

# Poder y organización: Una mirada hacia la producción francófona

---

Alain Eraly\*



## RESUMEN

En este documento intento trazar, a grandes rasgos, la concepción del poder en la corriente francófona de la sociología organizacional, así como señalar sus principales evoluciones y propuestas más recientes. Soy consciente que mi propósito es a la vez reduccionista -el campo es muy amplio- y discutible -entre las tradiciones francófona y anglosajona, las influencias y los préstamos son tantos que es riesgoso dar a los numerosos Césares lo que les pertenece.

---

\* Universidad Libre de Bruselas.

## ABSTRACT

This work describes, in big traits, the conception of power in the francophone approach of organization sociology, and describe the principal evolutions and the more recent propositions. The author is conscious that his purpose is at the same time reductionist -the field is very big- and questionable. Between the francophone and anglophone traditions, the influences and loan concepts are so many that it is very risk to recognize the numerous Cesar, which belongs to them.

---

**Palabras clave:** Estructura de dominación, Sistema de acción concreto  
**Key words:** Domination structure, concrete action system.

## El modelo estratégico

Una tradición ya muy establecida requiere remontar la teoría del poder de la sociología francófona a los trabajos de Michel Crozier.<sup>1</sup> Naturalmente, esto significa no tomar demasiado en cuenta a Montesquieu, Rousseau, Tocqueville, Durkheim, Aron o incluso a Jouvenel quienes, de alguna manera, plantearon esta cuestión del poder antes que Michel Crozier, aunque en contextos extranjeros, especialmente para el campo de las organizaciones.

Antes de Michel Crozier, la concepción del poder parece sufrir dos tipos de sumisiones: o bien se asimila a la *autoridad* del Estado, de los jefes militares, de los gobernantes; o bien se diluye, como en el caso de Durkheim, en la presión de lo social.

La primera sumisión, la del poder a la autoridad, lleva a confundir el ejercicio de la coacción con la adopción de un estatuto y de un rol social, que pasa las presiones, las influencias, las negociaciones, las transacciones que impregnan más o menos cualquier relación humana en silencio. Ella impide distinguir correctamente las representaciones que oficializan y legitiman *algunas* relaciones de poder (lo que llamamos el poder formal) y la realidad de las relaciones de fuerza que se ejercen *o no* entre actores, en el marco de estas representaciones.

La segunda sumisión, la del poder a la exterioridad apremiante de lo social, impide reconocer la realidad de esas relaciones de fuerza, al confundir lo social como

mediación obligada de los intercambios (por ejemplo, la lengua o las costumbres) y el poder como relación restrictiva entre actores. De hecho, el mismo concepto de poder adquiere una significación muy diferente según se hable del poder de un hombre sobre otro hombre o, metafóricamente, del poder de la lengua, la tecnología, la ideología, las religiones, etc., sobre el ser humano.

Del lado francófono, Michel Crozier es el primero en evidenciar claramente esta realidad del ejercicio crónico de la coacción en las relaciones humanas y el lugar fundamental que ocupa en la organización. Es importante subrayar al respecto que la organización, en tanto objeto social, o como constructo humano, aparece al mismo tiempo que la teoría del actor estratega que ejerce múltiples coacciones en los contextos de interdependencia propios de las organizaciones. Frecuentemente se ha señalado que un punto de partida de este tipo consagra la autonomía relativa de los hechos organizacionales, la imposibilidad de reducirlos a relaciones de clases, a la dominación de los detentores del capital sobre los trabajadores, o incluso al texto, el rigor y la precisión de los contratos de trabajo, de los reglamentos y procedimientos de trabajo. En el centro de la organización, en este universo de reglas, de exhortaciones y de prescripciones, siempre subsisten incertidumbres y, por lo tanto, márgenes de maniobra, recursos posibles de movilizar para ejercer o protegerse de las presiones sociales.

Esto no significa excluir la existencia de grandes

<sup>1</sup>Entre las numerosas obras dedicadas al análisis estratégico, citaremos: M. Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Ed. du Seuil, París, 1964; *La société bloquée*, Ed. du Seuil, París, 1971; M. Crozier y E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Ed. du Seuil, París, 1977; E. Friedberg, *L'analyse sociologique des organisations*, L'Harmattan, París, 1987; *Le Pouvoir et la Règle*, Ed. du Seuil, París, 1993; Fr. Pave (dir.), *Colloque de Cerisy: L'analyse stratégique*, Ed. du Seuil, París, 1994. Para una introducción crítica al respecto, ver también: Ph. Bernoux, *La Sociologie des organisations*, Ed. du Seuil, París, 1985; *La Sociologie des entreprises*, Ed. du Seuil, París, 1995; H. Amblard, Ph. Bernoux, G. Herreros y Y.-F. Livian, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Ed. du Seuil, París, 1996.

