *"Mintzberg y la Dirección."* España: Díaz de Santos S.A.
- Mintzberg H., (1992). *"El poder en la organización."* Barcelona, España: Ariel S.A.
- Mintzberg H., Raisinghani D., and Théorêt A., (1976). *"The Structure of Unstructured Decision Processes."* Administrative Science Quarterly.
- Mumford E., and Petigrew A., (1975). *"Implementing Strategic Decisions."* New York: Longman.
- O'Reilly III C., A., Chatman J., and Caldwell D., F., (1991). *"People and Organizational Culture: A profile Comparison Approach to Assessing Person organization Fit."* Academy of Management Journal.

- Patchen M., (1974). *"The locus and Basis of influence on Organizational Decisions"*. Organizational Behavior and human performance.
- Pfeffer P., (1981). *"Power in Organizations."* Marshfiel: MA Pitman.
- Robbins S., P., y Coulter M., (2000). *"Administración."* México: Pearson Educación, sexta edición.
- Robbins S., (2004). *"Comportamiento organizacional."* México: Prentice Hall de Pearson Educación, décima Edición.
- Sans R., E., (2008). *"Métodos y Técnicas de Investigación Social."* Cod. 1120. Licenciatura en Recursos Humanos. Córdoba, Argentina: Instituto Universitario Aeronáutico.
- Schelling T. C., (1973). *"The strategy of conflict."* Cambridge: Oxford University Press.
- Strauss G., (1964). *"Workflow Frictions, Interfunctional Rivarly, and Professionalism: A Case Study of Purchasing Agents."* Human Organization.
- Tannenbaum A., S., and Katz R., L., (1957). *"Organizational Control Structure,"* Human Relations.
- Timmerman T. A., (1996). *"Do Organizations Have Personalities?"* Cincinnati, OH. Meeting of the National Academy of Administration.
- Trice H., M., y Beyer J., M., (1992). *"The Cultures of Work Organizations."* Englewood Cliffs, N., J.: Prentice Hall.
- Villafañe J., (1983). *"La gestión profesional de la imagen corporativa."* Madrid: Pirámide.
- Zald M. N., and Berger M. A., (1978). *"Social Movements in organizations."* Coup d'Etat, insurgency, and Mass movements. American journal of Sociology.

13. ANEXOS

13.1. Cuestionario para personal de nivel gerencial

- 1) ¿Cuántos años tenés?
- 2) ¿Qué actividades desarrollás en la empresa?
- 3) ¿Cuál es tu horario laboral?
- 4) ¿Hace cuánto que opera la empresa en el mercado?
- 5) ¿Tenés experiencia laboral previa como gerente/subgerente de empresa?
- 6) ¿Qué otros puestos de trabajo que has tenido?
- 7) ¿Qué estudios o conocimientos tenés?
- 8) ¿Cómo está compuesta la estructura organizacional?
- 9) ¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?
- 10) ¿Cuáles son las funciones que realiza cada empleado?
- 11) ¿Existe un organigrama de funciones de la empresa? ¿Puede brindarlo?
- 12) ¿Crees que en la empresa se trabaja en equipo? En caso afirmativo: ¿Quiénes? ¿En qué casos?
- 13) ¿Considerás que desde la gerencia se fomenta el trabajo en equipo? ¿Por qué?
- 14) ¿Los empleados cuentan con los elementos y/o herramientas necesarios para desarrollar las actividades en el trabajo? ¿cuáles son los elementos y/o herramientas que utilizan para trabajar?
- 15) ¿Las tareas que realizan los empleados están descriptas en algún documento escrito y/o existe un plan diario del trabajo a realizar?
- 16) ¿Los empleados conocen de ante mano cuáles son las tareas que deben realizar antes de comenzar con el trabajo?
- 17) ¿La carga de trabajo de los empleados es similar en los distintos puestos de trabajo?
- 18) ¿Los empleados perciben su sueldo en tiempo y forma?
- 19) ¿El sueldo que perciben los empleados es acorde a las tareas que realizan?
- 20) ¿Existe un plan de carrera en la empresa? ¿Hay empleados que han ascendido o aumentado su sueldo por algún motivo?

