



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE HIDALGO**

Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades  
Licenciatura en Ciencias de la Comunicación  
(Área de énfasis en Comunicación  
Organizacional)

**EL PODER EN LA ORGANIZACIÓN.  
CASO: DEPARTAMENTO  
RELACIONES PÚBLICAS DE LA  
SECRETARIA DE TURISMO  
DEL ESTADO DE HIDALGO**

**T E S I S**

PARA OBTENER EL GRADO DE:  
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA  
C O M U N I C A C I Ó N  
(ÁREA DE ÉNFASIS EN COMUNICACIÓN  
O R G A N I Z A C I O N A L)

**P R E S E N T A :**

**ADRIÁN RAYMUNDO JUÁREZ DOMÍNGUEZ**

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	4
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>CAPÍTULO 1. PUNTO DE PARTIDA METODOLÓGICO</b> .....	11
1.1 Construcción del objeto de estudio.....	11
1.2 Objetivos.....	20
1.3 Preguntas de Investigación.....	21
1.4 Hipótesis.....	22
1.5 Planteamiento del problema.....	22
1.6 Tipo de investigación, métodos y procedimientos.....	22
1.7 Universo de estudio, muestra y selección de la muestra.....	23
1.8 Selección definitiva de la muestra.....	25
1.9 Procesamiento de datos.....	25
1.10 Estado de la cuestión.....	26
<b>CAPÍTULO 2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b> .....	30
2.1 Comunicación.....	31
2.2 Organización.....	35
2.3 Comunicación organizacional.....	42
2.4 Comunicación en la organización.....	46
<b>CAPÍTULO 3. EL PODER EN LAS ORGANIZACIONES</b> .....	52
3.1 Definición del concepto: PODER.....	56
3.2 Tipos y bases de poder.....	61
3.3 Fuentes de poder.....	68
3.4 Dirección del poder.....	71

3.5	Relaciones entorno al poder.....	74
3.5.1	Poder y Liderazgo.....	74
3.5.2	Poder y Autoridad.....	76
3.5.3	Poder y Política.....	77
3.5.4	Poder y Valores.....	78
<b>CAPÍTULO 4. RELACIONES DE PODER.....</b>		<b>80</b>
4.1	Antecedentes históricos.....	81
4.2	Condición de SECTUR del Gobierno del Estado de Hidalgo (agosto-noviembre 2004) .....	82
4.3	Condición del Departamento de Relaciones Públicas del Gobierno del Estado de Hidalgo (agosto-noviembre 2004).....	88
4.4	Análisis de las relaciones de poder.....	96
4.4.1	Descripción del personal.....	98
4.4.2	Tipos de relaciones de poder el Depto. de Rel. Públicas.....	101
4.4.3	Bases de poder en el Depto. de Rel. Públicas.....	105
4.4.4	Fuentes de poder en el Depto. de Rel. Públicas.....	107
4.4.5	Dirección del poder en el Depto. de Rel. Públicas.....	109
4.4.6	Relaciones entorno al poder en el Depto. de Rel. Públicas.....	110
a)	Poder y Liderazgo.....	110
b)	Poder y Autoridad.....	115
c)	Poder y Política.....	116
d)	Poder y Valores.....	117
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>121</b>
<b>ANEXO.....</b>		<b>127</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>128</b>

## AGRADECIMIENTOS

*“De cierto es que los tiempos van cambiando y que los hombres han de cambiar también, siempre y cuando sea para edificar, las cosas en el futuro serán mejor”.*

### DEDICADO A:

#### **Mi padre**

Juan Carlos Juárez Torres, “**hombre** correcto y honorable” pero sobre todo **mi mejor amigo** en este mundo. Aunque me cueste aceptarlo siempre he querido ser como el, por eso también es uno de mis **superhéroes** favoritos. Gracias por educarme y por corregirme en el camino. Te amo.

#### **Mi madre**

Gloria Domínguez Soriano que es “la **mujer** más **linda, cariñosa y correcta**” que me formo en **su ser**, parte de **su carne** y de **su corazón**. Gracias por quererme, apoyarme, alimentarme y cuidarme. Sabes siempre te tengo conmigo por que también formas **parte de mi ser**. Te amo mama.

#### **A mi hermano**

Carlos J. Juárez Domínguez que es “mi **gran** ejemplo”. Aquel que ha recibido los impactos que debería haber recibido yo. Gracias por cuidarme hermanito. **Te quiero mucho**. Se que tu siempre puedes. Me has enseñado que un verdadero **hombre fuerte** también tiene el **corazón** más sensible del mundo.

#### **A mi hermanita**

Lezly Itzel Juárez Domínguez “la **mujercita** que siempre voy a cuidar”. Tú eres la que ha crecido entre hombres, que me ha soportado, por todo ello te reconozco, ya que es una proeza crecer a mi lado. **Conoces mi corazón y me alegro porque yo también conozco el tuyo**. Te quiero mucho.

#### **A las familias; Juárez y Domínguez**

Los quiero mucho. A mis tíos y tías que me han dado lecciones incontables y que siempre hemos tenido un lazo estrecho. A mis primos y primas que son también mis hermanos y que compartimos los recuerdos de la infancia. Gracias por dejarme aprender de ustedes.

#### **A mis amigos**

Se que pasamos muchas cosas buenas y malas, a pesar de todas ellas supimos tener “equilibrio”. Se que nos conocimos en un ambiente, digamos “diferente”, los estimo mucho; Miguel Ángel, Gustavo, Salvador, David, Iván, Saúl, Cesar, Ricardo, Víctor, Emmanuel y Alejandro. **“Ahora ya conozco todo sobre ustedes”.**

### **A mis maestros**

Ya que todos ustedes me dieron la enseñanza más importante de todas; la humildad. Especialmente a ti tutora **Elvira Hernández Carballido**, ya que tú sabes cuanto costo este trabajo y que ante las adversidades siempre estuviste ahí. Gracias **Jorge Alejandro** (por ser paciente), **Minerva** (por tu percepción de las cosas bellas), **Sandra** (por escucharme), **Karla Hajje** (que pantalones tienes, wow), **Silvia** (de ti aprendí lo suficiente y lo exacto), y **Tanya Meza** (aunque fuimos contrarios se que al final de cuentas “aprendimos”). Muchas gracias.

### **A mis amigas**

Me siento afortunado de haberlas conocido, cada una diferente, las cuales son perfectas en todos los aspectos. Creo que todas me escucharon y mejor aun me dieron un consejo. Perdonen si alguna vez las hice enojar. Gracias **Nora, Yina, Janet, Alejandra D., Yami, Alejandra P., Sonia, Ariadna, y Gladys**.

### **A las mejores de mi vida**

Especialmente a **Adriana** (“bonito nombre”. De ti he aprendido en este ultimo tiempo lo exacto para ser feliz... espero seguir haciéndolo, te quiero mucho), **Edna A.** (por cuidarme, ayudarme y “educarme”), **Mary Carmen** (que podría decirte... así es), **Susana** (ya sabes quien eres... que podría agregar), **Sandra** (hermana en todas las circunstancias), **Nancy** (por ayudarme cuando lo necesite y por escuchar en el silencio), **Diana** (a ti mi gran amiga por ser una versión de Adrián). Gracias Clayna y Deny (por mostrarme los dos lados de la balanza). A cada una de ustedes que en su medida me ha salvado...

### **A ti ángel que me cuida**

Al padre de mi padre, a ti abuelito. Que te quise como niño y que te amo como hombre, tu le diste fundamento a quien soy ahora, a ti que eres también uno de mis superhéroes favoritos, a ti que sin tocarme un pelo pudo quebrantar mi corazón, a ti que le dio coherencia a mis primeros años de vida, a ti que con tu ausencia me hace querer estar contigo, a ti quien me dio los años más felices de su vida, a ti gran roble que aun permaneces en mi corazón, a ti y solamente a ti que eres justamente como quiero llegar a ser. Te amo **José Guadalupe Juárez Vera**.

### **A ti quien me salvo y levanto en los momentos difíciles**

Sería inadecuado mencionar tu nombre, sabes que ninguna palabra podría describirte a ti amor de mi vida, gracias por enseñarme que no existen las coincidencias, gracias por salvarme, por perdonarme, por hacerme recordar quien fui algún día, por mostrarme a lo que he venido al mundo y por darme la oportunidad de conocer a las personas más increíbles. Eres también uno de mis superhéroes, mi fuerza, mi potencia y todo el amor que hay en mí. A ti que estas donde no puedo verte y solamente puedo sentirte.

*Y a todos aquellos que en su medida conocen a Adrián Raymundo Juárez Domínguez.*

## INTRUDUCCIÓN

En la actualidad la sociedad se estructura en un gran número de organizaciones; desde las más complejas (compañías internacionales, empresas, escuelas, asociaciones, sindicatos, federaciones, fundaciones etc.) hasta las más nimias y simples (pequeñas y medianas empresas, familias, pequeñas asociaciones, congregaciones, etc.) las cuales se han visto en la necesidad de generar un sistema de control que se pueda regular desde la misma organización, a esto le llamamos evolución al cambio, ya que la organización se transforma debido a los ambientes internos y externos que se presentan con el tiempo (esto se refiere al los diferentes cambios que se presentan con la evolución misma de los individuos). La mayoría del actuar humano se desarrolla o se da dentro de una organización; y esta a su vez marca algunos ciertos lineamientos que deben de seguir los sus miembros para una armonía dentro de ella.

El estudio del poder en las organizaciones no es un nuevo campo de estudio, sin embargo se le ha confinado a un tema relativo; debido a que las organizaciones se conforman de individuos; los cuales son relativamente impredecibles a las situaciones que se generan día a día en la empresa. Por ende podemos hacer esta sentencia "Desde los primeros indicios del hombre como sujeto organizado posee el concepto de poder, y ha aprendido que aquel individuo que sepa manejarlo, regularlo y ejecutarlo, tiene una gran ventaja sobre sus semejantes, ya que a través del poder puede alcanzar sus objetivos y los de la organización.

Con el tiempo el análisis del poder ha ido cobrando mayor fuerza puesto que el hombre ha tratado de comprender el comportamiento de los individuos dentro de un entorno organizado, ya sabrán porque, es razonable pensar que si estos tipos de comportamiento se pueden manipular, den como resultado un mejor

funcionamiento dentro de las empresas, como consecuencia tendríamos una mayor producción y un mayor ingreso. Debe de mencionarse al poder como un mecanismo de control y de coordinación de los integrantes de la agrupación. La organización es un sistema que integra a un grupo de individuos; por ello es necesario regular del comportamiento y una coordinación en las actividades, de modo que aumente la predisposición de las conductas. Las empresas necesitan de elementos que reglamenten el comportamiento de los miembros, como son; valores, normas, valores, líderes, políticas, etc.

El poder es un factor que garantiza la cooperación y coordinación dentro de la organización. “Este elemento que es el tema de estudio, permite contrarrestar la variedad espontánea de la conducta individual (esto significa que con los resultados deseados se eliminaran actitudes individualistas dentro de la agrupación, en una organización no se sirven a los deseos o propósitos de un individuo sino a los objetivos preestablecidos de la naturaleza de la empresa o compañía) según Kahn. Lo anterior menciona que es mejor tener a las masas controladas, que dispersas y con diferentes intereses. Hay que considerar al poder como el instrumento que ayuda a conseguir el logro de metas u objetivos de cualquier organización, y no como un obstáculo o un vicio que hay que eliminar.

Generalmente el poder esta distribuido en las organizaciones en las personas mayormente capacitadas con conocimientos especializados en diferentes ramas de estratégicas de las empresas (directivos, gerentes, jefes líderes, supervisores, encargados, empleados, etc.) para utilizarlos en diferentes situaciones y campos de acción. Desafortunadamente en México como en muchas otras partes, el poder es utilizado de una forma equívoca, satisfaciendo objetivos personales por necesidades organizacionales.

Existe actualmente un interés sobresaliente en México sobre la cultura organizacional, esto se refiere a dar importancia a todos los procesos que ayuden a la empresa (para su convivencia y existencia), todo hacia el desarrollo adecuado en cuanto a su accionar interno. El surgimiento de esta tendencia ha sido y sigue siendo obstaculizada por la perspectiva de las empresas dirigida a la producción económica y no encaminada a la mejora de los procesos de trabajo (lo que interesa son los resultados no importando como se llegue a ellos).

Como se debe de esperar en México la cultura de la obtención de los resultados es mayoría y esto nos trae consigo una baja en los estudios relacionados con el poder (uno entre tantos tópicos que se subestima) ya que es una sociedad conservadora en todos los aspectos, el poder si no se encuentra monopolizado tal vez sí esta centralizado; ya que una gran parte de las agrupaciones funcionan de modo burocrático (que es la forma tradicional del mando). Las formas de las organizaciones ya están establecidas, y es difícil imponer otros accionares. Lo que se puede hacer para que estas formas de organización funcionen correctamente es ayudar a que sus procesos de comunicación se lleven a cabo de la manera más adecuada, para obtener resultados de estos elementos de apoyo de las organizaciones.

En resumen, podemos decir que el ejercicio del poder es un medio instrumental para conseguir los fines de la organización y se usa para obtener beneficios o proteger los intereses personales. Este último aspecto pone de manifiesto la dimensión del poder como fenómeno político dentro de las organizaciones.

Planteo como objetivo principal de este estudio, analizar las relaciones de poder presentes en el Departamento de Relaciones Públicas en la Secretaria de Turismo del Estado de Hidalgo. Con esto mostraré que las relaciones de poder se

encuentran en cualquier tipo de organización no importando su naturaleza, y aportaré un análisis que mostrará en que puntos esta fallando el departamento para optimizar el funcionamiento. El poder como instrumento de los altos niveles es útil, siempre y cuando los subordinados lo ignoren o desconozcan (claro está es la perspectiva de los poseedores de poder, lo que les conviene es perpetuar el poder en ellos mismos).

En nuestro país se sabe relativamente poco de esta tendencia de comunicación en el campo organizacional. Resulta interesante llevar a cabo este análisis, ya que la mayoría de las organizaciones toman en cuenta otros factores de comunicación interna (para la mejora de la corporación) y descuidan al poder, al parecer todos buscan obtenerlo pero ¿realmente la organización está preparada para ejercer el poder de una forma adecuada para la optimización de sus metas?

Es necesario analizar a cada organización ya que no solo los factores externos o más próximos son los que tienen influencia en los procesos de producción y evaluación de efectividad en la empresa. Los factores internos como son liderazgo, comunicación interpersonal, relaciones de poder, división distribución del trabajo, etc., van más allá del concepto que tiene la sociedad mexicana.

¿Para que realizar un estudio así?

Con la nueva tendencia de comunicación organizacional es necesario realizar estudios de este tipo, ya que el poder como elemento de comunicación interna es importante por su naturaleza de control y coordinación del entorno organizado.

El poder dentro de la sociedad así como en las organizaciones es un tema controvertido no por las clases o puestos superiores sino por las clases o puestos

inferiores (por el desconocimiento del tema), cabe mencionar que todo individuo esta en busca de el (de forma consciente o inconsciente), que aquel que está en posesión de ejecutarlo trata de perpetuarlo de su lado, no importando las consecuencias o medidas para preservarlo.

Este estudio surge de una inquietud que fue concebida por los motivos de todas las personas que he observado, y que me han llevado a preguntarme ¿Cuál es el impacto de las actitudes de los individuos en las metas organizacionales? Y qué es lo que provoca estas actitudes? Al principio apuntaban a diferentes perspectivas, pero después de un lapso, concreté que el poder es el factor que todos desean y por el cual todos somos regidos.

Para finalizar, toda organización necesita un análisis de relaciones de poder, pregúntese ¿Qué organización no necesita una mejora o innovación continua, o qué compañía no evoluciona según las condiciones en las que vive y se desarrolla? Así tenemos que una organización es un ente viviente.

Es así como la presente tesis presenta una estructura que intenta ser coherente y ordenada al partir de lo general a lo particular. El primer capítulo expone el perfil metodológico de la investigación. En tanto, el segundo apartado presenta las perspectivas teóricas de nuestra área de énfasis, la comunicación organizacional. A continuación, en el tercer capítulo, se hace referencia a la categoría básica de este trabajo académico, el poder, y se ubica dentro del contexto de las organizaciones. Finalmente, el cuarto apartado describe las relaciones de poder que se observaron en nuestro caso de estudio.

# *CAPÍTULO 1*

## **Punto de partida metodológico**

Este capítulo tiene como objetivo explicar los fundamentos metodológicos sobre los que se asienta la presente tesis. Es así como se desarrollan los siguientes puntos, que fueron determinantes en nuestro proyecto de investigación.