determinaciones estructurales como la del capital, la del Estado o la del mercado de trabajo, se trata únicamente de afirmar que estas determinaciones no pueden existir después de todo si no es bajo la forma de relaciones y de juegos concretos entre actores, por ejemplo, en la amenaza con el despido, en la interpretación de una estipulación legal o en la consideración de los deseos comerciales en el seno de un laboratorio de Investigación y Desarrollo. A veces parece, es cierto, que Crozier y Friedberg hubieran soslayado las estructuras de dominación, cautivados por el análisis de los juegos de poder y la puesta en evidencia de los márgenes de libertad y de racionalidad de los acuerdos en contextos aparentemente más formalizados. Sin embargo, nunca excluyeron esta dimensión, como lo prueba la misma expresión “sistema de acción concreto” que supone la existencia de presiones sistémicas que tienden a reproducirse a lo largo del tiempo. Puesto que si todo el mundo participa en los juegos de la organización, estos juegos no se desarrollan todos en el mismo nivel y no afectan de igual manera a los demás juegos. Existen mecanismos mediante los cuales los recursos que se movilizan en los juegos locales se distribuyen de manera sistemáticamente desigual de modo que, mientras algunos se enfrentan con las grandes estrategias, otros se limitan a regatear sus cigarrillos al interior de las trincheras, esperando las instrucciones.

La palabra “concreto” en la expresión “sistema de acción concreto” recuerda que no hay ninguna determinación mágica en la vida social y que una posición privilegiada que no se transforma en recurso y ni se moviliza en un juego, no se convierte en un poder como tal, sigue siendo sólo una desigualdad social, o menos que eso, una

diferencia entre otras cien mil, una simple oportunidad. Entonces, ¿qué es un recurso? Un recurso es cualquier dependencia del Alter frente al Ego, es decir, cualquier situación en la que el Alter, en la búsqueda por alcanzar sus fines, depende de una reacción del Ego, mientras este último dispone de un margen discrecional y puede decidir o no, por consiguiente, reaccionar como lo espera Alter-lo que se llama controlar una zona de incertidumbre-. Quiero decir que él puede o no conceder el aumento solicitado, tolerar una desviación del reglamento, aportar su experiencia para la resolución de un problema, difundir la información deseada, etc. Y que así está en condiciones de exigir alguna compensación a cambio, de ejercer una presión o de exigir obediencia.

Por lo tanto, hay que insistir sobre este punto: la interdependencia no es el poder, sino únicamente su condición de emergencia. Los obreros en una cadena de fabricación son interdependientes, pero, en ausencia de márgenes discrecionales, no ejercen ningún poder unos sobre otros, al menos no más del que ejercen los automovilistas que se encuentran atorados en un embotellamiento. Por el contrario, si uno de ellos pudiera afectar el trabajo de los otros, por ejemplo reparar más o menos rápido una máquina o dar la prioridad a determinada reparación en lugar de a otra, si su comportamiento es incierto para otros que dependen de él, *puede* hacer uso de esta laxitud para obtener alguna cosa de los demás. Por lo tanto, en este modelo no existe absolutamente nada de mecánico ni de determinista: no porque se disponga de prerrogativas se decide necesariamente utilizarlas. Para ejercer el poder se necesita algo más que recursos, todavía es necesario pretender obtener algo del otro.

## Las virtudes del modelo

Este modelo cuya influencia nunca se ha debilitado presenta numerosas virtudes señaladas con frecuencia. Me contentaré con mencionar brevemente tres de ellas.

1. El modelo opera una descosificación radical, incluso una desnaturalización de la organización que deja de ser vista como una realidad en sí misma, una especie de gran organismo, una totalidad trascendente, para convertirse en un constructo social donde tanto la estabilidad como la evolución provienen de la reproducción y la transformación de las acciones y de las interacciones humanas. Al proponer el concepto de sistema de acción organizada, recientemente Friedberg fortaleció aún más esta concepción liberándonos completamente de la metáfora del continente y del contenido. Los agentes humanos son justamente quienes ejercen el poder, y no las estructuras ni los sistemas ni las máquinas. Cuando se habla, por ejemplo, “del poder de un grupo sobre sus miembros”, a lo mejor se trata de una forma de hablar, o en el peor de los casos, de un procedimiento ideológico destinado a ocultar el poder que determinados miembros ejercen sobre otros. No quiere decir, naturalmente, que los recursos de poder sean todos *generados* en la interacción concreta, únicamente que se *movilizan* en esta interacción.
2. El modelo permite superar todas las formas de ilusiones formalistas que tienden a confundir la *realidad* de la organización con las *representaciones* fabricadas por los actores con fines de prescripción o de orientación de las acciones e interacciones concretas: organigramas,

reglas formales, procedimientos, esquemas, etc. En rigor, ya no existen organizaciones informales junto a la organización formal, hay actividades concretas, en principio no representadas formalmente, y por todas partes se dan prácticas de representación de esas actividades que pretenden influenciar y controlar a estas últimas.