- 21) ¿Reciben los empleados algún incentivo o un reconocimiento extra cuando cumplen con los objetivos del trabajo? En caso afirmativo: ¿Por qué lo otorga la empresa? ¿Lo hace con todos los empleados?
- 22) ¿Qué área consideras clave para el funcionamiento de la empresa?
- 23) ¿Presentaron los empleados alguna idea o proyecto para mejorar el funcionamiento de la empresa? En caso afirmativo: ¿Fue implementado?
- 24) ¿Existen controles al trabajo realizado por los empleados? En caso afirmativo: ¿De qué tipo? ¿Con qué frecuencia se efectúan los controles?
- 25) ¿Se aplican sanciones a quienes no cumplen con el trabajo? En caso afirmativo: ¿De qué tipo?
- 26) ¿Crees que los controles que efectúa la empresa favorecen a que los empleados cumplan con el trabajo?
- 27) ¿Cómo es la comunicación entre los miembros de la empresa?
- 28) ¿Cómo es el clima general de la empresa?
- 29) ¿Cómo es la relación laboral con tus empleados? ¿Y entre los empleados?
- 30) ¿Crees que existe competencia entre los empleados que perjudica el clima laboral de la empresa? En caso afirmativo: ¿Cómo se manifiesta?
- 31) ¿Qué ocurre cuando los instaladores van a una determinada obra y los materiales para realizar el trabajo de instalación no son suficientes?
- 32) ¿Se realizan relevamientos de obra previos para evitar estas situaciones?
- 33) ¿Existe un cronograma formal para la realización de las instalaciones? ¿Quién lo lleva a cabo? ¿Cómo se realiza?
- 34) ¿Se cumple con el cronograma las instalaciones en tiempo y forma?
- 35) ¿Qué ocurre con los turnos de las instalaciones cuando hay varias obras pendientes por realizar?
- 36) ¿Qué sucede cuando se presenta un cliente manifestando que no está conforme con la atención o con el trabajo realizado? ¿Cómo lo solucionan?
- 37) ¿Los materiales son entregados a los clientes en tiempo y forma?
- 38) ¿Cómo se realiza la entrega de materiales? ¿Quién efectúa las entregas del material?
- 39) ¿Cómo se lleva a cabo el control de stock? ¿Quiénes son los encargados de llevar el control de stock?

-
- 40) ¿Se producen inconvenientes en el control de stock? En caso afirmativo:
¿De qué tipo?
- 41) ¿Qué área de la empresa crees que es la más problemática?
- 42) ¿Cómo reaccionás cuando tomas conocimiento de un problema en la empresa?
- 43) ¿Crees que hay actitudes, valores y normas que todos comparten en la empresa?
- 44) ¿Se inculcan actitudes, valores y normas a los empleados? ¿De qué manera? ¿Cuáles son esos valores y/o normas?
-

13.2. Cuestionario para personal de nivel operativo

- 1) ¿Cuántos años tenés?
- 2) ¿Qué actividades desarrollás en la empresa?
- 3) ¿Cuál es tu horario laboral?
- 4) ¿Hace cuánto que trabajás en la empresa?
- 5) ¿Cómo entraste a trabajar acá?
- 6) ¿Tenés experiencia laboral previa? En caso afirmativo: ¿Podés nombrar los otros puestos de trabajo que has tenido?
- 7) ¿Tu sueldo es el único ingreso del hogar o contás con otro ingreso?
- 8) ¿Tenés familiares a cargo?
- 9) ¿Qué estudios o conocimientos tenés?
- 10) ¿Tu contrato con la empresa es permanente u ofrecés tus servicios como monotribustista?
- 11) ¿Te desenvolvés en el trabajo de manera independiente o preferís que te indiquen cómo debes realizar el trabajo?
- 12) ¿Con quién/es mantenés relaciones directas para realizar tu trabajo?
- 13) ¿A quién consultás cuando tenés algún inconveniente en el trabajo?