### **1.1 CONSTRUCCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

#### **PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

La realidad social es compleja y cada uno de los fenómenos que ocurren en ella puede ser estudiado por las ciencias sociales. Es así como surge la propuesta de reconocer que su estudio evoluciona y cada etapa representa un aspecto específico al momento de hacer una investigación:

- a) Objeto real: lo que existe
- b) Objeto de estudio: Criterios empleados por una disciplina científica para la construcción de conocimiento
- c) Objeto de investigación: Construcción formal que expresa ámbitos y exigencias cognitivas y que media en la relación de conocimiento teorizante entre el sujeto reflexivo y el o los objetos reales que abarcan al sujeto de estudio

De esta manera, la construcción del objeto de estudio de la presente tesis, siguió las siguientes etapas:

1ra. Las preocupaciones de investigación

2da. De la pregunta de investigación al enunciado temático

- 3ra. Jerarquización temática
- 4ta. Los ámbitos de indagación
- 5ta. Intencionalidad investigativa
- 6ta. Objeto de estudio

La manera en que se fue realizando cada etapa fue la siguiente.

### **1ra. LAS PREOCUPACIONES DE INVESTIGACIÓN**

Se identificó el tema de la disciplina de interés y se enlistaron sus preocupaciones investigativas.

<b>PREOCUPACIONES INVESTIGATIVAS</b>
1. El poder es una categoría útil para identificar las relaciones existentes en una organización social
2. Por medio de la observación puede identificarse las relaciones de poder existentes en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo
3. Precisar qué importancia tiene el poder en una organización pública
4. Las jerarquías existentes en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo es determinante para identificar si el poder influye en el desarrollo organizacional de la institución
5. Deben identificarse los factores que influyen en el proceso de relaciones de poder en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo

## 2da. DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN AL ENUNCIADO TEMÁTICO

Las preocupaciones deben transformarse en preguntas de investigación para que para expresar con mayor claridad el contenido problemático de nuestro interés.

DE PREOCUPACIONES INVESTIGATIVAS A PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
1. El poder es una categoría útil para identificar las relaciones existentes en una organización social	¿Representa el poder una categoría útil para identificar las relaciones existentes en una organización social?
2. Por medio de la observación puede identificarse las relaciones de poder existentes en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo	¿Para identificar las relaciones de poder en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo la observación es la técnica ideal?
3. Precisar qué importancia tiene el poder en una organización pública	¿Qué importancia tiene el poder en una organización pública?
4. Las jerarquías existentes en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del estado de Hidalgo es determinante para identificar si el poder influye en el desarrollo organizacional de la institución	¿Son las jerarquías el aspecto determinante para identificar el poder en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del estado de Hidalgo?
5. Deben identificarse los factores que influyen en el proceso de relaciones	¿Cuáles son los factores que influyen en el proceso de relaciones de poder en

de poder en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo.	el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del estado de Hidalgo?
---	---

Cada una de las preguntas realizadas debe forzar para pensar el QUÉ motivador de la investigación. Ahora la tarea siguiente es formular de manera clara y precisa un enunciado temático que exprese el contenido sustancial de cada enunciado interrogativo. Es importante redactarlo en una frase breve, de manera afirmativa, identificar el área de estudio que puede ayudar a responder la interrogante y respetar el sentido del enunciado. Iniciar la frase con un verbo que marque nuestra acción principal es fundamental.

<b>PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>ENUNCIADO DE INVESTIGACIÓN</b>
¿Representa el poder una categoría útil para identificar las relaciones existentes en una organización social?	Explicar que el poder es una categoría útil para identificar las relaciones de poder existentes en una organización social.
¿Para identificar las relaciones de poder en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo la observación es la técnica ideal?	Observar de manera directa las relaciones de poder existentes en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo
¿Qué importancia tiene el poder en una organización pública?	Interpretar la importancia del poder en una organización pública

¿Son las jerarquías el aspecto determinante para identificar el poder en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo?	Identificar las jerarquías como factor determinante en las relaciones de poder en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo
¿Cuáles son los factores que influyen en el proceso de relaciones de poder en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo?	Describir los factores que influyen en el proceso de relaciones de poder en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo

### 3ra. JERARQUIZACIÓN TEMÁTICA

Es necesario que se reconozca el enunciado temático básico que permitirá construir nuestro objeto de estudio. Para lograrlo es necesario tomar en cuenta cuatro criterios:

- Criterio de intensidad de la preocupación
- Criterio de posibilidades investigativas
- Criterio de importancia social
- Criterio de importancia científica

La decisión se toma siempre desde una visión cuantitativa, es decir, el enunciado temático que se repita más veces y se coloque constantemente en primer lugar en cada una de las selecciones por criterios representa el enunciado elegido.

<b>CRITERIO DE INTENSIDAD DE LA PREOCUPACIÓN</b>	<b>CRITERIO DE POSIBILIDADES DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>CRITERIO DE IMPORTANCIA SOCIAL</b>	<b>CRITERIO DE IMPORTANCIA CIENTÍFICA</b>
Describir los factores que influyen el proceso de relaciones de poder en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo	Observar de manera directa las relaciones de poder existentes en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo	Describir los factores que influyen el proceso de relaciones de poder en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo	Describir los factores que influyen el proceso de relaciones de poder en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo
Observar de manera directa las relaciones de poder existentes en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo	Describir los factores que influyen el proceso de relaciones de poder en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo	Observar de manera directa las relaciones de poder existentes en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo	Explicar que el poder es una categoría útil para identificar las relaciones de poder existentes en una organización social
Identificar las jerarquías como	Explicar que el poder es una	Identificar las jerarquías como	Interpretar la importancia del

factor determinante en las relaciones de poder en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo	categoría útil para identificar las relaciones de poder existentes en una organización social	factor determinante en las relaciones de poder en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo	poder en una organización pública
Explicar que el poder es una categoría útil para identificar las relaciones de poder existentes en una organización social	Interpretar la importancia del poder en una organización pública	Explicar que el poder es una categoría útil para identificar las relaciones de poder existentes en una organización social	Observar de manera directa las relaciones de poder existentes en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo
Interpretar la importancia del poder en una organización pública	Identificar las jerarquías como factor determinante en las relaciones de poder en el	Interpretar la importancia del poder en una organización pública	Identificar las jerarquías como factor determinante en las relaciones de poder en el

	departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo		departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo
--	---	--	---

De acuerdo a la selección, el enunciado temático que más le interesa es el que obtuvo primer lugar y mayor número de citas en su tabla de criterios.

#### 4ta. LOS ÁMBITOS DE INDAGACIÓN

Ya identificado el enunciado temático es necesario precisar si está relacionado con la disciplina a la que pertenecemos, si el tema elegido tiene reconocimiento académico, si existe una línea de investigación, si posee extensión espacial (lapso de desenvolvimiento de un proceso u objeto), historicidad (condiciones en las que se da el proceso de desenvolvimiento de la sociedad) y complejidad investigativa (grado de dificultad percibida en la apropiación teórica de un problema, ámbito u objeto).

ENUNCIADO TEMÁTICO	AMBITOS DE INDAGACIÓN	SI/NO
	<b>DISCIPLINA:</b> CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN	SI
	<b>TEMA:</b> COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	SI
	<b>LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:</b>	SI

	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	
	EXTENSIÓN ESPACIAL: <b>ORGANIZACIÓN PÚBLICA</b>	SI
	<b>HISTORICIDAD</b> Al revisar las investigaciones que hasta la fecha se han hecho del tema, podemos afirmar que no existen antecedentes parecidos en nuestro país sobre estudios con la delimitación y enfoque que nosotros estamos aplicando. El estado de arte que se incluye en este capítulo lo demuestra.	NO

### **5ta. INTENCIONALIDAD INVESTIGATIVA**

Luego de revisar las dimensiones en que podemos ubicar nuestro enunciado de investigación es necesario construir la intencionalidad investigativa. Para ello es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos.

Enunciado temático	Describir los factores que influyen el en proceso de relaciones de poder en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo
Ámbitos de indagación	Comunicación, organizaciones, comunicación organizacional, poder, organizaciones públicas
Intencionalidad investigativa	De acuerdo al “Manual para el registro de tesis”.

## **6ta. MODALIDAD**

- MONOGRAFÍA
- ANÁLISIS
- DIAGNÓSTICO
- MANUAL
- PROPUESTA
- ENSAYO
- TRATADO

## **7ma. OBJETO DE ESTUDIO**

Finalmente, en una frase precisa se sintetiza el objeto de estudio que se ha construido:

Analizar los factores que influyen en el proceso de relaciones de poder en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

- Describir las relaciones de poder existentes en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo.

### **Objetivos específicos**

- Sistematizar la propuesta metodológica que guía a la presente investigación.
- Exponer las bases teóricas que dan sustento a lo comunicación organizacional como área de énfasis en los estudios de la comunicación.
- Explicar la importancia de la categoría poder en las organizaciones.
- Describir las relaciones de poder existentes en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo.

### **1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

1. ¿Cómo y cuál es la correspondencia entre los principios teórico-prácticos acerca de la comunicación organizacional, el poder y una organización pública del Estado de Hidalgo?
2. ¿Cuáles son los factores que influyen en el proceso de relaciones de poder en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo. ?
3. ¿Cómo se realiza el proceso de de relaciones de poder en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo?
4. ¿Cómo influye el poder en la comunicación organizacional en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo?
5. ¿Cuáles son las tendencias, actitudes y mensajes que producen determinadas relaciones de poder en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo?

## **1.4 HIPÓTESIS**

En el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo existe un vacío en el desarrollo de la comunicación organizacional lo que provoca un descuido entre las relaciones de poder y las relaciones interpersonales. Ello descuida las relaciones de los diferentes niveles jerárquicos, crea barreras de comunicación (que aunque a veces son necesarias) las convierte en obstáculos laborales, y más que nada la lucha de dominantes por objetivos propios.

## **1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo se detecta el problema de un ejercicio poder como un mecanismo de control y de coordinación de los integrantes de la agrupación. La organización se caracteriza por ser un sistema que integra a un grupo de individuos; por ello es necesario regular del comportamiento y una coordinación en las actividades, de modo que aumente la predisposición de las conductas. Las organizaciones necesitan de elementos que reglamenten el comportamiento de los miembros, como son; valores, normas, líderes, y políticas donde el poder sea ejercido como un elemento de comunicación interna que la beneficie en pos de un menor ambiente laboral.

## **1.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN, MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS**

La presente investigación es descriptiva, porque busca especificar las propiedades y características del ejercicio de poder en el departamento de

relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo. Tanto en la observación como en la descripción, como en las actitudes y respuestas de los entrevistados; posteriormente se convierte en correlacional, porque se encontraron diversas relaciones entre las variables consideradas en los objetivos y las hipótesis, aplicadas en los instrumentos de medición utilizados.

Es un estudio no experimental, porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables independientes, dejándolas en libertad; por lo que no se tuvo control directo sobre ellas, observándose situaciones no provocadas intencionalmente.

Su diseño de investigación es transeccional, porque su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelaciones, en un tiempo determinado, durante el período (agosto-noviembre 2004).

Se exploraron los problemas, los asuntos o situaciones, en el análisis general de contenido de la comunicación, en las actitudes, en la realización de las entrevistas a directores o subdirectores, a los integrantes del departamento, así como a los empleados seleccionados, en el departamento de relaciones públicas de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo donde realicé mi servicio social.

## **1.7 UNIVERSO DE ESTUDIO, MUESTRA Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

En el caso de los entrevistados, la muestra estuvo compuesta por el director y subdirector, diseñador y servidores. Se hizo una observación directa y participante.

Las fechas para la integración de una semana compuesta, se seleccionaron de la siguiente forma: fue un procedimiento al azar en el periodo ya antes

mencionado, ya que es el lapso de tiempo que se realiza el servicio social del observador. La semana compuesta se presenta en la muestra probabilística de la tabla siguiente: agosto-noviembre 2004

<b>Calendario Aleatorio, Agosto-noviembre 2004.</b>							
	<b>Domingo</b>	<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>	<b>Sábado</b>
	1	2	3	4	5	6	7
	8	9	10	11	12	13	14
<b>Agosto</b>	15	16	17	18	19	20	21
	22	23	24	25	26	27	28
	29	30	31				
				1	2	3	4
	5	6	7	8	9	10	11
<b>Septiembre</b>	12	13	14	15	16	17	18
	19	20	21	22	23	24	25
	26	27	28	29	30		
						1	2
	3	4	5	6	7	8	9
<b>Octubre</b>	10	11	12	13	14	15	16
	17	18	19	20	21	22	23
	24	25	26	27	28	29	30
	31						
		1	2	3	4	5	6
	7	8	9	10	11	12	13
<b>Noviembre</b>	14	15	16	17	18	19	20
	21	22	23	24	25	26	27
	28	29	30				

## **1.8 SELECCIÓN DEFINITIVA DE LA MUESTRA**

El departamento de relaciones publicas está compuesto por 7 personas a las cuales se les aplico el sistema de observación. Ya que no es un departamento grande se pudo llevar este tipo de observación participante en la cual se puede tener un dominio de los resultados que se esperaban obtener en esta muestra total del departamento.

## **1.9 PROCESAMIENTO DE LOS DATOS**

La información del análisis general de contenido de la comunicación, fue registrada, cuyos datos fueron a su vez procesados en una base de datos sencilla. El registro se hizo de la siguiente manera:

- Datos obtenidos de la observación y registrados en nuestro diario
- Interpretación de las acciones de los personajes observados
- Expresiones de los entrevistados y una selección de fragmentos y párrafos útiles.

Los contenidos de las entrevistas no fueron grabadas, ya que no se permitió pero las notas tomadas fueron transcritas en un formato. La información proporcionada, se imprimió y los datos indispensables fueron registrados a su vez, en otro extenso formato, en el cual se pegaron varias hojas (sábana), uno para cada categoría. En éste, se enumeraron en columnas, cada una de las variables relacionadas con los objetivos, las preguntas de investigación y las hipótesis, utilizándose algunas codificaciones, para evaluar lo completo de las respuestas, en base a las categorías.

### **Categorías localizadas en la realización de las entrevistas:**

- Funciones de los directivos y empleados.
- Características de los directivos y empleados.
- Métodos y técnicas para la opinión, los juicios y la argumentación.
- Estructura de organización.
- Jerarquías en el área laboral.
- Importancia de la comunicación interna.
- Características de los directivos y empleados.
- Política organizacional.
- Importancia del líder.
- Los valores.
- Importancia y poder de la ideología.

### **1.10 ESTADO DE LA CUESTIÓN**

En 1986 Abraham Nosnik<sup>1</sup> definió el estudio de la comunicación organizacional como el trabajo teórico metodológico que realiza investigaciones para un mejor funcionamiento e integración de las organizaciones vía estrategias comunicativas. Su objeto de estudio son los fenómenos de comunicación que se dan al interior y exterior de las organizaciones (instituciones privadas, organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y empresas). Entre sus objetivos básicos están:

- Evaluar prácticas comunicativas en las organizaciones.

---

<sup>1</sup> Nosnik, Abraham, "La comunicación organizacional en México", conferencia impartida en el Congreso Nacional de la Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación (AMIC), Tlaxcala, México, mayo de 1999

- Revisar las diferentes estructuras de comunicación organizacional para la mejor satisfacción de los objetivos o metas de una organización.
- Observar y registrar el impacto de la comunicación sobre otros procesos psicosociales y su impacto cultural.

Respecto a sus perspectivas de estudio, el autor considera las siguientes:

- Insistir y mostrar lo que una organización puede ganar al estar bien comunicada, de esta manera la comunicación se convertirá en una herramienta motivacional y de desarrollo de primera importancia.
- Destacar las actividades de planeación y evaluación de distintas áreas de recursos humanos para dar una “inyección de racionalidad” a los procesos de toma de decisiones en el seno de una organización.
- Contribuir al estudio de la cultura de una organización.

Estudiar la comunicación organizacional supone el compromiso de formar profesionistas capaces de diagnosticar, planear y producir estrategias de comunicación que permitan el flujo e intercambio de información para la realización de las actividades y la obtención de metas y objetivos organizacionales a través de estrategias adecuadas de medios de comunicación. Se dice que el profesional de esta actividad deberá tener conocimiento de los conceptos, estrategias y técnicas de la comunicación y cultura organizacional con lo cual producirá la naturaleza, la identidad y la imagen de un sistema social o de una

organización por lo que permitirá desempeñarse como director, asesor, investigador o analista de organizaciones públicas o privadas.<sup>2</sup>

Sin embargo, además de estos espacios de desarrollo de la comunicación organizacional también en la academia ha encontrado presencia. Es así como es reconocida como área de estudio o especialidad y línea de investigación. De acuerdo con Raúl Fuentes Navarro<sup>3</sup> de 1995 a 2001 se han registrado 28 estudios en nuestro país en torno a esta área:

- ALVARADO RUIZ, Lissette, “La comunicación organizacional en una institución pública”, en *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Plaza y Valdés, México, 1998
- BERROCALI ÁLVAREZ, Alejandro, “Estrategia de comunicación en el proceso de reorientación de la cultura organizacional caso Gigante S. A. de C. V”, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Plaza y Valdés, México, 1998
- LLANO PRIETO, Serafina, “El perfil del comunicador organizacional en el mercado laboral” en *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Plaza y Valdés, México, 1998
- MARTIN DEL CAMPO COVARRUBIAS, Luís, “Comunicación con calidad: grupo financiero INVERLAT”, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Plaza y Valdés, México, 1998
- NOSNIK, Abraham, ¿Por qué la comunicación es relevante en la empresa?, en *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Plaza y Valdés, México, 1998

---

<sup>2</sup> Plan de Estudio de la licenciatura en ciencias de la comunicación, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1997, p.22

<sup>3</sup> Fuentes Navarro, Raúl, La investigación académica sobre comunicación en México, ITESO, México, 2003

- OCAMPO ANGARITA, Orlando, “Comunicación organizacional como estrategia para el logro de resultados educativos en las escuelas de comunicación” en *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Plaza y Valdés, México, 1998
- PÉREZ CASTILLO, Juan Guillermo, “La aplicación de los modelos de comunicación en las organizaciones”, en *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Plaza y Valdés, México, 1998
- REBEIL CORELLA, María Antonieta, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Plaza y Valdés, México, 1998

## *CAPÍTULO 2*

### **Comunicación Organizacional**

La humanidad a través del tiempo ha aprendido, adaptado y evolucionado en todos los ámbitos, la comunicación como el suceso más representativo en esta adaptación ha cobrado importancia, puesto que la necesidad de emitir mensajes hacia un público se ha especializado hasta el punto de dedicarle un campo profesional.