3. Finalmente, se trata de un modelo que se abre igual de radicalmente a la contingencia, a la diversidad como a la complejidad. No es casualidad que, en la sociología francófona de las organizaciones, exista una gran tradición empírica y una desconfianza instintiva hacia las tipologías estilo Mintzberg o hacia las determinaciones económicas. Si es cierto que existen estructuras sociales, estratos de reglas formales, una herencia de mentalidades y de disposiciones, entonces lo que los actores hacen con lo que los hizo, siempre depende de las circunstancias y de las oportunidades. Entre la promulgación de un reglamento por parte de una autoridad, por ejemplo, y las conductas sobre las que pretende influir, existe un abismo sólo superado por la interpretación y el uso de ese reglamento en los juegos locales.

## Los límites del modelo y los ejes de su superación

El modelo estratégico también presenta determinadas limitaciones; presentaré sólo seis y trataré de mostrar que corresponden a otras tantas vías de superación o de enriquecimiento del modelo. Al decir esto, no pretendo alcanzar la exhaustividad más que en la evocación de algo

como la extensión coherente de un campo teórico unificado. En realidad, las líneas de fractura y las polémicas son numerosas y el paisaje de conjunto muy heterogéneo.<sup>2</sup>

### **Estructuras y estrategias**

La primera limitación del modelo se preocupa, desde mi punto de vista, por la ausencia de una teoría coherente sobre las estructuras sociales. Evidentemente, los que sustentan el análisis estratégico no encuentran inconveniente en que haya estructuración de las prácticas: los actores no reinventan las reglas ni la configuración de los juegos en cada jugada. Sin embargo, es cierto que el análisis estratégico a menudo se conforma con esta falsa evidencia. Por un lado, repite que a todos los niveles la gente juega y que los juegos se condicionan unos a otros pero, por el otro, parece rechazar la idea de teorizar sobre la configuración global de estos juegos. Las determinaciones sistémicas, de acuerdo con esta práctica, son contingentes y el análisis empírico es el que debe ponerlos en evidencia cada vez, sin que pueda aventurarse realmente en las formas de generalización a la Mintzberg o a la Bourdieu.

A mi juicio, esta prudencia es excesiva, e incluso potencialmente capciosa. Ya sea que se trate, por ejemplo, de la tipología de los recursos movilizables por los actores: experiencia, dominio de la información, coalición, control de la asignación de medios, capacidad para dictar las reglas, etc. Todos estos recursos son movilizables, y generalmente se movilizan en las confrontaciones locales. Al mismo

tiempo, la mayor parte encuentran su fundamento en las propiedades más generales del sistema social. Por lo tanto, la capacidad de dictar reglas refleja la estructura jerárquica, fundada ella misma, en última instancia, en la propiedad de los medios de producción o la detención del poder político. El dominio de ciertas habilidades –la lengua, el saber ser y el saber hacer, los conocimientos teóricos– remite a las desigualdades escolares, inscritas por su parte en las desigualdades de clase. Los ejemplos podrían multiplicarse para demostrar que si determinados recursos efectivamente se generan y movilizan de manera local, otros resultan de interdependencias más generales, propias de la organización o de la sociedad en su conjunto. La metáfora del juego termina por confundirnos. Sin dudas, la gente juega, pero: a) no siempre pueden elegir los juegos en los que participan; b) tampoco pueden elegir siempre los objetivos que persiguen mediante ese juego; c) ni pueden siempre elegir las reglas; d) y sobre todo, los recursos que movilizan no se reponen en cada partida como las piezas en un tablero de ajedrez ni se distribuyen de manera aleatoria como en los juegos de cartas, se reasignan de manera desigual mediante mecanismos recurrentes que esos juegos desiguales contribuyen a reproducir.

Teorías como la de la estructuración de Anthony Giddens<sup>3</sup> permiten, a mi parecer, superar el reduccionismo propio del individualismo metodológico al demostrar que las propiedades generales de los sistemas condicionan – aunque no explican– las acciones e interacciones mediante las que se reproducen. Desde mi punto de vista, ahí radica

<sup>2</sup> Para una visión de conjunto, ver en particular: Jean-François Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université Laval y Ed. Eska, 1990. Ver también, del mismo autor, *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Les Presses de l'Université Laval y Ed. Eska, Québec y París, 1998.

<sup>3</sup> A. Giddens, *La constitution de la société*, PUF, París, 1987.

todo el valor de las contribuciones como las de Elías o las de Bourdieu, al mostrar la forma en la que las conductas más anodinas y más espontáneas se pueden inscribir en mecanismos de reproducción más generales.