- 14) ¿Podés brindar algún ejemplo cotidiano donde se presentó un inconveniente concreto? ¿Cómo lo resolviste?
- 15) ¿Trabajan en equipo? En caso afirmativo: ¿Con quiénes? ¿En qué casos? ¿Preferís trabajar en equipo o más bien solo? ¿Por qué?
- 16) ¿Te parece que la gerencia fomenta el trabajo en equipo o no?
- 17) ¿Qué elementos y/o herramientas necesitás para desarrollar las actividades en el trabajo? ¿Contás con ellos para trabajar?
- 18) ¿Las tareas que realizás están descriptas en algún documento escrito y/o existe un plan diario del trabajo a realizar?
- 19) ¿Conocés de ante mano cuáles son las tareas que debes realizar antes de comenzar tu trabajo?
- 20) ¿Creés que la cantidad de trabajo que te asignan es acorde con la que le asignan al resto de los miembros de la empresa?
- 21) ¿Percibís tu sueldo en tiempo y forma?
- 22) ¿Creés que el sueldo que percibís es acorde a las tareas que realizás?
- 23) ¿Te han ascendido o aumentado tu sueldo por algún motivo? ¿Conocés otro caso en que sí? ¿Cuándo lo hacen en la empresa?
- 24) ¿Recibís algún incentivo o un reconocimiento extra cuando cumplís con los objetivos de tu trabajo? ¿Por qué crees que lo hace la empresa? ¿Lo hace con todos los empleados o no?
- 25) ¿Creés que tu aporte a la empresa es similar a lo que aportan otros empleados que realizan la misma tarea?
- 26) ¿Cuál es para vos la razón principal para cumplir con los objetivos del trabajo?
- 27) ¿Creés que tu trabajo es importante en el funcionamiento general de la empresa? ¿Por qué?
- 28) ¿Te parece que hay un área clave para el funcionamiento de la empresa?
- 29) ¿Qué te impulsa a trabajar en esta empresa y no en otra?
- 30) ¿Presentaste alguna idea o proyecto para mejorar el funcionamiento de la empresa? En caso afirmativo: ¿Fue implementado?

- 31) ¿Alguien controla tu trabajo? En caso afirmativo: ¿De qué manera se controlan los resultados de tu trabajo? ¿Con qué frecuencia se efectúan los controles?
- 32) ¿Se aplican sanciones a quiénes no cumplen con el trabajo? En caso afirmativo: ¿De qué tipo?
- 33) ¿Crees que los controles que efectúa la empresa favorecen a que los empleados cumplan con el trabajo?
- 34) ¿Cómo es la comunicación entre los miembros de la empresa?
- 35) ¿Cómo te parece que es el clima general de la empresa?
- 36) ¿Cómo describirías la relación laboral con tu jefe y compañeros de trabajo?
- 37) ¿Crees que tu trabajo tiene ventajas o desventajas con relación al trabajo que realizan los demás?
- 38) ¿Crees que existe competencia entre los empleados que perjudica el clima laboral de la empresa? En caso afirmativo: ¿Cómo se manifiesta?
- 39) ¿Qué ocurre cuando los instaladores van a una determinada obra y los materiales para realizar el trabajo de instalación no son suficientes?
- 40) ¿Se realizan relevamientos de obra previos para evitar estas situaciones?
- 41) ¿Existe un cronograma formal para la realización de las instalaciones? ¿Quién lo lleva a cabo? ¿Cómo se realiza?
- 42) ¿Se cumple con el cronograma las instalaciones en tiempo y forma?
- 43) ¿Qué ocurre con los turnos de las instalaciones cuando hay varias obras pendientes por realizar?
- 44) ¿Qué sucede cuando se presenta un cliente manifestando que no está conforme con la atención o con el trabajo realizado? ¿Cómo lo solucionan?
- 45) ¿Podés brindar un ejemplo cotidiano?
- 46) ¿Los materiales son entregados a los clientes en tiempo y forma?
- 47) ¿Cómo se realiza la entrega de materiales? ¿Quién efectúa las entregas del material?
- 48) ¿Cómo se lleva a cabo el control de stock? ¿Quiénes son los encargados de llevar el control de stock?
- 49) ¿Se producen inconvenientes en el control de stock? En caso afirmativo: ¿De qué tipo?