Pero ¿por qué dedicarle un estudio específico? La transmisión de mensajes ha cobrado tal importancia que es conveniente investigar cual es el comportamiento de los individuos frente a ellos, la humanidad se ha percatado que el contenido de sus mensajes influye más que cualquier acción. Esta condición es difícil de alcanzar y explicar en su totalidad ya que se desarrolla en un contexto cambiante como lo son los entornos relacionados con el hombre, la comprensión total de un fenómeno de comunicación se sujeta a diversos factores en los cuales esta inmerso el ser humano.

La importancia de dedicarle un estudio específico recae directamente en el uso de la comunicación como herramienta para el logro de objetivos en cualquier agrupación humana, específicamente la persuasión de uno o varios individuos frente a sus contrapartes dentro de la organización.

Si nuestra preocupación es la comunicación de los individuos en sociedad, debemos de conocer su contexto; la organización desde la forma más básica hasta la más compleja generan los contenidos que necesitamos para el estudio de la comunicación en el ser humano.

Así pues este capítulo presenta las bases teóricas en la que se desarrolla la presente tesis, en la que me sustento para justificar la relevancia del poder en las organizaciones. El poder es observado como elemento de comunicación interna, por eso es necesario saber de donde proviene el concepto.

## 2.1 COMUNICACIÓN

Del Latín (*Communicatio*), acción y efecto de comunicar o comunicarse.<sup>4</sup>

Definición etimológica, proviene del latín *comunicare* que significa poner en común.<sup>5</sup>

La comunicación y el raciocinio son características inherentes del ser humano, ambas presentes de la aparición del hombre en la tierra. El concepto de comunicación ya ha sido mencionado por muchos autores, sin embargo uno de los primeros en considerarla fue Aristóteles hacia el año 300 a.C., él mencionó a la persuasión como el objetivo principal de la comunicación, ya que es “el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista”<sup>6</sup>, esto significa que cada mensaje emitido por cualquier individuo conlleva intencionalidad, con el deseo que el receptor acepte la intencionalidad o punto de vista del emisor.

También distinguió y aportó los elementos básicos del proceso de comunicación “*quién dice qué a quién*”<sup>7</sup> lo cual significa el modelo emisor-

---

<sup>4</sup> Definición Comunicación, Microsoft Encarta, 2005.

<sup>5</sup> Diccionario de Comunicación, Editor 904. Buenos Aires, 1997. p. 45

<sup>6</sup> K. Berlo, David, El proceso de la comunicación, Editorial El Ateneo, Argentina, 2006. p. 6

<sup>7</sup> González Alonso, Carlos, Principios Básicos de Comunicación, Editorial Trillas, México, 2001. p.

mensaje-receptor. En este primer intento de definición, Aristóteles logra revelar los elementos esenciales del proceso de comunicación.

Con el paso del tiempo también ha evolucionado la definición de comunicación, y desde entonces los modelos propuestos siempre han presentado los elementos que Aristóteles mencionó. Solamente a su propuesta le hizo falta un elemento que hasta el día de hoy es indispensable cuando se quiere definir a nuestro tema de estudio. Este es el Feed-Back (retroalimentación), que es la respuesta emitida por el receptor, que al mismo tiempo lo convierte en emisor. El efecto que se espera en el Feed-Back es la interacción del receptor con el emisor, para que en determinada situación se presente un cambio de papeles para completar el flujo de comunicación.

El tiempo ha transcurrido y muchos otros modelos y definiciones se hicieron presentes, con cada nuevo modelo venia un elemento que era descrito por una acción especializada dentro del proceso de comunicación.

Se hizo presente la aportación de Shannon-Weaver compatible con la idea de Aristóteles, mencionaron que los componentes de la comunicación incluyen:

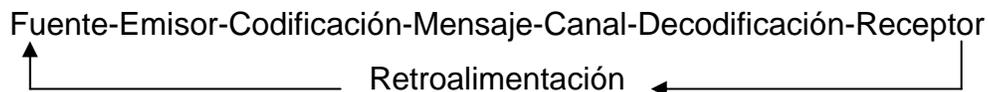
- 1) Una fuente
- 2) Un transmisor
- 3) Una señal
- 4) Un receptor
- 5) Un destino

Este modelo es comparado con algún sistema mecanizado y se le relaciona con una transmisión radial.

Recientemente se propuso “el modelo de la comunicación de David K. Berlo”<sup>8</sup> y presenta semejanzas con las anteriores y carece de lo mismo que las anteriores “interacción”.

1. Fuente de la comunicación: El propósito de la fuente tiene que ser expresado en forma de mensaje.
2. Encodificador: Es el encargado de tomar las ideas de la fuente y disponerlas en un código.
3. Mensaje: el mensaje propiamente dicho, es lo que se quiere dar a conocer o comunicar.
4. Canal: Es un medio, un portador de mensajes o sea un conducto.
5. Decodificador: “Encodificador”
6. El receptor de la comunicación: A quien va dirigido.

La diferenciación más compleja de los elementos que conforman al proceso de comunicación es: “Emisor, fuente, proceso de decodificación del mensaje, mensaje, proceso de decodificación, asimilación del mensaje, receptor y retroalimentación”<sup>9</sup> el modelo propuesto sería así:



<sup>8</sup> K. Berlo, David, Op. cit., p 28

<sup>9</sup> González Alonso, Carlos, Op. cit., p. 15

Después de tener un modelo que satisface a estudiosos en el tema de comunicación, son las bases anteriores de puede mencionar que:

“La comunicación es la base de la interacción de las relaciones de hombre a hombre. Nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente. Hay un propósito al comunicarse, pero a menudo no somos conscientes de él cuando actuamos; el objeto de la comunicación es afectar, afectar a quien y de qué modo”<sup>10</sup>.

Todo esto nos lleva a decir que comunicación es:

El proceso de interacción entre emisor y receptor a través de un canal próximo que los vincula, por el cual se hacen llegar un mensaje bajo un código semejante que influye o afecta directamente a ambas partes, y cuya finalidad es la persuasión.

También debemos considerar que el emisor tanto el receptor deben de codificar y decodificar el mensaje antes de ser enviado o recibido, lo pueden realizar ellos o alguna otra herramienta.

Sin embargo ésta es la mitad de nuestra definición principal, para proseguir con ellas es necesario definir que es una organización.

---

<sup>10</sup> K. Berlo, David, Op. cit., p. 10-12

## 2.2 ORGANIZACIÓN

Su definición etimológica, proviene del griego *Organon*, que significa instrumento, por ello se considera a la organización como un medio para hacer o alcanzar algo.

Una referencia más simple de organización: “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”<sup>11</sup>.

Como podemos observar las definiciones anteriores nos denotan a la organización como una herramienta o instrumento conformado por individuos para llegar a una meta determinada. Aunque simples, señalan la esencia de la organización, la cual es la lucha conjunta por objetivos o metas.

Goldhaber concibe a la “organización como una red de relaciones interdependientes”<sup>12</sup>, ¿a qué se refería con esto? Quería decir que las organizaciones son agrupaciones de individuos jerarquizados que mantienen un sistema de comunicación entre si, las relaciones se dan por los roles establecidos y generan el comportamiento dentro de la organización, todos ellos comparten identidad (visión), cultura (valores) y objetivos (misión).

Algunas de las primeras aportaciones en la elaboración del concepto de organización fueron de:

Max Weber, él no aportó una definición en sí de organización, en cambio ofreció un concepto que fue el apoyo para otros autores. Weber distinguió primeramente al grupo corporativo, éste involucra “una relación social que está

---

<sup>11</sup> Definición Organización, Microsoft Encarta, 2005.

<sup>12</sup> Goldhaber, M. Gerald, Comunicación Organizacional, Diana, México, 1999

cerrada, o limita la admisión de extraños por medio de reglas... hasta su orden es impuesto por la acción de individuos específicos cuya función es ésta, la de fungir como jefe o cabeza y por lo general tiene un personal administrativo”<sup>13</sup>. En la anterior cita menciona elementos básicos en el concepto, ellos son fronteras, interacción, la idea de orden, jerarquía de autoridad, dirección, y división de trabajo.

Más adelante Weber, mencionó que las relaciones que se presentan dentro de una empresa son más asociativas que comunales; la interacción es asociativa debido a que luchan por un propósito o meta establecida por la empresa, y las relaciones comunales son meramente las que se establecen en la familia, esto descarta a la familia como organización formal, algunos autores se basaron en Weber para descartar a la familia como organización. Por ende significa que toda compañía tiene actividades con fines, son las metas o propósitos establecidos. “las organizaciones están diseñadas para hacer algo”<sup>14</sup>

Chester Barnard es otro importante autor que brindó su definición, “un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”<sup>15</sup> menciona una base diferente para las organizaciones, la cual es la coordinación, también da importancia al individuo.

En tanto, si nos referimos a Marx, aunque él no desarrolló una definición formal de la organización. Menciona que el concepto clave es la “Praxis o actividad práctica humana y se refiere tanto a la actividad individual como a la colectiva”, esta última es la importante en el estudio de las organizaciones. Marx de importancia a los resultados los cuales pueden ser materiales (productos,

---

<sup>13</sup> Hall H., Richard, Organizaciones, estructuras y proceso, Prentice Hall, 2003, México. p. 30

<sup>14</sup> Idem

<sup>15</sup> Idem

servicios, instalaciones, etc.) y los inmateriales (trabajo, interacción, actividades, etc.).

Algunos teóricos consideran a la comunicación como "un sistema socio estructural compuesto de interacciones de las estructuras formales de las estrategias, políticas, procesos gerenciales, así como de todos los elementos auxiliares de la vida y el funcionamiento organizacional (objetivos y metas formales, estructuras de autoridad y de poder, mecanismos de control, motivación y recompensas, procesos de selección, de reclutamiento y formación, etc.) así como un sistema cultural compuesto de elementos afectivos y expresivos, y significados simbólicos (mitos, ideologías y valores)."<sup>16</sup>

La organización vista desde una perspectiva meramente administrativa la presentan Koontz y O'Donnell en su obra Administración nos menciona nos menciona: "una estructura organizacional u organización debe de estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos de la empresa."<sup>17</sup>

Existe dualidad de conceptos en los dos campos, tanto en la Comunicación como en la Administración, se menciona que debe tenerse el nivel de organización para alcanzar los objetivos, y una de las herramientas para obtenerlos claramente es la comunicación, pero no estoy diciendo que la comunicación es únicamente "un complemento". Como estudiante de comunicación considero que los alcances

---

<sup>16</sup> Allaire Yvan, y E. Firsirotu, Mihaela, Teorías sobre la cultura organizacional en Cultura Organizacional, Editorial Legis, Colombia, 1992. p. 30

<sup>17</sup> Koontz Harold, O'Donnell Cyril, Weihrich, Heinz, Management (Administración), Editorial. Mc Graw Hill. México, 1984. p. 252

de la comunicación en todos los ámbitos son mayores a cualquier otra disciplina, con esto no descarto la utilidad de las doctrinas en las que nos apoyamos, quiero dar a entender a la comunicación como complemento dual y debe ser considerada importante.

Por lo tanto, la organización es un organismo conformado por individuos que mantienen una relación jerárquica, con roles y funciones establecidas, encaminadas hacia una misión, visión y metas, para el alcance de objetivos individuales o grupales dentro de un ambiente interactivo.

Ante ello, no importando la naturaleza o tipo de organización Fernández Collado en su obra (la comunicación en las organizaciones) menciona cinco características que se hacen presentes en cualquier organización:

1. Tamaño.- es el número de integrantes, y también el de la infraestructura con la que cuenta para realizar sus actividades.
2. Interdependencia.- son las relaciones que entrelazan a los integrantes, es el trato o influencia que existe entre los integrantes de la empresa.
3. Insumos.- son los elementos que se adquieren del entorno, y que se tratan de aprovechar de la manera más responsable, ya que pertenecen al ambiente al cual pertenece la organización.
4. Transformación.- es el proceso por el cual los insumos se transforman en productos.
5. Productos.- son el resultado de las actividades que realiza la organización.

Estas características generales, las cuales en el momento de estar presentes en alguna agrupación humana se puede mencionar que existe una organización dentro del grupo de individuos. Son cinco factores que ejemplifican a la organización como acto de la compañía, la estructura y los procesos por los cuales atraviesa la empresa.

Las anteriores características no sólo sirven como factores que se deben de presentar en la organización, también nos da un parámetro en el cual podemos fijar a las empresas para su clasificación (cada factor es una variante que podría entrar en una tipología organizacional); el tamaño es generalmente variable (más utilizada por las personas para clasificar a las compañías), la interdependencia (la mencionan más los estudios del comportamiento, como los sociólogos, psicólogos, etnólogos, etc.), y las personas que se refieren más a la economía toman más en cuenta a las tres siguientes (insumos, transformación y producción).

A lo que quiero llegar es a que no importa cuál sea la clasificación o tipificación, los principales factores por los cuales se realizan estas tipificaciones o clasificaciones son: la infraestructura y los recursos humanos, los recursos materiales que consumen o producen, y finalmente el capital que generan. Evidentemente cuando menciono capital, me refiero a las ganancias que son recaudadas son destinadas a un sector específico de la sociedad a la cual pertenecen.

La organización no existe en una determinada zona geográfica por si misma, la empresa es creada por las necesidades que se tengan en determinado ambiente, debido que la organización pertenece a un entorno que tiene una responsabilidad social, la cual es proteger y no afectar a la zona en que se encuentre, y mucho menos afectar a la sociedad que colinda y convive con ella.

En el campo de estudio de las organizaciones hace tiempo que se ha diferenciado los tipos de organización, estas son las organizaciones formales y las organizaciones informales, la diferencia entre ellas se basa en su origen.

Las organizaciones formales son creadas con un propósito y su existencia ha sido anteriormente planeada, la participación es condicionada a una obligación y el número de integrantes es determinado por la misma compañía (existe una delimitación de funciones, jerarquía, delegación de responsabilidades y mecanismos de control definidos).

Según Barnard, una característica principal de las organizaciones formales es que las actividades de dos o más individuos deben de estar establecidas para lograr los objetivos deseados. “La esencia de un propósito común consciente es la esencia de una organización formal y que ésta existe cuando las personas (1) pueden comunicarse entre sí, (2) están dispuestas a actuar, y (3) comparten un propósito común.”<sup>18</sup>

Mientras que las organizaciones informales muchas veces se forman dentro de las organizaciones formales, son de origen espontáneo, no tienen un propósito específicamente establecido, la participación de los integrantes es voluntaria, y el número de integrantes varía dependiendo de cuantos se quieran.

Barnard considero a las organizaciones informales como “cualquier actividad de grupo que no tiene objetivos explícitos, aunque eventualmente puedan contribuir al logro de fines comunes”.<sup>19</sup> Esto nos quiere decir que se generan dentro de las organizaciones formales, y los motivos principales por los

---

<sup>18</sup> Koontz Harold, O`Donnell Cyril, Weihrich, Heinz. Op. cit. p. 253

<sup>19</sup> Idem

cuales se generan son la satisfacción y pertenencia a un grupo, en que los integrantes tienen gustos y características similares.

No sería factible considerar a las organizaciones formales e informales como opuestas o antagonistas, dado que las dos dependen de si para su existencia, las organizaciones formales muchas veces son el contexto donde se generan las organizaciones informales, éstas le dan a las formales un campo diferente para que los integrantes experimenten otras actividades dentro de la organización, si no se presenta esta válvula de escape de tensiones es posible que las organizaciones colapsen.

Las organizaciones formales definidas por Scout (1967) menciona, “son un sistema de actividades coordinadas de un grupo de individuos que trabajan conjuntamente para conseguir un objetivo común bajo un liderato y autoridad”<sup>20</sup> y Goldhaber en su obra Comunicación Organizacional cita esta definición obtenida de algunos antropólogos, organización formal es “una unidad social especialmente diseñada y construida para alcanzar objetivos específicos”<sup>21</sup>.