Volver a una concepción de la estructuración no implica caer nuevamente en una forma anticuada de determinismo: los hombres hacen la historia sobre la base de condiciones que no han elegido, decía Marx, pero son ellos y no otros los que la hacen. Esto tampoco quiere decir que haya que volver a las ilusiones del constructivismo estratégico de los teóricos de la organización que hacen creer que los dirigentes eligen sus estructuras de organización al reunir de manera libre y lógica a los hombres, las unidades, los departamentos, los niveles de poder, los modos de coordinación, como si se tratara de un edificio de ladrillitos de plástico con el que juegan los niños. Sin embargo, estoy convencido que teóricos de la organización como Galbraith o Mintzberg nos enseñan una cosa fundamental, siempre que tengamos cuidado en reinscribir las dimensiones que ellos distinguen en la historicidad de la organización (centralización-descentralización, departamentalización, modos de supervisión, etc.). Hace algunos años, yo mismo intenté repensar estas dimensiones, no ya como las variables de un modelo estratégico, sino más bien como presiones materiales y cognitivas que se ejercen en cada etapa de la estructuración emergente de un sistema organizado y que hacen que tienda a evolucionar hacia la centralización o la descentralización, una departamentalización más o menos avanzada, etc.<sup>4</sup>

### ***Estrategia, aprendizaje y rutinización***

La segunda limitación del modelo tiene que ver con su concepción de la racionalidad. No es este el lugar para una crítica detallada de este concepto y me limitaré a destacar una particularidad: en el análisis estratégico todo sucede como si el actor fuera constantemente racional -no perfectamente sino constantemente-, estuviera siempre alerta, listo para aprovechar las oportunidades que se le ofrecen. Como muy bien lo ha notado Herbert Simon, hablar de racionalidad es hablar de una flexibilidad intencional del comportamiento. El actor estratega presenta esta increíble capacidad de actuar como si cada vez fuera nueva; todos estos comportamientos son susceptibles de amoldarse a la lógica del interés bien comprendido.

Ahora bien, la hipótesis de que de esta manera el actor es capaz de sostener una flexibilidad intencional de este tipo en cualquier situación y en todas las esferas de su existencia parece insostenible. No puede jugar en todos lados y siempre, simplemente porque jugar requiere por una parte, de recursos de atención y de reflexión y, por la otra, de recursos afectivos y nerviosos, además de que necesita renunciar a ciertos campos de batalla para presentarse en otros o, lo que es lo mismo, estabilizar ciertos dominios de su vida para concentrarse en otros. Al mismo tiempo, la racionalidad estratégica ya no puede pretender explicar con seriedad el conjunto de comportamientos organizacionales.

Aún hay más. Es imposible que las mismas presiones que día tras día, desembocan en los mismos tipos de estrategias, terminen por asentarse en las prácticas y las

<sup>4</sup> A.. Eraly, *La structuration de l'entreprise*, Ed. de l'Université libre de Bruxelles, Bruselas, 1988.

representaciones bajo la forma de hábitos, de rutinas, de funciones y de normas sociales, de concepciones de la justicia, en resumen, bajo la forma de culturas profesionales como Renaud Sainsaulieu<sup>5</sup> lo ha percibido tempranamente retomando a los psicólogos de la cognición. Una conducta refleja, al repetirse, tiende a convertirse en rutina, y libera a la mente para nuevos centros de atención. Para el grupo, la conducta refleja tiende a incluirse en las reglas de acción y de interpretación, funciones y normas que son objeto de expectativas recíprocas y que estructuran las interacciones. No se descartan fácilmente las enseñanzas de la sociología interaccionista, aún cuando sea cierto que es necesario evitar ver en estas reglas sociales la influencia mecánica de una Sociedad deshumanizada sobre un sujeto pasivo. En la vida social,<sup>6</sup> existen capas gruesas de irreflexión que conforman el mismo terreno fértil para que nazcan las actividades reflejas.

### ***Estrategias e identidades***

La tercera limitación del modelo estratégico inicial se centra en su concepción del sujeto, el cual parece sumergido por completo en sus enfrentamientos y parece poco preocupado por la mirada, la aprobación y el reconocimiento de los demás y, por lo tanto, por el juicio que pueda tener de sí mismo. Para simplificar: pareciera que el actor estratega ¡nunca se contempla en el espejo! Es una vez más Renaud Sainsaulieu, y tras sus huellas Claude

Dubar,<sup>7</sup> quien vuelve a sacar a luz la importancia de los procesos de construcción de la identidad en el trabajo, concebida como una dimensión fundamental de las culturas profesionales. El trabajo no ofrece solamente la ocasión de ejercer poder sino también la oportunidad de ser reconocido por los otros, de cobrar existencia visible a sus ojos y de construir con ello una cierta concepción de sí mismo. Al respecto, el poder no es la única vía que desemboca en el reconocimiento del trabajo: la solidaridad, la creatividad, el altruismo pueden llevarse bien, mismo si hace falta reconocer que la intuición hegeliana es de aplicación al trabajo, el reconocimiento social rimando muy frecuentemente con el ejercicio del poder.