-
- 50)** ¿Recurriste alguna vez a un superior para obtener algún beneficio concreto?
¿En qué situación?
- 51)** ¿Alguna vez te uniste con compañeros de trabajo para obtener algún beneficio en el trabajo?
- 52)** ¿Alguna vez se unieron como grupo para evitar que se tome una decisión que consideraban que los perjudicaba? ¿De qué tipo?
- 53)** ¿Te parece que hay un área de la empresa que es más problemática que otras?
- 54)** ¿Con qué frecuencia hay problemas en la empresa?
- 55)** ¿Cuáles son las causas que vos consideras favorecen la aparición y desarrollo de problemas?
- 56)** ¿Podes brindar un ejemplo de tu reacción frente a la orden de un superior que vos consideras que no favorece el mejor funcionamiento del trabajo?
- 57)** ¿Cómo reaccionas ante una situación donde tus intereses personales son los que están en juego?
- 58)** ¿Cómo reacciona la gerencia cuando toma conocimiento de un problema en la empresa?
- 59)** ¿Cómo reaccionan los demás miembros de la empresa que no están implicados en el problema?
- 60)** ¿Crees que hay actitudes, valores y normas que todos comparten en la empresa? En caso afirmativo: ¿Cuáles son esos valores y/o normas? ¿Crees que la gerencia inculca valores a los empleados? ¿De qué tipo?
-

13.3. Registro de las observaciones

HOJA DE REGISTRO

Fecha: 07/06/16

Lugar: Local Comercial del Centro

Ubicación: Córdoba Capital

Situación observada y contexto: Observación del proceso ventas

Tiempo de observación: 3 días

Tipo de Observación: Observación directa participante

Lugar	Descripción	Interpretación (lo que pienso, siento, conjeturo, me pregunto)
Local del Centro	<p><u>Ubicación:</u></p> <p><u>Dimensiones:</u></p> <p><u>Emplazamiento:</u></p> <p><u>Competidores:</u></p> <p><u>Depósito:</u></p> <p><u>Diseño y confort del local:</u></p>	

HOJA DE REGISTRO

Fecha: 07/06/16

Lugar: Local Comercial del Centro

Ubicación: Córdoba Capital

Situación observada y contexto: Observación del proceso ventas

Tiempo de observación: 3 días

Tipo de Observación: Observación directa participante

Participantes	Descripción/Tareas que desarrolla	Interpretación (lo que pienso, siento, conjeturo, me pregunto)
Vendedora C		
Vendedora D		
Gerente A		
Clientes		
Encargado de Depósito		

HOJA DE REGISTRO

Fecha: 07/06/16

Lugar: Local Comercial del Centro

Ubicación: Córdoba Capital

Situación observada y contexto: Observación del proceso ventas

Tiempo de observación: 3 días

Tipo de Observación: Observación directa participante

Día	Hora	Descripción	Interpretación (lo que pienso, siento, conjeturo, me pregunto)
Martes			
Miércoles			
Jueves			