Estas definiciones nos llevan a diferenciar a las organizaciones formales en organizaciones públicas (nacen del sistema de gobierno y generan un servicio o beneficio a la sociedad, también funcionan con capital del gobierno. Como el seguro social, Secretaria de Educación Pública y algunas otras organizamos), privadas (de lucro, son de capital y beneficio meramente privado. Un gran número de organizaciones son de capital privado, por lo tanto abundan alrededor del mundo, un buen ejemplo es Coca Cola compañ, Bimbo, Microsoft, Sony, etc.), civiles o de beneficencia (provienen de capital obtenido de donaciones, en beneficio de un sector específico de la sociedad, el ejemplo más cercano y

---

<sup>20</sup> Goldhaber, Op. cit., p. 41

<sup>21</sup> Idem

conocido actualmente en México es Teletón, principalmente enfocada a los sectores de personas con discapacidades. También existen fundaciones en contra de las adicciones y a favor de la cultura y las artes).

Después de explicar los dos elementos; comunicación y organización, procederé en el siguiente punto a describir la relación que se da entre ellas, debido a que es el campo de estudio al cual va dirigido este tratado.

## **2.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

En primer punto debo mencionar la estrecha relación que se encuentra entre la comunicación y la organización, la comunicación ya antes citada es “el proceso de interacción entre emisor y receptor a través de un canal próximo que los vincula, así hacen llegar un mensaje bajo un código semejante que influye o afecta directamente ambas partes, y cuya finalidad es la persuasión”. Y la organización es un organismo conformado por individuos que mantienen una relación jerárquica, con roles y funciones establecidas encaminadas hacia una misión, visión y metas, para el alcance de objetivos individuales o grupales dentro de un ambiente interactivo.

El punto en el cual convergen estos dos conceptos, se da en las relaciones que se presentan dentro de la misma organización (recordemos que las organizaciones están formadas por individuos y la comunicación se da entre ellos) puesto que el proceso de la comunicación en la organización se da no sólo en los individuos. El campo de estudio de la comunicación es este rubro es la organización como sistema de individuos en el que está presente el proceso de intercambio de información.

El objetivo primordial de la comunicación en la organización, es que sirva como herramienta o instrumento para el logro de metas de una forma más rápida, dándole una mayor efectividad enviando disfuncionalidades o vicios a los procesos de producción en la empresa.

De esta forma para Fernández Collado, la comunicación organizacional se entiende de tres maneras distintas<sup>22</sup>

- “Como fenómeno: conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y los diferentes públicos que tienen en su entorno”. La considera como el proceso de la comunicación que se da dentro y fuera de la organización, claro para un adecuado tratamiento de su ambiente interno en relación con su ambiente externo.

- “Como disciplina: la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de la organización y entre éstas y su medio”. Muestra la misma tendencia que la anterior aunque lo considera de una forma más general, como si se tratara de una materia de estudio.

- “Y como conjunto de técnicas y actividades: las cuales están encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización”. Este punto de vista lo considera desde una perspectiva más práctica, nos habla de las actividades que mantengan las buenas relaciones con los públicos internos como con los externos.

---

<sup>22</sup> Fernández Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, Editorial Trillas. México. p. 11-12

De este último se extraen dos conceptos y uno de ellos completa nuestra definición:

**Comunicación Externa:** es el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

**Comunicación Interna:** actividades efectuadas de una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros.

Una gran pregunta que la mayoría de ocasiones no se responde es, ¿Cuáles son los objetivos de la comunicación interna?, más que no se quiera responder, se llega al problema de querer resolver en su totalidad todos los conflictos, por lo tanto *la comunicación interna de la empresa pretende*<sup>23</sup> :

- Integrar a los empleados con los propósitos de la empresa. Generar un compromiso de los empleados hacia la compañía.
- Generar un sentido de pertenencia hacia la compañía.
- Generar un clima de comprensión entre la empresa y empleados.
- Crear una disposición de las familias del empleado hacia la compañía (simpatía por parte de la familia al pertenecer a la empresa).
- Crear actividades extra-laborales en las que participen los empleados (días de campo, ferias, festivales, días festivos, etc.).
- Integrar al personal de nuevo ingreso de la forma más rápida posible.

---

<sup>23</sup> Homs Quiroga, Ricardo, La comunicación en la empresa, Grupo editorial Iberoamericana, México, p. 67-70.

- Disminuir los índices de rotación en el personal.
- Mantener abiertos los canales de comunicación de los directivos y los empleados.
- Fomentar actividades sociales, culturales y deportivas de la institución.
- Participar en la continua culturización del personal.
- Motivar al personal.
- Tratar de mantener una buena imagen interna de la compañía frente los empleados.
- Evitar que cualquier organismo interno o externo afecte u obstaculice las relaciones empresa-empleado.

Con los puntos anteriores busco delimitar los principales objetivos o propósitos que deben de llevarse a cabo por parte de la comunicación organizacional en una empresa, puesto que en varias ocasiones se trata de acabar funciones que no comparten a este rubro, es de utilidad saber cuales son las prioridades que son de importancia para el comunicólogo en la organización.

Los anteriores postulados se pueden sintetizar con las cuatro íes que debe a cabo el comunicador organizacional<sup>24</sup>: informar, identificar, integrar e imagen (mantener una buena imagen en la empresa).

Esta última es vital en este trabajo, debido a que en la actualidad la comunicación organizacional se la llama comunicación interna y a la identidad corporativa se le conoce como comunicación externa, en este estudio al poder se le aborda desde esta perspectiva, el poder es un elemento de comunicación interna que se desarrolla en la organización.

---

<sup>24</sup> Fernández Collado, Carlos, Op. cit., p. 15

## 2.4 COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Para iniciar este inciso debemos mencionar que la comunicación primordialmente es la transmisión de información del emisor al receptor, de una manera que el segundo la comprenda. “La función de la comunicación en la empresa es el medio de unificar la actividad organizada”<sup>25</sup>. Esto se refiere que es la herramienta por la cual es más viable alcanzar los objetivos de la empresa.

Chester Barnard contempla a la comunicación como “medio de enlazar a las personas en una organización con el objeto de lograr un propósito común”<sup>26</sup> Esto quiere decir que las actividades grupales de los individuos serían imposibles sin la presencia de la comunicación. Ello nos deja de enseñanza que el por qué de la comunicación en las empresas es realizar los cambios necesarios para influir en las acciones de los integrantes para el bienestar de la misma.

1. La comunicación en la organización es necesaria ya que es esencial para el funcionamiento de estas, en el carácter interno la comunicación es necesaria para:
2. Establecer y diseñar las metas.
3. Elaborar planes para su logro.
4. Organizar los recursos humanos y de otro tipo en la forma más efectiva y eficiente.
5. Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
6. Dirigir, conducir, motivar y crear un clima en el que las personas deseen contribuir.
7. Controlar el desempeño<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> Koontz Harold, O'Donnell Cyril, Weihrich, Heinz. Op. cit. p. 583

<sup>26</sup> Idem

<sup>27</sup> Idem

Por ende se debe de dar importancia a la comunicación dentro de la organización, ya que facilita muchos de los procesos que se realizan en la empresa, la comunicación la comparo con una onda longitudinal que entra en contacto con los elementos internos y externos de la organización, influye directamente con todos ellos y es imposible deslindarse e inútil tratar de evadir.

La comunicación como ya hemos visto tiene diferentes características, dentro de una de ellas se encuentra la forma en que se desplaza o se propaga en la compañía, por eso en la mayoría de ellas la comunicación fluye en diversas direcciones; descendente, ascendente y cruzada. A continuación se explicará cada una:

**a) Comunicación descendente.**

Esta modalidad de comunicación generalmente fluye de forma jerarquizada, de los niveles superiores a los inferiores, casi con cualidades unidireccionales en algunos casos.

Sin embargo es difícil que no exista una respuesta emitida por el receptor (es posible que el emisor no tome en cuenta las reacciones del receptor, pero eso no significa que el proceso de intercambio de información no sea completo y retroalimentado), se caracteriza por existir en organizaciones autoritarias y hegemónicas.

Es la comunicación que se presenta por medio de los diferentes estatus, debe de ser abordada con seriedad de parte de los niveles inferiores, ya que de esto depende de su trato o ubicación en la mente de los directivos.

El nivel de autoridad (dominante rige totalmente al nivel subordinado (dominado) sin alguna posible respuesta. Este tipo de comunicación generalmente esta ligada con las obligaciones de los miembro de la compañía.

### **b) Comunicación ascendente**

Con la característica especial de fluir de los niveles inferiores hacia los superiores, de una forma jerarquizada ascendente. Presente en organizaciones que ponen interés por saber cuales son las reacciones de sus empleados a los mensajes que emiten los directivos.

La mayoría de veces obstaculizada por la transmisión de información hacia los niveles superiores, ya que solo les llega información incompleta (no llegan mensajes desfavorables).

Las principales herramientas de esta comunicación son los medios por los cuales llegan opiniones a los altos niveles (buzón de sugerencias, comunicados, cartas de opinión a directivos, etc.).

Este tipo de comunicación se da principalmente en empresas no muy grandes y donde el contacto con los altos mando o directivos es usual con los subordinados. Todavía este tipo de comunicación esta ligada con las actividades que presentan en la organización.

### **c) Comunicación cruzada**

Con la cualidad especial de ser horizontal, eso se refiere a que la información fluye entre individuos de niveles similares o iguales dentro de la organización.

También abarca el flujo de información diagonal que se da entre una persona de nivel superior con una de nivel inferior, pero que no tiene relación directa en sus relaciones dentro de la empresa.

Se da de forma espontánea en la organización, las dos anteriores están más ligadas a las obligaciones o tareas dentro de la empresa. Sin embargo ésta puede ligarse también a la interacción de los individuos, suele presentarse en la mayoría de los casos entre los niveles centrales o más cercanos en la organización (esto se refiere a entablar relaciones de jefes con jefes, subordinados con subordinados de otras áreas), esto no quiere decir que no se pueda decir que

no se pueda entre los niveles bajos con los niveles altos, sino que es más inusual que se presenten.

Los tres tipos anteriores están presentes en todas las organizaciones aunque no se tenga conocimiento de ellas, si alguna llegara a no presentarse, la organización enfrentaría grandes problemas, ya que en el momento en que desaparezcan estas formas en las que fluye la información, existiría una ruptura en las relaciones interpersonales de la organización, y esto nos conlleva a un colapso de información. Por lo tanto, las necesidades entre los niveles superiores e inferiores no se conocerían, esto generaría barreras que obstruyen las funciones de los integrantes de la empresa.

A partir de estas tres formas en las que fluye la información en la compañía surgen tres tipos de medios por los cuales llegan los mensajes. Hablo de la comunicación escrita, verbal y no verbal. Todas ellas con ventajas y desventajas, ya que cada una cuenta con diferentes momentos en donde es más adecuado utilizarlas para el respaldo de los contenidos que se quieren hacer llegar.

La comunicación escrita se caracteriza por cubrir un gran número de individuos, pero es altamente impersonal, carece de contacto físico entre el emisor y receptor, esto le da un carácter autoritario y de poco tacto con el receptor. El feedback tarda en realizarse. Es el instrumento principal de las organizaciones burocráticas, todo se da a conocer por medio de memos o cartas, de forma completamente impersonal, manteniendo un ambiente de respeto, tanto de niveles superiores a los inferiores y viceversa.

Mientras que la comunicación verbal es de carácter personal, ésta puede ser una reunión cara a cara o puede ser un individuo que se dirige a una audiencia numerosa; puede ser formal e informal y puede ser planeada o espontánea. Esta

es la forma más adecuada en la que una orden puede ser delegada. Para que este presente entre los individuos debe de existir un cierto nivel de conocimiento, cierta confianza que debe de emerger del acto mismo de la comunicación verbal.

Finalmente “la comunicación no verbal es aquella que se refiere a los mensajes que no son hablados”<sup>28</sup>, son todas esas expresiones extras que se presentan en la comunicación verbal, puede decirse que las personas se comunican de formas diferentes, y que estas expresiones respaldan o contradicen los mensajes que quieren llegar a transmitir, también pueden llegar a describir los diferentes estatus de los individuos frente a los demás (como lo es la vestimenta, el dominio del espacio físico, ademanes, gestos, etc.).

Puede afirmarse entonces que “la comunicación no verbal puede apoyar o contradecir a la comunicación verbal, dando lugar a dicho popular de que las acciones con frecuencia dicen más que mil palabras”<sup>29</sup>.

En muchas ocasiones son imperceptibles en el comportamiento de las personas, pero si se observa detenidamente el espacio personal de los individuos, se descubrirán las dimensiones de la conducta no verbal:

- El cuerpo; su conducta y su apariencia. Cara (boca y ojos), gestos, contactos físicos, postura y forma,
- La voz; volumen, tono, ritmo, pausas y no fluidez.
- El medio ambiente; espacio y territorio, tiempo, arquitectura (diseño del edificio y de la habitación, disposición de los asientos), objetos (vestidos, arte, escultura, artefactos).

---

<sup>28</sup> Goldhaber, Op. cit., p. 150

<sup>29</sup> Koontz, Op. cit., p. 592

Doy un énfasis especial a estos tipos de comunicación ya que por medio de ellos es posible darse cuenta de las relaciones de poder que se presentan dentro de la organización. En beneficio del análisis expuesto en este trabajo.

A través de este capítulo he dado a conocer, la disciplina a la que pertenece este tratado, nuestra materia recolecta de muchas otras ciencias (tales como la sociología, economía, administración, periodismo en general, etc.) lo que necesita para su desarrollo, estoy hablando de las ciencias de la comunicación, en derredor a ella hay muchas vertientes a las cuales pueden dedicarle diversos estudios, el mío se sitúa específicamente en el campo de la comunicación organizacional y dentro de ella al área de comunicación interna, la definición expuesta anteriormente explica el por qué de ella.

“El poder en las organizaciones” lo sitúo en el sector de la comunicación, trato de demostrar que las relaciones de poder son el medio de control y regulación hacia los individuos de una empresa (la cual puede ser cualquier agrupación humana en la que exista la comunicación en sí, o proceso de comunicación).

El poder como concepto será explicado a continuación en el siguiente capítulo, llamado “El poder en las organizaciones”, lo único que puedo adelantar es que el poder es una de las técnicas o herramientas que se manejan dentro de la comunicación organizacional para el debido tratamiento de contenidos, que sirven para alcanzar la efectividad organizacional o el alcance de metas y objetivos. Este tema será abordado en el capítulo siguiente.

## CAPÍTULO 3

### El poder en las organizaciones

Antes de enfocarme al propósito de este segundo capítulo, la descripción del concepto de poder como factor importante en las relaciones que se dan dentro de la organización, lo que influye en el funcionamiento de la misma, cabe mencionar que el poder es tratado como un instrumento o herramienta de comunicación interna de Comunicación Organizacional en una empresa.

Asumiremos que la problemática del estudio es el manejo, distribución y asignación inadecuada del poder, el cual es un factor que afecta en el funcionamiento de la organización, y provoca que los procesos que realiza se vean obstaculizados. Nuestro objeto de estudio ya con la importancia que merece, nos coloca en la postura de control en derredor de él, lo que generará una mayor eficacia, y lo que es más importante; la supervivencia y evolución de la organización.

El poder no sólo es un instrumento de control, también lo es de autodestrucción (debido a que cuando se permite que las pasiones se interpongan sobre el raciocinio se provoca a los individuos ser corrompido, “el poder corrompe y el poder absoluto corrompe absolutamente”<sup>30</sup>), esta última sentencia nos incita a concebir al poder como uno de los elementos más importantes dentro de las relaciones interpersonales en la organización, las cuales generan actitudes en los integrantes que pueden influir en el funcionamiento de alguna empresa.

---

<sup>30</sup> Krauze, Enrique, Tarea Política, Tusquets Editores México, México, 200, p 246.

Al menospreciar a estas expresiones se puede caer en una ignorancia de los móviles que ejercen los empleados, esto crearía un ambiente que sale del alcance de los niveles superiores, y cuyo mayor problemática es el uso del poder en beneficio de un individuo frente a los demás, pero con el detalle que sus intereses no coinciden con los de la compañía. Las metas establecidas no se cumplirían o tardarían en cumplirse por el uso inadecuado de la condición que genera el poder en las personas. El poder principal es el uso inapropiado del poder como herramienta en beneficio de intereses personales y no institucionales.

A través de este capítulo definiré el concepto de poder en las organizaciones tomando como referencia a varios autores para llegar a una sentencia. Partiré de una definición a una más compleja (cuya finalidad es estudiarla como factor de influencia en las relaciones que se generan en la organización). El propósito es tipificar para ubicarlo dentro de nuestro campo de estudio, y como tercer punto de importancia está clasificarlo.