En mi opinión hay un error frecuente que consiste en tomar el modelo estratégico como si fuera una teoría de la motivación. No es de ninguna manera necesario postular el poder como un objetivo, como voluntad de poder, para aplicar el razonamiento estratégico. Nos equivocamos explicando siempre la persecución del poder por el gusto del poder en sí, concediendo a aquellos que lo ejercen la voluntad de dominar a sus semejantes. El poder es una mediación necesaria, es más que una motivación: no es que necesariamente se busque la influencia sobre los otros en sí misma, sino aquello que por su intermediación deseamos obtener: una información, una ventaja material, partidas presupuestarias, señales de respeto, etc.

Ya no es necesario suponer que los agentes sociales,

<sup>5</sup> R. Sainsaulieu, *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, París, 1977; *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz, París, 1987; I. Francfort, FL. Osty, R. Sainsaulieu y M. Uhalde, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, París, 1995. Sobre este tema, ver también el papel de la cultura: Ph. D'Iribarne, *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Ed. du Seuil, París, 1989.

<sup>6</sup> Cf. por ejemplo P. Bourdieu, *Le sens pratique*, Ed. de Minuit, París, 1980.

<sup>7</sup> Cl. Dubar, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, París, 1991.



en los esfuerzos que despliegan para controlar e influenciar a sus semejantes, no persiguen más que objetivos personales. Intimidado por la directiva de reducir personal, un jefe de taller cumple con lágrimas en los ojos al imponer a sus capataces hacer una lista de los obreros que menos responden. De esta manera, somete a los capataces a la realización de un objetivo que el mismo persigue sin haberlo elegido, y a intereses que le son ajenos.

### ***Estrategias y pasiones***

Un recurso, como mencioné anteriormente, es aprovechar una dependencia del Alter conjugada con el control de una incertidumbre por el Ego. Pero ¿de dónde vienen estas dependencias, y por lo tanto, al fin y al cabo, los recursos? El modelo estratégico, tan centrado que estaba en la libertad y la racionalidad de los actores, ha respondido tradicionalmente: del contexto del trabajo y de la organización. Experiencia, control de información, coalición, capacidad de dictar reglas o de asignar medios, todos reflejan posiciones en los sistemas de trabajo. Es importante señalar al respecto, que el análisis estratégico ha descuidado el rol de las dependencias afectivas que marcan la vida de la organización como ellas marcan la vida humana en general: simpatía, amistad, carisma, identificación colectiva, amor... El modelo del actor racional aparta al sociólogo de la vida afectiva privilegiando la intuición de una aptitud en el cálculo obstinadamente cerrado bajo la efervescencia superficial de las emociones y de los deseos, de una suerte de posición de repliegue al fondo del ser de donde el sujeto consciente, incansablemente, vela por sus intereses. O sino se puede

obedecer a alguien sólo a fin de evitar su enojo, sus lágrimas, su decepción. Tal actor juega a la víctima para culpabilizar a su entorno; tal otro saca partido de las heridas en su autoestima, tal otro incluso amenaza implícitamente a su jefe con hacer un escándalo en público, aprovechándose así del miedo de este último a perder la cabeza. En resumen, la vida afectiva secreta de innumerables dependencias e incertidumbres que abren tantas oportunidades estratégicas en los juegos de poder.

Un fenómeno tan manifiesto como el carisma, por ejemplo, es casi totalmente imposible de analizar en términos estratégicos. Para los economistas, los defensores del análisis estratégico tienden a ver en las emociones epifenómenos que, más que fundarlos, acompañan los juegos racionales. Y sin duda, esto no siempre es excluido: los jugadores temen perder, experimentan con la ansiedad y con el resentimiento de sus adversarios, se lamentan haber perdido y se regocijan por haber ganado. Sin embargo, esta concepción es por demás limitada. La observación más sumaria es suficiente para persuadirnos que el enojo, el rencor, el amor, el deseo de ser amado o la obediencia pueden engeguercer a una persona al punto de arrastrarla a conductas contrarias a sus intereses. Como Sartre, Merleau-Ponty o Peirce han demostrado, las emociones son transformaciones del mundo, es decir, principios de definición de situaciones para los actores (el enojo es la construcción del otro como ser odiable, el deseo como ser deseable, etc.) La dependencia de un líder carismático, por ejemplo, trastorna en profundidad la definición de situaciones, la percepción de lo que se pone en juego y de las oportunidades, el orden de los valores, y por consiguiente el ejercicio de la racionalidad. Debemos volver aquí hacia

los psicólogos como Enriquez, Pagès, Aubert, de Gaujelac, pero también hacia la fenomenología y la literatura para comprender hasta qué punto la relación de poder es una relación afectiva<sup>8</sup>.