13.4. Guía de observaciones

GUÍA DE OBSERVACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS

I-DINÁMICA DE LAS INTERACCIONES EN EL PROCESO DE VENTAS

<input type="checkbox"/> Participación de las vendedoras (C), (D) y el gerente (A) además del cliente en el proceso	Participantes involucrados en el proceso de ventas <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 33%;">+</td> <td style="width: 33%;">=</td> <td style="width: 33%;">-</td> </tr> </table>	+	=	-	<input type="checkbox"/> Participación de una sola vendedora y el cliente en el proceso
+	=	-			
<input type="checkbox"/> Comparten el mismo espacio de trabajo <input type="checkbox"/> Trabajan en la misma oficina o en un lugar físicamente próximo	Lugar donde se desarrollan las interacciones <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 33%;">+</td> <td style="width: 33%;">=</td> <td style="width: 33%;">-</td> </tr> </table>	+	=	-	<input type="checkbox"/> Físicamente alejado <input type="checkbox"/> No comparten los mismos espacios de trabajo
+	=	-			
<input type="checkbox"/> Local comercial del centro	Lugar donde el cliente compra <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 33%;">+</td> <td style="width: 33%;">=</td> <td style="width: 33%;">-</td> </tr> </table>	+	=	-	<input type="checkbox"/> Otro lugar
+	=	-			
<input type="checkbox"/> Elige un piso y solicita un presupuesto <input type="checkbox"/> Elige un piso para comprar <input type="checkbox"/> Solicita una factura para concretar la compra y le indica a la vendedora que necesita realizar la compra con celeridad porque necesita el material con urgencia. El cliente envía a la vendedora (C) la orden de compra.	Actitud del cliente <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 33%;">+</td> <td style="width: 33%;">=</td> <td style="width: 33%;">-</td> </tr> </table>	+	=	-	<input type="checkbox"/> Sólo consulta precios <input type="checkbox"/> Selecciona varios pisos que elije y solicita un presupuesto <input type="checkbox"/> No tiene urgencia en concretar la compra
+	=	-			

COMENTARIOS / ANOTACIONES

.....

.....

.....

.....

II-COMUNICACIÓN INTERPERSONAL ENTRE LAS VENDEDORAS

<input type="checkbox"/> Permanentes, constantes <input type="checkbox"/> Son elegidas y buscadas por los actores involucrados	Interacciones personales cara a cara			<input type="checkbox"/> Escasas <input type="checkbox"/> Nulas <input type="checkbox"/> Se evitan <input type="checkbox"/> Se utiliza únicamente para casos concretos y de necesidad
	+	=	-	
<input type="checkbox"/> Permanentes, constantes <input type="checkbox"/> Son elegidas y buscadas por los actores involucrados	Interacciones vía telefónica			<input type="checkbox"/> Escasas <input type="checkbox"/> Nulas <input type="checkbox"/> Se evitan <input type="checkbox"/> Se utiliza únicamente para casos concretos y de necesidad
	+	=	-	
<input type="checkbox"/> Permanentes, constantes <input type="checkbox"/> Son elegidas y buscadas por los actores involucrados	Interacciones vía correo electrónico			<input type="checkbox"/> Escasas <input type="checkbox"/> Nulas <input type="checkbox"/> Se evitan <input type="checkbox"/> Se utiliza únicamente para casos concretos y de necesidad
	+	=	-	
<input type="checkbox"/> Colaborativas amables <input type="checkbox"/> Distendidas, gratificantes <input type="checkbox"/> Formales e informales, amistosas	Relaciones entre las vendedoras (D) y (C)			<input type="checkbox"/> Obstruídas, poco amables <input type="checkbox"/> Tensionadas, por momentos agresivas <input type="checkbox"/> Formales, limitadas a los requerimientos del trabajo
	+	=	-	

COMENTARIOS / ANOTACIONES

.....

.....

.....

.....