La visión anterior se refiere a los tipos de poder que se ejercen en cualquier empresa, situaremos a la dirección del poder (diferentes formas en que el poder se practica y fluye dentro de la organización) y finalizaremos con las relaciones poder (que es la explicación de la relación que se presenta entre el poder y los factores que ejercen algún tipo de poder dentro de la organización).

Así que tenemos en este capítulo definición-concepto, tipificación, clasificación, actuar en la organización y elementos que ejercen el poder. Todos estos incisos nos ayudarán a comprender al poder dentro de las empresas, con el fin de conocerlo para formular estrategias para su adecuado tratamiento.

Las aportaciones al tema son diversas, me apoyaré en definiciones del poder de algunos autores para llegar a formular una enunciación propia, lo que

nos llevará a la mayor comprensión del concepto. Antes de proseguir con nuestro primer punto, algunos antecedentes permitirán comprender un poco más los orígenes y condiciones que deben presentarse para la existencia del poder.

Hablar del poder es algo complejo a comparación de lo que pensamos, debido a que no prestamos atención al concepto en sí. A los poseedores de esta condición no les favorece que los demás individuos lo conozcan con detalle, esto significa que tener el conocimiento o el control de esta condición conlleva intereses que se desarrollan según la posición que se tenga en la compañía. El tema de estudio no es un concepto de fácil comprensión.

La concepción del poder frente a los individuos varía (puesto que nadie tiene la misma percepción de nuestro objeto de estudio como en otros muchos aspectos), también lo practicamos de diferentes formas en nuestras actividades en sociedad (como cualquier otra actividad humana, todos tenemos los parámetros para realizar alguna acción, pero nunca la llevamos acabo igual a las demás personas), las relaciones que se dan en la sociedad nos conlleva a decir, que el poder solamente puede hacerse presente mientras exista una figura que lo ejerza (Dominante) y otra que lo acate (Dominado).

A través de la historia humana siempre ha existido la condición (dominante-dominado), desde el matriarcado, pasando por el patriarcado, el feudo, las monarquías, hasta los sistemas actuales de gobierno, lo que significa que el poder se encuentra fuertemente ligado al ser humano. Sabemos que el hombre y la mujer son entes sociales por naturaleza, esta situación los mantiene atados al concepto de poder, ya que si el ser humano se encuentra en sociedad es necesario regular sus conductas y actitudes, solamente los individuos que pueden regularlos son los individuos poseedores del poder dentro de la sociedad. La

naturaleza del hombre esta siempre en contacto con el poder, el efecto que provoca es la relación autoridad y sumisión.

“El poder en las organizaciones” no lo tenemos que ver desde el punto administrativo que hace que nuestra definición tome otras características; entonces tenemos que una organización como ya hemos señalado es una “red de relaciones interdependientes”<sup>31</sup>.

Claro, se presentan entre individuos en una colectividad, pero también comprendemos que una organización es la asociación de dos o más personas que luchan por objetivos comunes, ya establecidos en las metas de la asociación. El tamaño de la organización puede ir desde una familia (célula de la sociedad) hasta algunas más complejas en el mundo.

En conclusión con estas sentencias tenemos que el poder se hace presente en todas las organizaciones; el poder es la herramienta que actúa directamente sobre las relaciones que se dan en las empresas, por eso se dan los nexos de individuos dominantes y dominados.

La organización es un sistema que integra a un grupo de individuos, por ello es necesaria una regulación del comportamiento y una coordinación en las actividades, de modo que aumente la predisposición de las conductas.

¿Qué más nos podría ayudar a comprender este fenómeno? Sino conocerlo desde una forma simple hasta las variaciones del mismo. Así que en seguida mostrare diferentes definiciones del concepto, mencionando los componentes necesarios para su existencia, llegaré a una conclusión propia que cubrirá las

---

<sup>31</sup> Goldhaber, M. Gerard, Op. cit., p.36

expectativas para llegar a formular una máxima con todas las condiciones para su correcta definición.

### **3.1 DEFINICIÓN DEL CONCEPTO: PODER**

Según el diccionario de la lengua española, Poder significa dominio, imperio, facultad y jurisdicción que un o tiene para mandar o ejecutar una cosa.

En su definición etimológica Poder proviene de la raíz latín “potere, formando según potes. En se traducción se refiere a tener expedita la facultad o potencia de hacer algo.”<sup>32</sup>

“Tener facilidad, tiempo o lugar de hacer algo. Tener más fuerza que alguien, vencerle luchando cuerpo a cuerpo. Dominio, imperio, facultad y jurisdicción que alguien tiene para mandar o ejecutar algo. Acto o instrumento en que consta la facultad que alguien da a otra persona para que en lugar suyo y representándole pueda ejecutar algo.”<sup>33</sup>

Existen cuantiosas definiciones de poder por eso haremos referencia primeramente a definiciones enciclopédicas que son menos complejas de entender. Tomemos en cuentas que la mayoría de ellas sitúan al poder desde dos posturas:

- 1) Como capacidad de realizar alguna actividad.
- 2) Como instrumento de dominación o coerción hacia otros individuos para realizar distintos propósitos para obtener fines personales o de equipo. Ésta última es la que nos interesa por su enfoque organizacional.

---

<sup>32</sup> Biblioteca de consulta Microsoft Encarta, Microsoft Corporación, 2005.

<sup>33</sup> Idem

Para que exista la condición del poder en los individuos se necesitan de dos partes; una que lo ejerza y otra en la cual recaiga. El poder no implica que se tenga sometido a un individuo en contra de su voluntad a determinadas actividades, sino que respalde al individuo frente a los demás para que esté pueda predecir y “manipular” el actuar de sus semejantes hacía el beneficio personal, social u organizacional.

Debido a lo anterior se puede aseverar que el poder es: “La facultad, capacidad que se tiene para realizar o mandar algo. Facultad que se tiene para imponer la autoridad frente a la coerción.”<sup>34</sup> En esta definición lo tenemos meramente como instrumento de regulación hacía si mismo u otra persona para que realice alguna actividad, también menciona que existe una cierta autoridad (delegada o comprada), la cual es adquirida por un individuo al obtenerlo.

Según Shaw Tyson y Tony Jackson en su libro (“La esencia del comportamiento organizacional, 1997) mencionan que es importante definir el concepto para el hombre, porque es el móvil principal por el cual se realizan infinidad de actividades por cuenta propia o en nombre de terceros; mencionan, “el problema al tratar de definir al poder es que se trata de una palabra que se emplea tanto para describir los recursos materiales, mentales y de colaboración atribuibles a la persona”<sup>35</sup>, también mencionan “el poder generalmente se dice que es la capacidad de imponer nuestra voluntad a terceros”. Por lo tanto se debe de diferenciar o especificar cual es el significado del estudio que se realiza.

Diferentes perspectivas nos señalan al concepto: como característica del individuo, como proceso de influencia entre las personas, como mercancía

---

<sup>34</sup> Enciclopedia Grijalbo, Tomo 4, Ed. Grijalbo, 2004, p. 1475

<sup>35</sup> Shaw Tyson. Jackson Tony, La esencia del comportamiento organizacional. Ed Prentice Hall-Hispanoamericana, 1997, México, p. 87

comercial, como tipo de causalidad y como tema para el estudio de los valores y ética (Cavanaugh, 1984). Lo que significa es que todas estas perspectivas son correctas y son aplicables para el campo en el cual están diseñadas. En consecuencia nuestro campo de estudio es la comunicación organizacional y se debe de comprender cada inciso desde este punto.

Una definición simple pero completa nos muestra detalladamente los elementos presentes en el poder. “Se refiere a la capacidad que A tiene de influir en el comportamiento de B, de modo que B actué de acuerdo con los deseos de A.”<sup>36</sup> La anterior implica un potencial que no necesita realizarse para ser eficaz y una relación de dependencia. Por lo tanto la dependencia es el carácter más importante del concepto de poder, ya que mientras más grande sea la dependencia de B respecto de A, más grande es el poder de A en la relación. A su vez, la dependencia de B se basa en las alternativas que percibe, y la importancia que B le da a dichas alternativas que A controla.

Todo ello significa que una persona puede tener poder sobre otra, sólo si controla algo que desea la otra. Podemos tomar como ejemplo a un padre de familia y a su hijo, como el hijo depende del padre económicamente, el joven debe de darle prioridad a la obediencia y trato que le da su padre, para que éste a su vez lo recompense o lo proporcione aquello que tanto desea.

Básicamente el concepto de poder es aplicable a cualquier campo donde existan dos personas, una dependiente y una condicionada. Obviamente que al obtenerse ese algo deseado o al encontrar otra forma de obtenerlo, el poder de la persona disminuye y en algunos casos desaparece.

---

<sup>36</sup> Kreitner y Kinicki, Comportamiento en las organizaciones. Ed. McGraw Hill, 1997, España, p. 396

“El poder se caracteriza por las interacciones entre las personas (para que el concepto se aplique hace falta que participe más de una persona), no es absoluto o inalterable (es una relación dinámica que cambia conforme las situaciones y las personas).”<sup>37</sup>

Convendría ampliar la definición de poder hasta decir que el poder es la capacidad de las personas o grupos para imponer su voluntad sobre otros, a pesar de la resistencia, utilizando el recurso del miedo, retirándolo las recompensas regularmente ofrecidas o bien en la forma de castigo.

“Se conceptúa al poder como algo inherentemente asimétrico que descansa en la capacidad neta de una persona para retirar recompensas y aplicar castigo a otros.”<sup>38</sup> Su fuente es la dependencia unilateral.

El poder sólo puede existir dentro de las relaciones sociales a través de un proceso de interacción. También es un aspecto potencial en toda relación social y se caracteriza por su condición de asimetría: el sujeto que posee poder ejerce mayor control sobre la conducta del sujeto en la que recae.

El poder no es una forma de someter a las personas, por eso se debe de actuar con responsabilidad al regularlo, ya que su mal uso hace que las personas tengan inseguridad al querer hablar de él. En la actualidad es más fácil platicar de cosas irrelevantes que hablar de esta capacidad, que más que una calamidad es un instrumento que daría una mejor realización de todos los procesos del hombre en la sociedad.

---

<sup>37</sup> Hellriegel Don, Slocum Jr, W. John, Woodman W. Richard, Comportamiento organizacional. Ed. Internacional Thomson. 1998. México. p. 272

<sup>38</sup> Idem

Finalmente con la aportación puedo decir que el poder lo defino como una relación entre dos o más actores (cada individuo caracteriza el papel o rol establecido), en la que la acción de uno es determinada por la de otro u otros individuos, se trata de la habilidad para influir sobre la conducta de otros; para cambiar las probabilidades de que otras personas respondan a determinadas maneras ante ciertos estímulos.

En la obra de Richard H. Hall, Organizaciones, estructura y proceso; se considera al poder como un elemento de comunicación interna, como ya lo hemos expresado en el capítulo anterior. Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel aporta el concepto de comunicación organizacional como conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y mas rápidamente con sus objetivos.

Desde este enfoque, la comunicación organizacional puede dividirse en comunicación interna y comunicación externa.

- Comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

- Comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que

los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.<sup>39</sup>

Lo que quiero dar a entender es que el poder es un elemento de comunicación interna que debe de tener un entorno meramente organizacional, ya que es una herramienta que se utiliza para regular las relaciones interpersonales dentro de la organización. Por lo tanto es un factor que debe de cuidar la comunicación interna en la organización porque en derredor de él se pueden generar muchas deficiencias en el accionar de la empresa.

Pudiera sonar sencillo, pero como es un factor de alto riesgo el cual afecta a todos los niveles de la organización es sensato tomar medidas que respalden un manejo adecuado de él.

A continuación, el poder será tipificado para conocer más a fondo sus características y condiciones que existen en las relaciones interpersonales en la organización, debe quedar claro que el poder solamente se hace presente si existe un ente dominante y un dominado, y que en esta relación se presentan múltiples variaciones que colaboran a esta descripción.

### **3.2 TIPOS Y BASES DE PODER**

Existen varias tipificaciones de poder pero la que se ha utilizado más frecuentemente y la más famosa es la de Weber (1947), en la cual se hace básicamente una diferenciación entre poder y autoridad. Cita “el poder involucra fuerza o coerción, y en cambio la autoridad es una forma de poder que no implica poder”. Más bien, involucra una suspensión de juicio de parte de sus receptores.

---

<sup>39</sup> Fernández Collado, Carlos, Op. cit., p. 11-12

Su cumplimiento es voluntario.<sup>40</sup> Aunque simple, diferencia entre las dos vertientes del poder, el que se tiene naturalmente y el que puede ser adquirido o adjudicado, esta es una tipificación ciertamente general pero abarca la esencia del poder entre los individuos.

La clasificación de Weber nos lleva a diferenciar aun más de las dos raíces propuestas, debido a que ella mismazo satisface los requerimientos que se hacen presentes en las compañías.

Según el poder en las relaciones interpersonales, hay cuatro tipos principales de poder en las organizaciones con sus fuentes<sup>41</sup>:

- Poder personal:

Son las cualidades personales como el carisma, la personalidad, el magnetismo personal, etc. Surge de forma individual en cada individuo. Es la capacidad que tienen aquellos para conseguir seguidores a partir de su personalidad.

Tienen fe en los objetivos que atrae y retiene a dichos seguidores. Consiguen que haya personas que deseen seguirle. El Líder percibe las necesidades de las personas y promete éxito para ellas.

Este tipo de poder es el que se obtiene por atributos propios, puede ser marcado por características físicas o cualidades personales, es más probable que estos rasgos sean distintivos en las personas para que tengan un mayor impacto en los individuos influenciados.

---

<sup>40</sup> Hall H. Richard, Op. cit. p. 122

<sup>41</sup> Ortega B. Ismaeli, Presentación: El manejo del poder en la organización. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

- Poder legítimo:

Se obtiene por algún individuo de mayor jerarquía, son el poder de posición o el poder oficial. Es el que se le adjudica por una autoridad superior. Culturalmente, las autoridades delegan el poder legítimo a otros para que les controlen los recursos, compensen o castiguen a los demás en su nombre.

Este poder es deseado por casi todas las personas, cuya finalidad debe ser el orden de la sociedad. Se debe entender que no se nace con este, se adquiere por alguna autoridad. Es un poder que a menudo es otorgado al individuo que cumple con características que lo hacen digno de poseerlo.

- Poder Experto:

Como la autoridad del conocimiento. Proviene del aprendizaje especializado de los estudios académicos o formativos. Nos lo inculcan, los conocimientos y la información que tenga ese líder sobre una situación compleja. También influyen la educación, la capacitación, la experiencia, etc. en fin todo proceso de formación.

Es un poder muy importante en esta época de nuevas tecnologías. Es el que se adquiere a partir de los conocimientos que el individuo posea frente a sus similares, son este hecho el individuo entra en una etapa de reconocimiento de los demás integrantes hacia él.

El individuo lo recibe por los conocimientos y capacidades que lo hacen diferentes a sus semejantes, y por ende más capacitado para ejercerlo. Simplemente posee el poder porque nadie más sabe lo que él.

- Poder político:

Es el apoyo de un grupo. Es muy importante la habilidad que tenga ese líder para trabajar en equipo, con otras personas y dentro de sistemas sociales cuya finalidad sea de conseguir sus apoyos. Este poder surge dentro de los

medios técnicos y organizaciones inciertos. Se da frecuentemente en aquellas situaciones de apoyos recíprocos.

El poder político se adquiere directamente por el apoyo de un grupo de simpatizantes que también buscan un beneficio al apoyar al líder, puesto que al momento de alcanzar el poder, el dirigente delegará el poder hacia los individuos que lo apoyaron (esto nos enseña que todas las personas en diferentes modalidades persiguen al poder).

Todos estos tipos de poder se adquieren o se poseen, son los más representativos, cada una tiene ventajas y desventajas frente a ellos mismos, pero cada una es capaz de confrontarse y salir avante frente al otro, lo único que es necesario son las circunstancias adecuadas.

Algo que debe de observarse es que todos los individuos luchan a su forma por poseer el poder, esto depende de sus características físicas, mentales psicológicas, y algunas veces hasta metafísicas. Pero todas congenian en una cosa, esta es que el individuo debe de tener los rasgos adecuados para obtenerlos, lo que coloca a todas las personas capaces en la disputa.

A continuación se explicarán las “bases del poder” que podría parecer una clasificación del poder, pero es diferente debido a las formas en la que las personas emplean al poder en sí. No sólo se refiere a las características de los individuos, también evoca necesidades o incentivos (móviles que otorgan los superiores, que son de interés para los subordinados).

“Las unidades de poder y las relaciones de poder en las organizaciones obtienen su poder por medio del control, tanto de las bases como las fuentes de

poder”,<sup>42</sup> esto extraído de la obra de Hall nos muestra que más que una clasificación es la forma de explicar a las bases y fuentes del poder.

Las bases del poder se refieren a aquello que controlan los tenedores del poder y que les permiten manipular el comportamiento de otro. Las bases del poder incluyen la posibilidad de premiar o de ejercer coerción, su legitimidad, sus habilidades y su utilidad como referencia para el receptor del poder (Etzioni, 1961; French y Raven, 1968).<sup>43</sup> Lo anterior nos descubre que las bases del poder son las condiciones por las cuales el poseedor es capaz de ejecutar su condición superior.