Todavía hay más: la interdependencia en la cual se enraíza el poder no es para nada objetiva ni exterior a los actores, por lo cual se podría comenzar el análisis. El poder no está solamente limitado por la extensión, la cantidad, la pertinencia de los recursos que los actores pueden movilizar en los juegos. Está limitado fundamentalmente por la intensidad de las interdependencias entre estos actores. ¿Qué es una interdependencia? El hecho elemental de que las acciones de un agente condicionan las acciones de otro agente, afectando la satisfacción de sus necesidades. Modificad sus necesidades y habréis transformado la situación de interdependencia y al mismo tiempo las posibilidades de poder. Es posible liberarse del poder de los otros no solamente disponiendo de las mejores cartas, sino reduciéndolo, al anular de alguna manera la relación de dependencia, es decir, el deseo cuya satisfacción depende del otro. Como recuerda Giddens<sup>9</sup>, una amenaza de muerte no tiene peso en la medida en que el otro desea vivir. Decir de una persona que “ella no tenía otra opción que obedecer” significa siempre: debido a su necesidad de tal o cual cosa, ella no podía actuar de otra manera. Reprimiendo su propio deseo, el actor borra al mismo tiempo el poder potencial de aquellos que le hubieran permitido satisfacerlo. Las prácticas de desvalorización del

dinero o de la carrera, la resignación, la jubilación se analizan entonces como reacciones de defensa frente al poder de aquellos que controlan la distribución de ventajas simbólicas y materiales en la organización. Se libera así del poder del otro negando su propia necesidad. Recíprocamente, toda interdependencia toma sus raíces en el terreno de los valores, de los deseos, las necesidades, las esperanzas de los miembros de un grupo. En este sentido, cada uno participa íntimamente del poder del cual es objeto y, probablemente, víctima.

### ***Racionalidad, poder y lenguaje***

Una quinta limitación del modelo remite al extraño mutismo del actor racional. Éste despliega sus cartas, construye coaliciones, dicta las reglas, negocia y regatea, pero parece poco inclinado al diálogo y a la argumentación. Para ser más justo, digamos más bien que el lenguaje aparece en el análisis estratégico como un simple medio finalmente poco problemático, el instrumento natural de la expresión de los móviles, de lo que se pone en juego, de las situaciones que existen a priori y que el lenguaje sirve para describir, pero no para construir. Clavado como está a los postulados de la libertad y de la racionalidad, el análisis estratégico no reconoce por ejemplo, más que con resistencia el rol de la argumentación y de la manipulación en el ejercicio de poder. En el ajedrez, los jugadores pueden buscar distraer la atención del otro jugador y atraerlo a una

<sup>8</sup> Por ejemplo, E. Enriquez, *De la horde à l'Etat: essai de psychanalyse*, Gallimard, París, 1983; *Les figures du maître*, Arcantère, París, 1991; *L'entreprise en analyse*, PUF, París, 1992; N. Aubert, “Relations de pouvoir et leadership”, en M. De Coster y Fr. Pichault, *Traité de sociologie du travail*, Ed. De Boeck, Bruselas, 1994; pp. 421-452; N. Aubert y V. de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Ed. du Seuil, París, 1991; M. Pagès, *La Vie affective des groupes. Esquisse d'une théorie de la relation humaine*, Dunod, París, 1968; M. Pagès, M. Bonetti, V. de Gaulejac y D. Descendre, *L'emprise de l'organisation*, PUF, París, 1979; V. de Gaulejac e I. Taboada Leonetti, *La lutte des places*, Hommes et Perspectives/Desclée de Brouwer, París, 1993.

<sup>9</sup> A. Giddens, *La constitution de la société*, op. cit., p. 233.

trampa, parece que todo está sobre el tablero, que la situación está dada por igual a los dos jugadores. En la vida social, al contrario, las situaciones son raramente dadas pero al menos son parcialmente construidas lingüísticamente por los mismos actores. No sin razón se replicará que los actores negocian la definición de los problemas en función de sus propios intereses y que en el proceso de construcción del lenguaje de la realidad, la racionalidad estratégica todavía opera. Este argumento no es parcialmente concluyente, y esto por dos razones.

En primer lugar, si viene al caso, el análisis estratégico debe encuadrar entonces estas estrategias del lenguaje en el centro de su paradigma -tal trabajo en resumidas cuentas fue conducido durante muchos años por investigadores como Jacques Girin, Anni Borzeix y otros<sup>10</sup>. En segundo lugar, es verdad que las estrategias pueden entrar en la definición de los problemas, hace falta entonces admitir que el actor ha comenzado por definir su propia situación, sus intereses y lo que están dispuestos a poner en juego, *antes* de participar en la definición colectiva de los problemas. Pero la regresión se termina allí y el problema queda entero. Esta misma situación, estas variables que se ponen en juego y estos intereses, no son en sí mismo objetivos, ni están dados *a priori* como la noción de “lógica de la situación” hace pensar. Son construcciones sociales cristalizadas que resultan de informaciones, de influencias, de consejos de otros actores en el hilo de los diálogos, conversaciones, cuentas rendidas, relaciones diversas. De