III-INTERACCIONES POR EL MANEJO DE LOS RECURSOS ENTRE LAS VENDEDORAS

<input type="checkbox"/> La vendedora (C) le solicita a (D) que le envíe la factura del cliente para concretar la venta y que el cliente pueda retirar el material el mismo día. Le explica que la necesita con celeridad	Solicitud de facturación vía telefónica de la vendedora (C) a vendedora (D)			<input type="checkbox"/> La vendedora (C) no le solicita a (D) que le envíe la factura del cliente con celeridad para concretar la venta y no le explica que el cliente necesita retirar el material ese mismo día
	+	=	-	
<input type="checkbox"/> Prepara la factura del cliente y se la envía a (C) para que pueda concretar la venta	Respuesta de la vendedora (D) a vendedora (C)			<input type="checkbox"/> No prepara la factura del cliente y no se la envía a (C) para que pueda concretar la venta
	+	=	-	
<input type="checkbox"/> Recibe la factura y puede concretar la venta	Respuesta de la vendedora (C) a vendedora (D)			<input type="checkbox"/> No recibe la factura y no puede concretar la venta <input type="checkbox"/> (C) realiza un reclamo vía mail a (D) para reclamar el envío de la factura
	+	=	-	
<input type="checkbox"/> Envía la factura y se disculpa por la demora	Respuesta de la vendedora (D) a vendedora (C)			<input type="checkbox"/> No envía la factura y se disculpa por la demora <input type="checkbox"/> Alega mucho trabajo y que la va a enviar en el transcurso del día
	+	=	-	

COMENTARIOS / ANOTACIONES

.....

.....

.....

.....

.....

IV- INTERACCIONES ENTRE LA VENDEDORA (C) Y EL GERENTE (A)

<input type="checkbox"/> La vendedora (C) se comunica telefónicamente con el gerente (A) y lo pone en conocimiento respecto de la urgencia del cliente para concretar la compra y de la demora en el envío de la factura por parte de la vendedora (D)	Interacción entre la vendedora (C) y el gerente (A)			<input type="checkbox"/> La vendedora (C) no comunica al gerente (A) de la urgencia del cliente para concretar la compra y de la demora en el envío de la factura por parte de la vendedora (D)
	+	=	-	
<input type="checkbox"/> Llama a la vendedora (D) y le ordena enviar la factura a la vendedora (C)	Respuesta del gerente (A) a la vendedora (C)			<input type="checkbox"/> Le indica a la vendedora (C) que aguarde el envío de la factura en el transcurso del día por parte de la vendedora (D)
	+	=	-	
<input type="checkbox"/> Aguarda el envío de la factura por parte de la vendedora (D) sin realizarle reclamos al gerente (A)	Respuesta de la vendedora (C) al gerente (A)			<input type="checkbox"/> Aguarda el envío de la factura por parte de la vendedora (D) pero le realiza reclamos al gerente (A) y advierte de la posibilidad de no concretar la venta debido a la urgencia del cliente.
	+	=	-	

COMENTARIOS / ANOTACIONES

COMENTARIOS / ANOTACIONES
.....
.....
.....
.....

V- DISPOSICIÓN EN EL MANEJO DE LOS RECURSOS ENTRE LAS VENDEDORAS

<input type="checkbox"/> Predisposición de (D) para otorgar un documento fundamental como la factura <input type="checkbox"/> Celeridad para entregar la factura y facilitar la venta <input type="checkbox"/> Decisión de cooperar con (C) para resolver problemas o ayudar a su solución	Disposición de vendedora (D) para otorgar un recurso necesario			<input type="checkbox"/> Falta de predisposición de (D) para otorgar un documento fundamental como la factura <input type="checkbox"/> Dilación para entregar la factura y dificultar la venta <input type="checkbox"/> Falta de cooperación con (C) para resolver problemas o demorar su solución
	+	=	-	