A las bases y fuentes de poder puede que les considere parte de lo que es una tipificación del poder en las organizaciones en algunos puntos coinciden pero es necesario para el trabajo, citarlo y más aun comprenderlo; la siguiente clasificación es la más aceptada desde que surgió aproximadamente a finales de los años sesenta, aportada por French y Raven. Relacionado a esto ellos dicen que existen cinco bases del poder en las organizaciones:<sup>44</sup>

1. Poder de recompensa es la capacidad para ofrecer incentivos cuando se realizan las conductas que se desean: reconocimientos, promoción, aumento de sueldo, etc. Generalmente, se relaciona con el poder formal inherente a alguien que ocupa un cargo superior. Podría decirse que es el poder que se ejerce por medio de algún premio al cual es acreedor cierto individuo dentro de la relación interpersonal de una organización. Ejemplo: es el reconocimiento de algún jefe hacia un empleado, por seguir sus mandatos o cumplir sus deseos.

---

<sup>42</sup> Hall H. Richard, Op. cit., p 124

<sup>43</sup> Idem

<sup>44</sup> Shaw y Jackson, Op. cit., p. 87

2. Poder coercitivo es la posibilidad de castigar a aquellas conductas que no son apropiadas: despido, sanciones, multas, penalizaciones, suspensiones, etc., suele estar también relacionado con el poder formal existente en una organización. A este tipo de poder es al que la mayoría de los individuos temen, es la obediencia condicionada a un castigo. Tanto el poder de recompensa como el coercitivo están muy conectados y así, a veces, no resulta fácil distinguirlos. Por ejemplo ¿Es lo mismo no dar una recompensa que castigar? O el relevo de un castigo ¿puede percibirse como una recompensa? En el poder de recompensa generalmente se recibe y en el poder de castigo usualmente se priva de algún privilegio o es revocado.

3. Poder referente o carismático es la capacidad de cada líder para influir en sus seguidores a partir de su magnetismo personal. Por determinadas características o forma de ser crea un clima de confianza y provoca el que los demás se incorporen a su proyecto, ya que sostienen que debe de hacerlo. Este tipo de poder lo usan las personas que tienen las características físicas para convencer a los demás individuos a que complazcan sus peticiones. Ejemplo: cuando una mujer atractiva hace la petición de hacer algún trabajo a un hombre, y este accede porque se siente físicamente atraído hacia sus características físicas (tomemos en cuenta que el noventa por ciento de los móviles masculinos son sexuales).

4. Poder legítimo (la explicación es igual a la clasificación presentada en el inciso anterior "Tipos de poder"). Poder que se delega de una autoridad. Ejemplo: cuando se tiene una condición poder delegado sobre un grupo de personas, como el individuo representa a la autoridad debe de ser obedecido. Desde una relación laboral hasta un sistema militarizado donde no es autoridad de

los hombres sino de la nación. De ellos no emana el poder sólo son un instrumento por el cual la autoridad puede regir a un grupo de personas.

5. Poder experto (la explicación es igual a la clasificación presentada en el inciso anterior “Tipos de poder”). Poder que se obtiene por los conocimientos y por la experiencia adquirida a través del tiempo y de las situaciones que hacen a la persona una experta en determinada área. Esta es la dicha “el que más sabe es el que más posee”, a mayor conocimiento mayor estatus y mayor reconocimiento por parte de sus compañeros. Generalmente se da en los ámbitos profesionales o que requieran de cierto conocimiento especializado. Ejemplo: siempre la situación es la exige a personas aptas, digamos que existe un puesto para una empresa comercializadora, y van dos personas; una con estudios y experiencia en el campo, y otra con más conocimientos del área sin experiencia, es de esperarse que contraten al de mayor experiencia, ya que el otro puede tener un mayor conocimiento teórico pero vale más desarrollarlo en el campo real que en el conceptual.

Habitualmente los anteriores tipos de poder se fundamentan en:

<b>Tipos de poder</b>	<b>Fundamento</b>
Recompensa	Premio o beneficio
Coercitivo	Miedo o castigo
Legítimo	Normas-contexto
Experto	Conocimiento
Carismático	Atracción-persuasión

Los poderes de recompensa, coercitivo, experto y legítimo han demostrado efectos diferentes sobre el rendimiento y la satisfacción, la raíz de estos tipos de poder se ven influidos principalmente por la fijación de las necesidades económicas, fisiológicas, mentales o académicas y éticas.

Sea el campo organizacional en el que se este inmerso, cualquiera de estos tipos de poder se presentará no importando las circunstancias, ya que algunos de ellos se ejercen de manera involuntaria; la forma en la cual se aplican es “inconsciente” (me refiero que es evidente el comportamiento de los individuos en las relaciones que se dan dentro de la empresa) y en determinadas ocasiones es posible que se haga un mal uso de ellos (principalmente en el legítimo). Mantener un control es risible, lo más cercano para hacer un buen uso de estos, no es tratar de evitarlos, sino modificar conductas de los que lo ejercen con un bombardeo que afecte la conciencia de los ejecutores-dominantes.

En seguida las fuentes de poder se refieren a demostrar la real posición de las personas frente a las demás, con esto se conlleva a la intencionalidad del poder de como se hace presente en los individuos, y lo más importante que es ¿cómo lo interpreta el receptor?

### **3.3 FUENTES DEL PODER**

Este apartado se desarrolla principalmente los factores donde emerge el poder en las relaciones interpersonales, debe saberse que las condiciones sobre las cuales se presenta, varían debido a su condición, el simple hecho de estar presente en la compañía indica un tipo de perspectiva.

En primer punto, la posición que se tiene frente a los demás individuos. Un status quo.

1. Posición: Se fundamenta en la designación para encabezar a un grupo de personas. Es la más vulnerable, ya que se basa en la decisión de terceros. La posición que se tenga frente a las demás personas es una condición, de la cual las individuos son merecedores o candidatos a ser elegidos para obtener el poder, el gran problema de éste es; el momento en el cual se designa al poseedor, puesto que generalmente la persona que delega la responsabilidad no está en contacto con las personas que serán dominadas.

2. Postura: La manera en que una persona hace o dice cosas. En ocasiones es más importante que el contenido. Esta fuente se desvanece cuando quien la ejerce se siente presionado a respaldar lo que dice o hace, y no cuenta con otra que le brinde solidez. En otras palabras es la convicción del individuo reflejada en la seguridad que se tiene al estar frente a los demás, ya que es necesario defender su punto de vista como poseedor del poder.

3. Premio: Determinado por la capacidad de otorgar estímulos a los miembros del grupo que lidera. Esta fuente es tan duradera como la capacidad de seguir estimulando y la equidad del proceso (positivo-premio; negativo-castigo). Esta es la forma más simple de la eterna relación dar-recibir. En el comportamiento humano desde la niñez, se tiene acostumbrado en las relaciones de dependencia, ya que reflejan una condición en la cual el donador es la persona que recibe el respeto o la simpatía de la persona que recibe. El querer es sólo una condición que muchas veces se mal interpreta, debido a que a las personas que más se quieren a menudo son las que más te han dado cosas (gratitud), el estímulo es el pretexto para incentivar las condiciones que el dominante quiere que se presenten en el dominado. Y por ende el castigo es la contraria de esta,

ejercida en mayor medida por los individuos que regulan el comportamiento, tratando de evitar conductas no deseadas del dominado.

4. Promesa: la capacidad de ofrecer estímulos futuros a los miembros de un grupo (positivo-recompensa; negativo-amenaza). Esta fuente es proporcional a:

a) Las expectativas o temores de los miembros del grupo (recordatorio de amenaza a un castigo).

b) La capacidad de percepción del cumplimiento de la promesa (recordatorio de la promesa a un premio).

Este es el recordatorio del premio o castigo que ya está registrado en los individuos, esta es sólo el recordatorio de la forma en como se debe de comportar.

5. Persuasión: La cualidad de convencer a los demás, independientemente de la veracidad de sus argumentos. Esta fuente bien empleada es prácticamente inagotable. Es la capacidad del orador frente a los individuos y es independiente a los demás interlocutores, ya que esta condición hace que los receptores sean capaces de hacer infinidad de propuestas emitidas por el poseedor de esta virtud.

6. Prestigio: Ante los miembros del grupo, el respaldo de conocimientos o experiencias es importante. Es la carta de presentación frente los semejantes, en muchas ocasiones esta condición muestra el poder que se tiene por las credenciales de donde se proceda (escuela, país, trabajos, organizaciones, etc.). si los miembros del grupo no consideran valiosos los antecedentes, el prestigio es nulo. Esta fuente es útil en el inicio, y debe reafirmarse con la pericia.

7. Pericia: Demostrar con pensamientos, decisiones y acciones que es él más capaz para conducir a un grupo. Mientras el líder demuestre su talento, el

grupo no cuestionará su poder. Astuto, calculador, frío, de buena decisión, oportuno, muchos sinónimos congenian con pericia ya que ella hace al líder un experto para aprovechar cualquier situación, no importa que sea positiva o negativa, lo que destaca es la forma de recibir, abordar y sacar partida de la situación.

8. La persona misma: Cautivar de tal manera a los demás que deseen ser como la figura de influencia, que se inspire a ser como uno. Es la fuente suprema donde emana el poder (idealizar o influencia permanente). Esta cualidad pierde su permanencia si se fundamenta físicamente, pero aun así perdura por algún tiempo, cuando se cautiva la atención de los individuos por el conjunto de rasgos (físicos, mentales y psicológicos) que conforman a la persona misma. Puedo decir que se habla de la fuente de poder más efectiva en las relaciones interpersonales.

### **3.4 DIRECCIÓN DEL PODER**

Al iniciar este inciso es preciso mencionar que es a lo que me refiero con dirección del poder, no definiré el concepto dirección, estaría deambulando y redundando en un concepto que aporta únicamente decisión y control. Esto último se refiere al individuo que posee la cualidad de ejecutar el poder de decisión (toma de decisiones) y el medio de control (regular las conductas de las personas). He ahí la importancia de explicar a que me refiero con direcciones del poder; ya que el individuo o grupo de personas que es poseedor también generalmente es el que ejerce la toma de decisiones y el control. La condición dominante se hace presente afectando a la población dominada.

Es cierto que como hemos visto, básicamente a las organizaciones se les clasifican desde varios puntos de vista; podría decirse que también se les puede clasificar por estilo de dirección del poder.

Luego entonces considero las posturas de dirección abierta (descentralizada) o cerrada (centralizada), esta postura es similar y la extraigo de la comunicación, es una analogía de comunicación formal e informal.

La organización centralizada esta regida por la toma de decisiones y control por medio de pocas manos, con direcciones autoritarias y con departamentos comunes para toda la compañía. El poder toma su tendencia hacia un punto específico en la empresa (puede ser hacia un individuo o un grupo pequeño).

La organización descentralizada que tiene la característica de tener diversos centros de poder menos autoritario, más democráticos y con departamentos donde son autónomos y existe menor numero de departamentos en la compañía. El poder sigue perteneciendo a un pequeño número de personas, pero la distribución más equitativa, y la toma de decisiones y el control no recae en un punto especial sino en varios.

Para llegar a esta dos tipos de organización se debe de comprender tres fenómenos; delegación de autoridad, poder vertical descendente, y al poder e influencia ascendente.

La delegación de autoridad consiste en ceder funciones de mando a otras personas de mandos subordinados (que buscan también de cierta forma poseer una parte del poder). "es una modalidad descentralizada de ejercicio del poder con especial importancia en organizaciones descentralizadas y es característica de

estilos de dirección democráticos”<sup>45</sup>. Y que rigen principalmente al grado de estructuración en las organizaciones y el grado de concentración de la autoridad.

El poder vertical ascendente es claramente centralizado, lo que significa que los miembros que se encuentran jerárquicamente mejor ubicados tienen más poder y ejercen más control que los que están en niveles inferiores. Esta es explícitamente la relación dominante-dominado, donde las condiciones las marca el nivel superior. Claro que se espera una respuesta de los niveles bajos pero esta no influye absolutamente en las decisiones tomadas.

El poder e influencia ascendente es un intento en una persona que ocupa formalmente una posición jerárquica superior en la organización que la persona que quiere influir. Es ideal cuando se tiene una perspectiva de respeto hacia los integrantes de la empresa, mientras la persona de nivel inferior no influya de forma negativa a la compañía y al individuo que será influenciado (aunque se escuche extraño, muchas veces las intenciones de los niveles inferiores no son para el beneficio común, sino para el beneficio propio). Por regla la persona que recibe la influencia posee un nivel superior y la persona que ejerce la influencia es de nivel inferior.

Las fuentes de poder de los miembros inferiores dentro de la organización son los siguientes<sup>46</sup>:

1. La habilidad en el puesto que ocupa adicionada a la dificultad de remplazarlo. Esto ocurre cuando el subordinado desarrolla una dependencia en el superior, no de forma negativa, si no pudiendo poseer un

---

<sup>45</sup> El poder en las organizaciones, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Marzo 2005.

<sup>46</sup> Idem

conocimiento que sea de utilidad en cualquier situación donde el superior se encuentre imposibilitado por su inexperiencia.

2. El grado de esfuerzo e interés mostrado en el trabajo. Basado en el conocimiento que pueda aportar el subordinado al superior, al conocer mejor la situación.

El siguiente punto que abordaré es relaciones entorno al poder que nos muestran los elementos que ejercen el poder en la organización lo importante de esta explicación es conocer esta relación a fondo para que no pasen desapercibidas y sacarle un provecho en el beneficio organizacional.

### **3.5 RELACIONES ENTORNO AL PODER**

Uno de los puntos de más importancia en este tratado son las relaciones de poder que se dan en la organización. Los estudios de la comunicación han identificado cuatro principales relaciones que se presentan entorno al poder en la empresa; liderazgo, autoridad, política y valores. Estos cuatro elementos se dan dentro de la compañía y tienen un contacto íntimo frente los individuos.

#### **3.5.1 PODER Y LIDERAZGO**

Ya hemos definido al poder pero aún no al liderazgo. Por lo tanto el Liderazgo es “el arte o proceso de influir sobre la consecución de los objetivos de grupo”<sup>47</sup>. Con los conceptos ya abstraídos (poder y liderazgo) es sensato decir que la relación que se encuentra entre ellos es estrecha, debido a que básicamente estamos hablando de nuestro individuo dominante, por lo tanto no

---

<sup>47</sup> Koontz Harold, O'Donnell Cyril, Weihrich, Heinz, Op. cit., p. 561

estamos estudiando al concepto liderazgo, sino al individuo líder que tiene el poder frente a las personas de la organización. Los términos están íntimamente ligados, pues los que ejercen el liderazgo utilizan su poder para la obtención de metas, aunque éstas pueden ser comunes, puede existir también una diferencia en la compatibilidad de esos objetivos.

Existen varias diferencias entre el poder y el liderazgo, pero son mínimos puntos en los cuales no convergen; el líder se dedica a la influencia hacia los subordinados. El poder no lo hace, va más allá, porque necesita lograr su objetivo preestablecido y mientras más dependencia genere más fuerte será. El líder se interesa más en el sujeto, también puede ejercer su poder. Esto significa que al poder le interesa la dependencia mientras que el líder es partidario de una meta en común con el grupo.

La fuente real de la autoridad que posee una persona radica en la aceptación de su ejercicio por lo que están sometidos a ella. Los subordinados de una persona determinan la autoridad que puede esgrimir, es decir es nominal, se vuelve real cuando los demás aceptan<sup>48</sup>. Esta cita sugiere que las condiciones que se presentan en el poder son similares a las del liderazgo, ya que el poder solamente existe entre el dominado y dominante (la situación que afecta al dominado es reconocida), mientras que en el liderazgo existe una relación líder-simpatizante (en esta relación, el líder es escogido por los individuos para ser su dirigente, ellos otorgan el poder), en ambas situaciones se reconocen las posiciones de los individuos, mayormente en el liderazgo. Para que exista el poder debe haber personas en cual ejercerlo, igualmente es necesario un grupo de personas para que exista un líder.

---

<sup>48</sup> El manejo del poder en las organizaciones. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Marzo 2005

### 3.5.2 PODER Y AUTORIDAD

En este apartado se explica de la misma forma que el anterior, primeramente mencionaré la definición de autoridad.

“Autoridad en la organización es el poder que tiene una posición (esta se confiere a la persona que la posee) para tener la última palabra en la forma de decisiones que afectan a los otros. Es por supuesto, poder, pero poder en una estructura organizacional”<sup>49</sup>. El termino autoridad entonces se puede definir como la relación interpersonal en la que una persona, el subordinado acepta una decisión tomada por otra persona, el superior, permitiendo que esa decisión afecte directamente su conducta.

Debe de quedar entendido que la autoridad es la condición de un individuo al tener la última palabra en la toma de decisiones, y esta condición surge del poder de una posición o poder legítimo. Precisamente la persona que ejerce la autoridad tiene el poder de influenciar a sus subalternos, bien para coaccionar o premiar.