ser así, entonces la “lógica de la situación” deja de ser el punto de partida natural del análisis. La realidad es construida socialmente, repiten los sociólogos del conocimiento como los filósofos del lenguaje ordinario o los etnometodólogos, y esta proposición *no* se reduce a la constatación banal que diversos actores testigos de un mismo evento ofrecen testimonios diferentes, principalmente insiste sobre el rol de las interacciones verbales en la construcción del mundo previo a todo cálculo racional. Queda en alguna medida construir una teoría propiamente comunicacional del poder. Merece la pena remarcar que el análisis estratégico, así centrado como está en el poder, no ha desarrollado jamás una teoría de la *legitimación* del poder digna de su nombre, y particularmente una teoría de la ideología<sup>11</sup>. Esto se explica, desde mi punto de vista, por esta tendencia a desatender el rol del lenguaje en la construcción de situaciones de actores.

El mismo razonamiento se aplica al postulado de la racionalidad limitada. En este modelo estratégico, este postulado queda esencialmente cognitivo: uno se limita a repetir que los recursos de atención y de reflexión son raros y que el espíritu humano siendo incapaz de comparar sinópticamente las elecciones posibles para apuntar al óptimo, se tiene que contentar con elecciones satisfactorias, es decir elecciones que encuentren criterios de satisfacción. O bien la teoría de Simon y March encubría una intuición mucho más sutil que haya jamás germinado, a saber el

<sup>10</sup> En particular, ver todos los trabajos realizados en el marco de la red Lenguaje y Trabajo, así como: Ph. Zarifian, *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, PUF, París, 1996.

<sup>11</sup> Sobre el tema de la legitimación ver, en particular, E. Bourgeois y J. Nizet, *Pression et légitimation*, PUF, París, 1995; R. Laufer y A. Burlaud, *Management public. Gestion et légitimité*, Dalloz, París, 1980; R. Laufer y C. Paradeise, *Le Prince bureaucrate*, Flammarion, París, 1982. Asimismo, ver los trabajos de Jean-Pierre Le Goff, por ejemplo: *La barbarie douce. La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, Ed. La Découverte, París, 1999.

hecho de que estos criterios de satisfacción que dirigen la decisión son por definición sugeridos o impuestos por otros y que en consecuencia, los límites de la racionalidad no son solamente cognitivos sino muy profundamente sociales. Son los otros que por sus normas, sus exhortaciones, sus prohibiciones, sus preferencias, sus deseos, contribuyen a definir, delimitar, simplificar nuestro mundo y estructurar nuestras antesalas de atención. En el análisis estratégico, la racionalidad limitada presenta una hipótesis muy estrechamente cognitiva e insuficientemente *socio-cognitiva*.

La racionalidad no es sino raras veces un flash mental. Frecuentemente es una actividad dialogada en pleno derecho. No ya un principio explicativo *ex post* sino una actividad de pleno derecho. Ella se inscribe en las micro-narraciones a veces solitarias y silenciosas, pero generalmente colectivas. Se reflexiona y se forma el pensamiento propio con los otros al borde de innumerables conversaciones, reuniones, discusiones que componen una buena parte de nuestra vida en el trabajo.

### ***Poder, regulación, acuerdos y convenios***

Una vez reimplantados los juegos de poder en el tejido de interacciones verbales, que es la materia misma de la vida organizacional, debemos interrogarnos sobre las condiciones y las modalidades de los acuerdos y de los convenios que se pueden contraer entre actores con intereses diferentes, y que, tarde o temprano, deben suspender sus enfrentamientos, ahorrarse el peso de las luchas

permanentes y anárquicas elaborando las reglas de sus intercambios y las condiciones de una cooperación satisfactoria.

La teoría de Jean-Daniel Reynaud<sup>12</sup> se dedica a responder a la cuestión de la construcción de reglas por las cuales los actores arreglan sus intercambios y sus enfrentamientos con el fin de asegurar su capacidad de acción colectiva. Los actores no se contentan con retomar reglas anteriores como dos jugadores que emprenden una partida de ajedrez, no más que si se abandonaran enteramente a la emergencia espontánea de reglas nuevas en el curso de las actividades. Ellos son capaces de una reflexividad social, es decir que ellos metacomuniquen sobre las mismas condiciones de sus intercambios con el fin de regularlos. Es más, ellos son capaces de definir explícitamente las condiciones de suspensión de sus enfrentamientos produciendo acuerdos y convenios según las modalidades muy analizadas por Luc Boltanski y Laurent Thévenot<sup>13</sup>. En estos acuerdos y convenios, el análisis estratégico encuentra un tema natural, así como una limitación de su campo. Al sellar un acuerdo, los actores aceptan someter sus diferencias al arbitraje de una escala de valores que les es común y se comprometen a suspender, al menos temporalmente su enfrentamiento.