<input type="checkbox"/> Oportuna, dentro de los plazos estipulados para dar solución a (C) <input type="checkbox"/> Se brindan los recursos solicitados por (C)	Plazos de la vendedora (D) para brindar una respuesta			<input type="checkbox"/> Inoportuno, fuera de los plazos estipulados para dar solución a (C) <input type="checkbox"/> No se brindan los recursos solicitados por (C)
	+	=	-	
<input type="checkbox"/> Se otorgan los recursos solicitados dentro de los plazos estipulados <input type="checkbox"/> Favorece el normal desarrollo de las actividades de la empresa y de (C) <input type="checkbox"/> Entrega la factura en el transcurso del día	Entrega efectiva del recurso por parte de la vendedora (D)			<input type="checkbox"/> Se otorgan los recursos solicitados fuera de los plazos estipulados <input type="checkbox"/> Entorpece el normal desarrollo de las actividades de la empresa y de (C) <input type="checkbox"/> No entrega la factura en el transcurso del día, sino al día siguiente
	+	=	-	
<input type="checkbox"/> Correcto, para el buen funcionamiento de los procesos de trabajo	Manejo de los recursos por parte de vendedora (D)			<input type="checkbox"/> Incorrecto, entorpece o demora el normal funcionamiento de los procesos de trabajo
	+	=	-	

COMENTARIOS / ANOTACIONES
.....
.....
.....
.....

IV-DEPENDENCIA EN LOS PROCESOS DE TRABAJO DE LAS VENDEDORAS
--

<input type="checkbox"/> Las interacciones entre las vendedoras no obstaculizan el proceso normal de las ventas <input type="checkbox"/> No existe interdependencia en las actividades de las vendedoras	Dependencia en los procesos de trabajo de vendedora (C) con respecto a vendedora (D)			<input type="checkbox"/> Las interacciones entre las vendedoras pueden obstaculizar el proceso normal de las ventas <input type="checkbox"/> Existe interdependencia en las actividades vendedoras
	+	=	-	

<input type="checkbox"/> La interdependencia y reciprocidad en los procesos de trabajo es mutua entre las vendedoras	Reciprocidad en el nivel de dependencia			<input type="checkbox"/> La interdependencia y reciprocidad en los procesos de trabajo es desigual entre las vendedoras <input type="checkbox"/> La dependencia es unilateral de (C) con respecto a (D)
	+	=	-	

COMENTARIOS / ANOTACIONES
.....
.....
.....
.....

V-RESPUESTA DEL CLIENTE

<input type="checkbox"/> La vendedora (C) no recibe reclamos de parte del cliente	Respuesta del cliente			<input type="checkbox"/> La vendedora (C) recibe reclamos de parte del cliente <input type="checkbox"/> Llama a la vendedora para consultar porqué no ha recibido aún la factura y le expresa su descontento y su necesidad de realizar la compra.
	+	=	-	
<input type="checkbox"/> El cliente recibe y la factura, en el día pautado con la vendedora (C)	Recepción efectiva de la factura			<input type="checkbox"/> El cliente recibe y la factura fuera del plazo pautado con la vendedora (C) <input type="checkbox"/> Recibe la factura a media mañana del día siguiente
	+	=	-	
<input type="checkbox"/> El cliente recibe y la factura, prepara el pago y abona el piso <input type="checkbox"/> Se concreta la Venta	Decisión del cliente			<input type="checkbox"/> El cliente no recibe la factura a término <input type="checkbox"/> No se concreta la Venta
	+	=	-	

COMENTARIOS / ANOTACIONES
.....
.....
.....

13.5. Cuestionario de evaluación del proyecto de intervención

Fecha:.....

Lugar:.....

Empresa: Eco Suelos S.A.

Puesto:.....

Área donde se desempeña:.....

El objetivo de las siguientes preguntas es conocer si estamos cumpliendo con los acuerdos expresados en el código de ética elaborado en conjunto por todos los integrantes de la empresa. Por este medio queremos evaluar los avances y retrocesos en el plan que se ha puesto en marcha para mejorar las relaciones de trabajo. Valoramos tu honestidad, cooperación y compromiso para mejorar la calidad de vida laboral. Tu opinión ¡es muy importante!

Cuestionario

Marca con una cruz la respuesta correcta.