Tómese en cuenta que una de las limitantes de la autoridad es que es delegada, esto significa que no tiene al poder propiamente dicho, ya que la autoridad es su condición material en un individuo. Cuando se es una autoridad delegada se obtiene por un comportamiento apropiado para ser merecedor del poder, solo es una representación y no el poder en sé. Pongamos un ejemplo, un policía es la representación de las leyes y no la ley en sí, ya que el policía por si mismo no genera, ni representa ningún poder.

---

<sup>49</sup> Koontz Harold, O'Donnell Cyril, Weihrich, Heinz, Op. cit., p. 311

Una de las partes importantes es que en el momento que se pierda gracia del poder la autoridad es relevada, y se pierde completamente toda relación al poder. Regresa a ser un individuo normal que sirve para los fines de la comunidad.

### **3.5.3 PODER Y POLÍTICA**

Más que política serían políticas, debido a que son un grupo de “conceptos o afirmaciones de carácter general que guían el pensamiento en la toma de decisiones; la esencia de las políticas es la existencia de discreción de ciertos límites en la toma de decisiones”<sup>50</sup>. Las políticas en la organización, se pueden considerar como actividades no formales que influyen en los beneficios o perjuicios dentro de la institución. Por lo tanto las políticas se dedican a regir las conductas de las personas dentro de la organización desde un carácter general, como si se tratara del comportamiento de la empresa. Son lineamientos por los integrantes de la compañía.

Existen diferentes tipos de políticas en una organización<sup>51</sup>:

Conducta política legítima: se refiere a la política normal cotidiana. El actuar normal de los integrantes de la organización; la hora de entrada y salida, la forma de cómo debe de vestirse dependiendo el puesto y el área, la forma de trabajo, etc. Este tipo de política es encaminada para la optimización de los procesos de trabajo (ya que regula el actuar y el comportamiento de los empleados para desarrollar una mayor efectividad y producción de la institución).

Conducta política ilegítima: es la actitud extrema que viola las normas dentro de las organizaciones. Es el actuar de los individuos que no es aceptado o

---

<sup>50</sup> Koontz Harold, O`Donnell Cyril, Weihrich, Heinz, Op. cit., p. 740

<sup>51</sup> El manejo del poder en las organizaciones, www.gestiopolis.com. 2005

planeado por la organización; espionaje, sabotaje, huelgas, manifestaciones, boicots, robos, etc.

### **3.5.4 PODER Y VALORES**

Los valores que se están mencionando en este no son los valores materiales, sino son los valores personales que deben de presentarse en la compañía como son la amabilidad, solidaridad, confianza, responsabilidad, disciplina, respeto, etc.

Se puede definir a los valores personales como las creencias y convicciones propias de un individuo, adquiridas desde el hogar y reforzadas e inclusive alteradas a lo largo de la vida, entorno se puede decir, que éstos influenciarán siempre el comportamiento de una persona, y en especial es la organización.

“Los valores son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural, y que por consiguiente, influyen en su comportamiento”<sup>52</sup>. Todo esto se refiere a los lineamientos individuales o colectivos, además presentan a las conductas que deben ser premiadas o castigadas.

Es cierto que el poder es una herramienta para el logro de objetivos, pero existen diferentes tipos de intereses los cuales provienen de los altos y bajos niveles, la problemática principal en este tipo de relación de poder en la organización, es una desigualdad de los niveles superiores a los inferiores, esto provoca que existan continuas faltas a los valores de los subordinados, a cambio

---

<sup>52</sup> Fernández Collado, Carlos, Op. cit., p. 88

de recompensas, con la finalidad del superior a obtener sus deseos por el beneficio que recibirá el subordinado. Este es un ejemplo de las diferentes agresiones que se presentan entre los poseedores de poder y los subordinados, en este tipo de relaciones de poder lo que hay que evitar son los roles y los altercados, para no provocar así las mismas agresiones. Ya que denigran la imagen del personal de la compañía, es una problemática real que se presenta actualmente en todo el mundo, y aún no se ha logrado regularla (por las posibles represalias, en algunos países hay algunos estatutos que protegen al trabajador pero no todos llegan a feliz termino), lo único que se a fortalecido son los castigos hacia las personas que los cometen.

Después de definir este marco conceptual, el siguiente paso en este estudio es dar a conocer el objeto de estudio, el cual es el departamento de comunicación social de Secretaria de Turismo del estado de Hidalgo. Para la obtención de los datos, el presente efectuó el servicio social durante el periodo Julio 2004-Diciembre 2004.

## *CAPÍTULO 4*

### **Relaciones de poder**

Después de dar las bases teóricas bajo las cuales se sustenta este trabajo, es debido definir el área de trabajo o el ambiente en el cual se desarrolla. El campo ya antes mencionado será descrito por sus características históricas, geográficas y organizacionales. Esto significa que definiré a la Secretaria de Turismo del Estado de Hidalgo como organización teniendo como base concerniente el capítulo dos. También aportaré el organigrama correspondiente (ya que existen los cargos pero no se encuentran estructurados, mas bien no están plasmados en un documento) de este periodo de tiempo, presentaré la misión, visión y valores de la organización (el cual no se encuentra elaborado porque no se han visto con la necesidad de plasmarlos).

También en el presente capítulo se presentará el tipo de relaciones de poder en el departamento de Relaciones Publicas en la Secretaria de Turismo (SECTUR) del Estado de Hidalgo, este apartado tendrá como base el capítulo tres de este trabajo, y nos conducirá a obtener el análisis que tenemos planteado dentro de los objetivos del tratado.

Por lo tanto la Secretaria de Turismo del Estado de Hidalgo en un organismo dependiente del Gobierno del Estado de Hidalgo (cabe mencionar que el tiempo en el que se plantea el trabajo es el segundo semestre del año 2004, debido a que en el periodo se realizó la observación participante dentro del departamento de relaciones publicas; en ese lapso de tiempo, realicé servicio social en esta organización gubernamental), esto significa que es una organización que funge objetivos específicos para el desarrollo de los objetivos del gobierno.

Con esta introducción, el primero de nuestros cuestionamientos es ¿Qué es SECTUR?

La Secretaria de Turismo es una dependencia del Estado de Hidalgo, cuyo fin es el fomento del desarrollo turístico dentro del estado con los demás estados de la Republica Mexicana, y el extranjero; esto involucra creación, mantenimiento, difusión y promoción. Todas estas funciones se presentan dentro de la institución para la correcta difusión del turismo en el estado. Podría decirse que el objetivo principal de SECTUR es “encargarse de todo lo concerniente con turismo para su correcta difusión y provocar en los receptores una buena imagen para la explotación de las fuentes turísticas del estado”.

#### **4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

La Secretaria de Turismo del Estado de Hidalgo como tal no existía hasta el año 1999, lo cual significa que es una dependencia de gobierno relativamente joven en comparación con la diferentes áreas y existentes. Era dirigida en ese entonces por el Licenciado Gerardo Gonzáles Espinola, y posteriormente por Daniel Ludlow Kuri. El funcionamiento de la secretaria en ese tiempo era limitado, ya que no contaba con la infraestructura suficiente para cumplir sus reales funciones. En el mismo año al iniciar un nuevo sexenio, bajo el cargo del C. Manuel Ángel Núñez Soto, es creada SECTUR por un decreto firmado por el gobernador, el 24 de mayo de 1999 por el H. Congreso del Estado, y publicado ese mismo año en el periódico oficial de Hidalgo.

La iniciativa de crear esta Secretaria es para dar respuesta a las necesidades y aspectos que en materia turística se presentaban en Estado de Hidalgo. El primer delegado o Secretario fue el Lic. Gerardo Romero Romero, el cual permaneció en el cargo dos años y su mayor aportación fue crear las

diferentes direcciones que conforman actualmente a la Secretaria (Dirección General de Desarrollo Turístico, Dirección General de Promoción Turística, etc.) e instaurar los programas, estrategias y procedimientos a seguir en la Secretaria.

Ya en el 2001 toma cargo el C. Joel Guerrero Juárez, se caracterizo por darle prioridad a la proyección al turismo de Hidalgo a nivel nacional e internacional, y marca una importancia a la iniciativa privada, como lo eran ejidatarios y comuneros que quieren explotar alguna cede turística.

En este periodo por gestión del Lic. En Medios masivos de Comunicación, Daniel Zarate Ramírez (titular de la subdirección de Comunicación Social desde 2001 hasta la actualidad) nace el departamento de Comunicación Social y el Departamento de Relaciones Publicas (departamentos a los que se refiere este trabajo). Dentro del Departamento de Relaciones Públicas o Dirección de Comunicación Social (debido a que ha tenido dos diferentes nombres por razones administrativas) se puede mencionar que los directores que ha tenido fueron el C. Pablo León Orta (1999-2001), C. Raúl Bonifaz Mohedano (2001-2003) y CP. Adriana Mercado Reyes (2003-2005).

En el periodo 2003-2005 recibe el puesto la Lic. Lilia Reyes Morales, la cual se encargó de cerrar la administración, celebrando convenios, inaugurando obras y consolidando proyectos. Todo esto para darle paso al Lic. Gerardo Gonzáles Espinola, que ya una vez tuvo a su cargo la Secretaria.

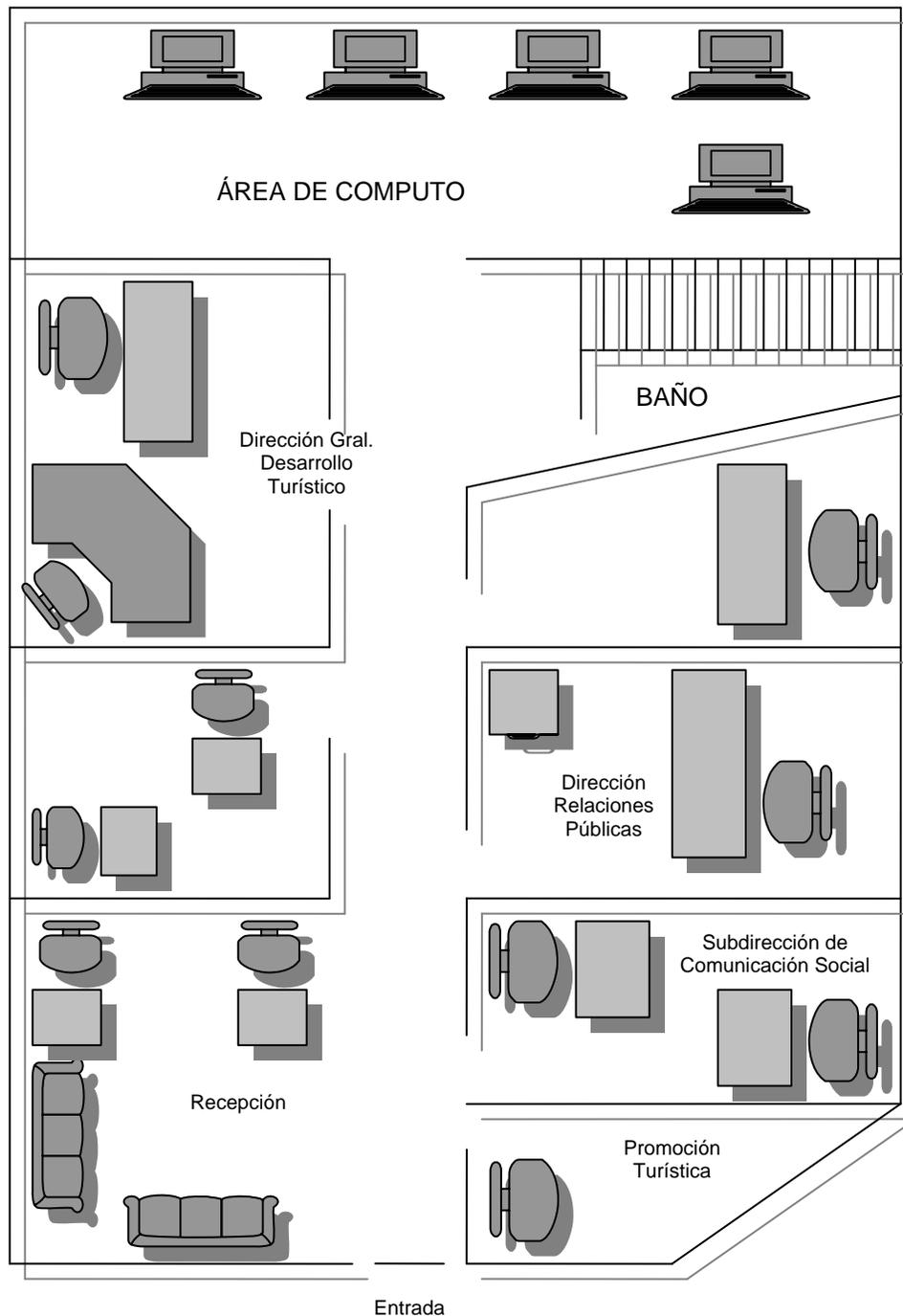
## **4.2 CONDICIÓN ACTUAL DE SECTUR**

La secretaria esta ubicada en Avenida Revolución número 1300, Colonia Periodistas. Es una edificación de tres plantas; planta baja (consta son un área de

recepción y atención al público, también se encuentra el Departamento de Relaciones públicas donde se llevo a cabo nuestro estudio, y el Departamento General de Desarrollo Turístico), primer piso (Subsecretaria y el Departamento General de Promoción Turística), y el segundo piso (cuenta con el despacho del Secretario de Turismo y el Departamento General de Operación Turística). Todos los departamentos que fueron mencionados se segmentan en otros Subdepartamentos que son presentados en el anexo: “Organigrama SECTUR del Gobierno del Estado de Hidalgo”.

Disposición estructural: Desde la estructura del edificio y la colocación de los departamentos observamos un ejemplo de las relaciones de poder en SECTUR, debido a que los departamentos de menor jerarquía están en la planta baja (en contacto continuo con el exterior) y en cuanto asciende su importancia también asciende su ubicación en el edificio, esto queda sustentado en las dimensiones de conducta no verbal (presentado en Comunicación Organizacional de Gerard Goldhaber), relacionado al medio ambiente, específicamente a la arquitectura. Esto es citado debido a que es un rasgo característico de las relaciones de poder dentro de la organización, pero mayormente más adelante me referiré al Departamento de Relaciones Públicas.

Como puede observarse SECTUR esta compuesto por tres plantas 2do piso (donde se encuentra la oficina de la Secretaria y del subsecretario de Turismo), el 1er piso (en están la Dirección Gral. de Promoción Turística, Dirección de Capacitación Turística y la Dirección de Planeación y Finanzas) y planta baja (aquí está la Dirección Gral. de Desarrollo Turístico, la Dirección de Relaciones Públicas y algunos sectores de varios departamentos así como; Área de Computo, un área de promoción turística y el área de recepción). A primera vista se observa que la disposición de la estructura es correspondiente al su relación con el ambiente interno y externo.



**Modelo estructural, planta baja SECTUR**

Con la anterior explicación me refiero que la disposición de los departamentos esta relacionado con el nivel jerárquico, con el nivel de funcionalidad (esto se refiere a que esta dispuesto según la importancia del trabajo que realizan), y con el nivel ambiental (significa que el trabajo que realizan esta relacionado con el interior o exterior de la organización).

SECTUR es una organización formal, ya que fue creada con un propósito (el fomento del turismo en el Estado de Hidalgo), y su existencia ha sido anteriormente planeada (por iniciativa del gobierno del estado o simplemente por replica ala demanda del publico, además se tiene acostumbrado que en cualquier gobierno se presente este departamento), la participación es condicionada a una obligación (el trabajo en sí), y el número de integrantes es determinado por la misma organización (el número de empleados ha sido establecido correspondiendo a las tareas requeridas, y varia debido a la carga de trabajo). – Existe una delimitación de funciones, jerarquías, delegación de responsabilidades y mecanismos de control definidos-.

Con esto se infiere y nos demuestra que es una organización burocrática en la cual los procesos y el accionar de los deberes son rígidos por el excesivo papeleo que se debe de dar para realizar cualquier actividad (aunque la palabra burocrático es dura, esta organización la ha sabido llevar a su provecho, significa que estos estatutos no hacen tedioso el rutinario accionar de la organización).

Cabe mencionar que SECTUR es una organización pública por su origen y existencia misma, por lo tanto ella nace del sistema de gobierno y generan un servicio o beneficio a la sociedad (el fomento al turismo que por ende provoca un derrame económico en el estado, que beneficia ala población, genera empleo y capital), también funcionan con capital del gobierno.

Según los cinco elementos de Fernández Collado que se hacen presentes en cualquier organización. En el caso de SECTUR la situación es la siguiente:

- **Tamaño:** medio en cuanto a los integrantes y a la infraestructura. Es una secretaría de tamaño mediano comparada con las demás del Gobierno.
- **Interdependencia:** es moderada en las relaciones personales pero cambia en el ámbito laboral (realizan sus tareas con efectividad).
- **Insumos:** son aprovechados, pero ellos no los controlan debido a que son una dependencia de gobierno del estado.
- **Transformación:** de los insumos son maximizados en la elaboración de material de información turístico.
- **Producto:** Folletos, propaganda, programa de televisión, etc., los cuales realiza la secretaria para el fomento del turismo en el estado.