## **Conclusión**

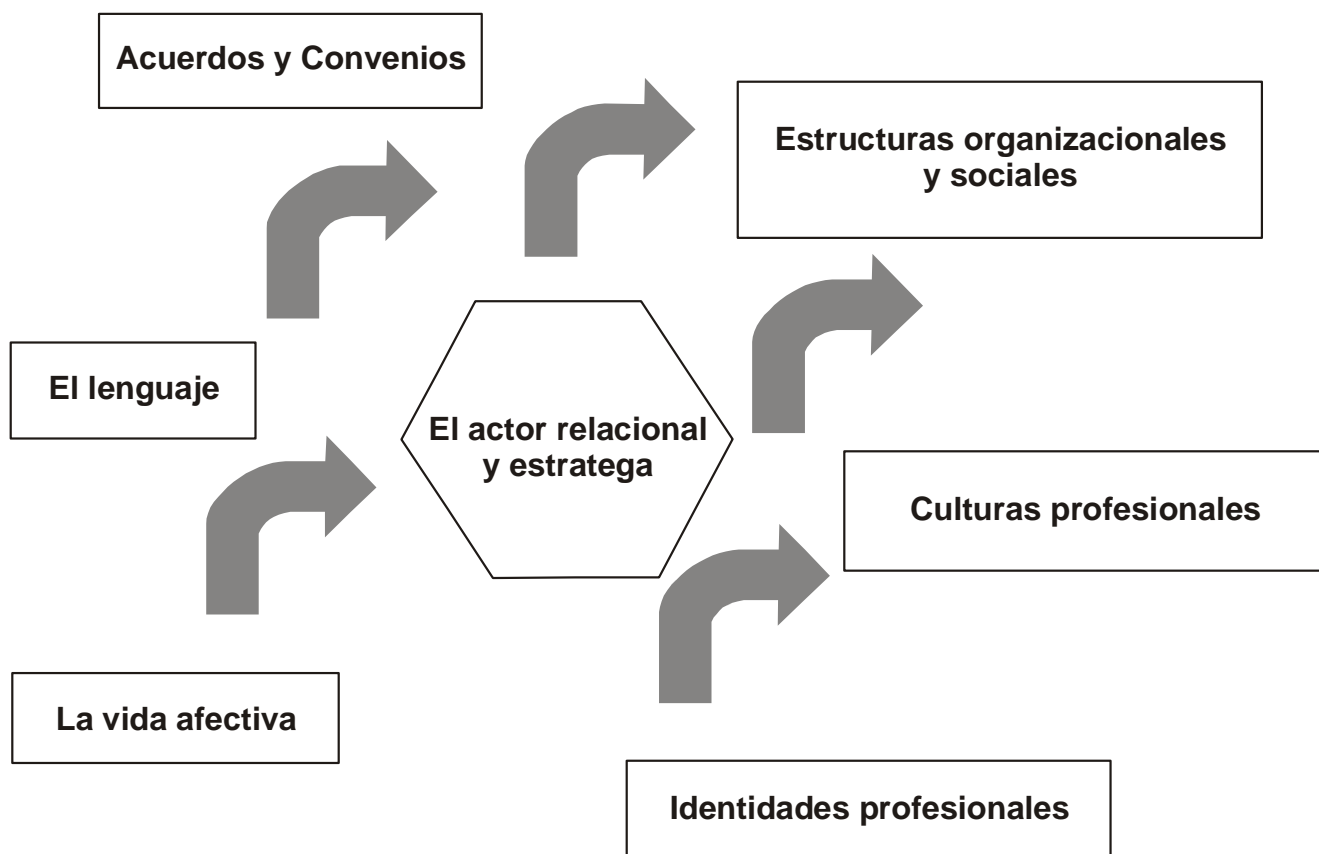
He señalado seis grandes limitaciones del modelo inicial del actor estratega tal como aparece en la sociología de las organizaciones francófona, y seis ejes de superación, o al

<sup>12</sup> J.-D. Reynaud, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, París, 1993.

<sup>13</sup> L. Boltanski y L. Thevenot, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, París, 1991. Ver también, L. Boltanski y E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, París, 1999.

menos de enriquecimiento del modelo. Seguramente la lista de autores y de contribuciones no es exhaustiva y soy consciente de no ser justo con muchos investigadores. Resulta interesante remarcar que estas seis formas de superación corresponden a seis maneras de arrancar la racionalidad de la interioridad mental a la cual estaba

confinada en el modelo inicial para replantarla en el mundo social, entre las estructuras sociales, las rutinas, roles, normas e identidades, las pasiones y los discursos, las reglas y los convenios. A manera de conclusión, resumiré mi discurso en este pequeño esquema.



blanca