1. ¿Crees que hay predisposición de los miembros de la empresa a cooperar para introducir cambios en la empresa?

Sí No Quizás

2. ¿Crees que es posible introducir cambios en la empresa para mejorar las relaciones laborales?

Sí No Quizás

3. ¿Crees que hay miembros de la empresa que prefieren no cambiar y mantener la situación actual?

Sí No Quizás

4. ¿Crees que introducir cambios en los modos de relacionamiento en empresa es...?
 Muy Bueno Bueno Regular Malo
5. ¿Cómo es la relación laboral con tu jefe luego de haberse puesto en marcha el proyecto?
 Muy Buena Buena Regular Mala
6. ¿Cómo es la relación con tus compañeros de trabajo luego de seis meses haberse iniciado el proyecto?
 Muy Buena Buena Regular Mala
7. ¿Crees que es factible mejorar las relaciones laborales con la aplicación del código de ética?
 Sí No Quizás
8. Luego de iniciado el proyecto de cambio, en la actualidad crees que los conflictos son:
 Frecuentes Poco frecuentes
9. ¿Crees que las relaciones de trabajo pueden mejorar a partir de la aplicación del código de ética?
 Sí No Quizás
10. ¿Cómo es la comunicación con tus compañeros de trabajo?
 Muy Buena Buena Regular Mala
11. ¿Cómo es la comunicación con tu jefe?
 Muy Buena Buena Regular Mala
12. ¿Cuál crees que es el nivel de conflicto actual?
 Muy Alto Alto Moderado Bajo
13. ¿Crees que el nivel de conflicto puede disminuir con la aplicación del código de ética?
 Sí No Quizás
14. ¿Recurrís al código de ética para la resolución de conflictos?
 Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca

15. ¿Utilizas comportamientos contrarios a los establecidos en el código de ética para obtener beneficios personales o para tu grupo?
- Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
16. ¿Recurrís al código de ética cuando necesitas obtener algún beneficio para vos o para tu grupo?
- Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
17. ¿Con qué frecuencia implementas el código de ética en tus relaciones laborales?
- Siempre Casi siempre Algunas veces Nunca
18. ¿Cómo es el clima de trabajo actual en la empresa?
- Bueno Muy Bueno Regular Malo
19. ¿Cómo consideras que fue el clima de trabajo durante la reunión?
- Bueno Muy Bueno Regular Malo
20. ¿Crees que el clima de trabajo de la empresa puede mejorar a partir de la aplicación del código de ética?
- Sí No Quizás
21. ¿Cuál es tu nivel de conformidad con la reunión?
- Muy satisfecho Satisfecho Poco satisfecho Insatisfecho
22. ¿Cuál es tu nivel de conformidad con el diálogo durante la reunión?
- Muy satisfecho Satisfecho Poco satisfecho Insatisfecho
23. ¿Cuál es tu nivel de conformidad con la posibilidad de aportar soluciones para mejorar la calidad de vida en el trabajo?
- Muy satisfecho Satisfecho Poco satisfecho Insatisfecho

13.6. Planillas de distribución de frecuencias

Empresa Eco Suelos SA

Fecha:.....

Lugar:.....

1. Planilla de distribución de frecuencias: Nivel de participación personal

Categoría	Nivel de Participación personal	Distribución de Frecuencias			
		FA ¹	FAA ²	FR ³	FRA ⁴
1	Alto				
2	Moderado				
3	Bajo				
N= 10	Totales				

2. Planilla de distribución de frecuencias: Nivel de participación de los empleados

Categoría	Nivel de Participación de empleados	Distribución de Frecuencias			
		FA	FAA	FR	FRA
1	Alto				
2	Moderado				
3	Bajo				
N= 10	Totales				

¹ FA: Frecuencia absoluta

² FAA: Frecuencia absoluta acumulada

³ FR: Frecuencia relativa

⁴ FRA: Frecuencia relativa acumulada