SECTUR cumple con estos cinco elementos que hacen que se distinga como una organización bien estructurada donde su trabajo puede ser evaluado según sus características.

La identidad conceptual de SECTUR no está definida ni presente, no existe como tal, una de mis aportaciones con la ayuda del Departamento de Relaciones Públicas y la Subdirección de Comunicación Social es aportar la misión, visión, objetivos y valores de SECTUR, y del mismo departamento.

Por lo tanto la misión de SECTUR a nivel nacional es: “promover el desarrollo del turismo sostenible para incrementar los beneficios de los recursos turísticos en las comunidades, manteniendo la integridad cultural y del medio

ambiente, así como fortalecer la protección de las áreas ecológicas y del patrimonio natural.<sup>53</sup>

La visión de SECTUR es “operar como una institución dependiente de Gobierno para consolidar su misión de la forma más adecuada y factible respetando los lineamientos y requerimientos que se expresan en sus objetivos y valores.”

Los ejes rectores de SECTUR y que a su vez se dividen en objetivos, estos son:<sup>54</sup>

1. Hacer del turismo una prioridad nacional.
  - 1.1 Diseñar e impulsar una política de estado en materia turística.
  - 1.2 Consolidar la generación y difusión de la información que fortalezca al sector turístico.
  - 1.3 Impulsar la mejora regulatoria.
  - 1.4 Modernizar y profesionalizar la administración pública del turismo.
  - 1.5 Aprovechar las ventajas de la inserción en la globalización.
  
2. Tener turistas totalmente satisfechos.
  - 2.1 Fortalecer la promoción turística
  - 2.2 Ampliar los servicios de información, seguridad y asistencia al turista.
  - 2.3 Mejorar la calidad de los servicios turísticos.
  - 2.4 Impulsar el desarrollo del turismo doméstico.
  
3. Mantener destinos turísticos sustentables.
  - 3.1 Apoyar el desarrollo turístico municipal y estatal.
  - 3.2 Propiciar el desarrollo sustentable del turismo

---

<sup>53</sup> Agenda 21 Para el Turismo Mexicano, Programa Nacional de Turismo 2001-2006, p.6

<sup>54</sup> Idem

3.3 Fomentar la oferta turística.

3.4 Favorecer la dotación de infraestructura en apoyo al turismo.

4. Contar con empresas turísticas competitivas.

4.1 Impulsar la modernización de las PYMES (pequeñas y medianas empresas) turísticas.

4.2 Desarrollar productos turísticos competitivos.

Su objetivo es dinamizar y fortalecer mediante la acción de los procesos que intervienen en el desarrollo sustentable de la actividad turística con la finalidad de generar una imagen innovadora y positiva del sector turístico del Estado.

Los valores como organización están fundados y enfocados al fortalecimiento de las relaciones interpersonales dentro de la organización, y al mejor funcionamiento de cada uno de los integrantes de la institución, por eso SECTUR debe de apoyarse de los siguientes valores: responsabilidad, integridad, solidaridad con la sociedad, trabajo de equipo, respeto, justicia y austeridad. Todos estos valores ayudaran a alcanzar las metas propuestas, de una forma más rápida y armónica. La mayoría ya existen, solo hace falta reforzarlos periódicamente.

#### **4.3 CONDICIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS.**

Primeramente es necesario definir que es el Departamento de Relaciones públicas de SECTUR. Ciertamente es un grupo ya que cumple con las características primordiales de uno de ellos, debido a que “Un grupo es un conjunto de personas que interactúan entre sí y que comparten un sentido común,

poseen estructura organizacional y se comunican a través del tiempo para lograr los objetivos establecidos”.<sup>55</sup> Sería muy somera nuestra definición lo consideráramos tan generalmente. Por ello debo de ser más profundo.

El tamaño ideal del grupo (el cual es de siete individuos) es prioridad para su funcionamiento adecuado, según lo señalado por:

“Bales (1954) descubrió en sus experimentos que cinco era el número de miembros preferido; era lo suficiente pequeño para que en el se diesen interacciones significativas, y lo suficientemente grande como para generar las necesarias sugerencias para resolver problemas y para tomar decisiones. Berelson y Steiner (1964) informaron que el número ideal de miembros de un grupo dedicado a la resolución de problemas oscilaba entre cuatro y siete”<sup>56</sup>.

Adentrándonos al concepto grupo encontramos diferentes tipos de ellos, donde están presentes los primarios, secundarios, formales, informales, etc. es inadecuado citar toda la variedad de ellos, por eso me remito a señalar en exactitud en que tipo de grupo entra el departamento.

El departamento es un grupo primario con ciertos tintes de secundario ya que su entorno es un medio burocratizado donde el departamento existe (“se caracteriza por ser una asociación cercana, cara a cara; sus miembros cooperan, simpatizan y se identifican mutuamente. Estos grupos son primarios en el sentido que son fundamentales en la socialización y los ideales de los individuos”<sup>57</sup>) que forma parte de un grupo secundario (SECTUR).

---

<sup>55</sup> Fernández Collado, Carlos, Op. cit., p. 69

<sup>56</sup> Goldhaber, M. Gerard, Op. cit., p. 256

<sup>57</sup> Idem

En adhesión el Departamento de Relaciones Públicas es un grupo formal (“poseen una firme estructura social, establecida, frecuentemente impuesta por autoridades externas. Las normas son explícitas y formales, los papeles son específicos y los miembros están conscientes de las relaciones internas del grupo”<sup>58</sup>), esta condición es manifestada nuevamente por la posición o por el tipo de organización que representa SECTUR.

Y finalmente es un grupo Ad hoc o de fuerza de trabajo (“se emplean con gran frecuencia para resolver problemas particulares, se utilizan para aumentar la efectividad organizacional.”<sup>59</sup>), esta es definida por la esencia, origen y naturaleza del departamento en sí. Ya que su trabajo principal es regular y mantener la buena imagen de SECTUR y de la titular de la misma.

Con esto defino al departamento como una grupo primario, formal y Ad hoc o de fuerza de trabajo. Para que exista este tipo de grupo tiene que tener ciertas características tales como:

1. El sentido de grupo “lo que da sentido al grupo es que las personas logren satisfacer algunas necesidades de existencia o de subsistencia. Ya que el grupo no sólo es una congregación de gente”<sup>60</sup>, es el por qué deciden permanecer los individuos en ese grupo.
2. Cohesión del grupo esto se refiere a “la resultante de la acción de todas las fuerzas (sentido de grupo) que impulsan a los miembros a permanecer en el grupo o a abandonarlo”<sup>61</sup> es fácil deducirlo ya que si esta es imposible la

---

<sup>58</sup> Fernández Collado, Carlos, Op. cit., p. 69

<sup>59</sup> Idem

<sup>60</sup> Uriz, Javier, La subjetividad de la organización “El poder más allá de las estructuras”, Siglo Veintiuno de España Editores, S.A., España. 1994. p 185

<sup>61</sup> Fernández Collado, Carlos, Op. cit., p. 74

permanencia de los individuos, es el punto donde los integrantes han considerado los aspectos positivos o negativos de permanecer al grupo, y que una vez analizados tienen como resultante la convergencia.

3. Heterogeneidad del grupo esta simplemente es la diversidad de individuos que conforman al grupo, ya que cuando existe un grupo heterogéneo es más fácil enfrentar los problemas. “Esta facilita su efectividad debido al incremento en el nivel de habilidades, aptitudes, conocimientos y otros recursos accesibles en el grupo”<sup>62</sup>.

Y que sus miembros tengan una conciencia de pertenencia de grupo y afinidad a la composición del grupo;

4. Conciencia de pertenencia de grupo es “la que poseen los individuos al tener conciencia de; que tanto ellos como los demás una más eficaz satisfacción de necesidades en grupo que separadamente y de que los demás tienen idéntica conciencia. Y esta ligada a la conciencia del sujeto del poder”<sup>63</sup> (que ellos están en el grupo con la plena intención de ser el sujeto del poder).
5. Composición del grupo este se remite a los individuos que lo conforman. “Incluyen las características personales y la idiosincrasia de los integrantes del grupo, su manera de comportarse, sus reacciones típicas hacia los otros”<sup>64</sup>.

---

<sup>62</sup> Fernández Collado, Carlos, Op. cit., p. 75

<sup>63</sup> Uriz, Javier, Op. cit., p. 188

<sup>64</sup> Idem

Todas estas características fue necesario citarlas, puesto que todas están presentes en el departamento, y gracias a todas ellas se observo un grupo altamente definido y enriquecido con las cualidades necesarias para hacer el estudio, a parte sí estas no hubieran estado presentes no sería posible mantener una red de comunicación por la cual fluyera las relaciones de poder.

El por qué de haber mencionado una red de comunicación es ineludible, sin ella no sería posible establecer las relaciones de poder, ya que la naturaleza del poder es influir a través de los mensajes que fluyen por esta red de comunicación. Por lo tanto la red de comunicación del Departamento de Relaciones Públicas es una red la cual es el medio por el cual fluyen los mensajes.

El departamento presenta en sus inicios una red formal (por una autoridad externa) la cual paulatinamente va teniendo tintes de una red informal (derivada de los procesos de interacción del grupo) pero nunca olvidando su naturaleza formal ya que pertenece a una organización que pre-estableció los roles de cada integrante.

“Red se refiere a la interacción entre los individuos y cómo se comunican entre sí. El flujo de información entre los miembros de un grupo determina, hasta un punto, la eficiencia del mismo y la satisfacción de sus miembros”<sup>65</sup>.

El grupo conformado en el departamento presenta una red centralizada que es regida por el individuo número 1, pero que ejerce completamente el individuo 2 debido a su poder de experto en la solución de problemas, ya que este tipo de redes actúa directamente en la solución de problemas y no en la posición que tengan los individuos.

---

<sup>65</sup> Fernández Collado, Carlos, Op. cit., p. 79

“Red es centralizada cuando el problema sea simple y desee reducir el número de mensajes y de errores que se produzcan, así como contar con la participación de un líder. Cuando el problema es complejo, la organización prefiere las redes descentralizadas, ya que estas contribuyen a elevar la moral y demuestra una mayor flexibilidad”<sup>66</sup>.

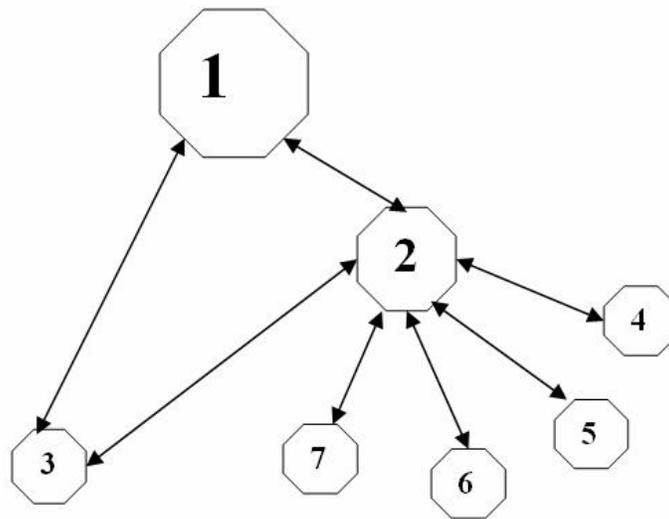
Cada categoría es correspondiente a los comportamientos que han adquiridos los individuos, no debería de extrañarnos que todo señale a una disfunción (ya que el individuo 2 tiene más características de directivo que el individuo 1) pero ciertamente hay algo que es citado en la obra de Peter F. Drucker, Management (Administración), “para estas fechas, los directores de todas partes han aprendido que la descentralización fortalece la administración central. La hace más efectiva y más capaz de realizar sus propias tareas”<sup>67</sup>. Esto nos indica que hay ocasiones donde la forma más idónea de tener el control es delegando y supervisando las actividades, y no realizándolas por mano propia.

En cuanto al flujo de mensajes o dirección de la red el departamento cubre con las tres modalidades; descendente (superior-subordinados), ascendente (subordinado-superiores) y horizontal o cruzada (intercambio entre individuos del mismo o similar nivel). Con todo esto presenta el siguiente esquema de la red predominante del Departamento, téngase en cuenta que el individuo 1 lejos de ser el que regule esta situación es remplazado por el individuo 2, ya que es el que tiene mayor interacción con los miembros del departamento y este tipo de influencia lo hacen adjudicarse una posición (líder) que surge en situaciones de necesidad ante adversidades o problemas.

---

<sup>66</sup> Goldhaber, M. Gerard, Op. cit., p 243

<sup>67</sup> Swindoll R., Charles, Hand me another brick (Pásame otro ladrillo), Editorial Betanía, USA, 1978. p. 138



### **Red centralizada de comunicación dentro de Departamento de Relaciones Públicas SECTUR.**

Consecuentemente a esto la Subdirección de Comunicación Social es un departamento dependiente del departamento de Relaciones Públicas de SECTUR, donde existe un buen ambiente de trabajo (con un alto nivel de respeto, responsabilidad y confianza), y cuya tarea es mantener una buena imagen de la Secretaría frente a los medios de comunicación, con referencia a cualquier tipo de información turística que involucre a SECTUR y a su titular. Su origen ya fue expuesto en el punto número uno de este capítulo.

La titular del departamento de Relaciones Públicas es la Lic. en Ciencias de la Comunicación, Adriana Mercado Reyes, el Subdirector de Comunicación Social es el Lic. Medios Masivos de Comunicación, Daniel Zarate Ramírez, en el periodo de estudio también trabajan en el departamento, el Lic. Diseño Grafico, Rubén Salinas V., y cuatro subordinados de servicio social (yo era uno de estos prestadores). Todos estos individuos serán descritos tanto física como en cuanto a sus relaciones interpersonales para dar paso análisis de relaciones de poder.

La identidad conceptual del departamento de relaciones públicas es:

- Misión: Promover eventos relaciones con el intercambio de conocimientos y experiencias en materia de desarrollo turístico en el estado.
- Visión: Ser la mejor institución que fomente la imagen turística del Estado de Hidalgo en el país y en el extranjero.

Los objetivos del Departamento de Relaciones Públicas fueron establecidos en ese entonces por la Directora del mismo departamento LCC. Adriana Mercado Reyes; así entonces propuso los siguientes<sup>68</sup>:

Objetivo general: Establecer los vínculos necesarios para tener una excelente comunicación con todas las dependencias, empresas, funcionarios, medios de comunicación y cualquier otro organismo, con la finalidad de tener una buena imagen institucional de la secretaria como generadora de ingresos e impulsora del desarrollo estatal.

Objetivos particulares:

- 1) informar oportunamente a las demás dependencias y a la sociedad en general sobre el trabajo y programas que realiza la Secretaria, y concienciar de la importancia de la actividad turística para el desarrollo del Estado.
- 2) Establecer un canal de comunicación con los sectores involucrados en la actividad turística.
- 3) Involucrar a las instituciones educativas para enriquecer el desarrollo de proyectos de carácter turístico.
- 4) Crear una conciencia a los habitantes y visitantes de cuidar y conservar limpio el estado.

---

<sup>68</sup> Mercado Reyes, Adriana, Programa de Trabajo 2003-2005, Departamento de Relaciones Públicas, documento interno de la Secretaría de Turismo del Estado de Hidalgo.

Al momento de brindar esta identidad conceptual estoy marcando cuales son los parámetros por los cuales se rige el departamento, tiene la finalidad de mostrar que las relaciones de poder (interpersonales) influyen en la distribución del mismo en los procesos de trabajo. Lo cual afecta a todas las organizaciones no importando su naturaleza.

Para finalizar este inciso enunciaré la definición de las relaciones públicas y comunicación organizacional con relación a las empresas, “Son actividades que crean y cuidan una imagen positiva de una institución y demás estimulan la comunicación con sus públicos y su comunidad”.<sup>69</sup>

En seguida se desarrolla el análisis de las relaciones de poder en nuestro contexto que muestra la finalidad del trabajo. Después este se aportará una conclusión.

#### **4.4 ANÁLISIS DE LAS RELACIONES DE PODER**

Debe mencionarse una vez más que este análisis corresponde a una investigación donde el individuo que la realizó tuvo una condición de observador-participante en la organización. Esto lo cito para responder cualquier cuestionamiento sobre la obtención de información en la elaboración del mismo estudio.

Es bien sabido que las organizaciones son conjuntos de individuos que luchan por un fin, y en la mayoría de las organizaciones, empresas, compañías, etc., están conformadas por equipos que tienen una tarea especial o específica

---

<sup>69</sup> Homs Quiroga, Ricardo, Op. cit., p. 63

dentro del funcionamiento del complejo. Esto nos lleva a concebir a los grupos, equipos o departamentos como un elemento que también a su vez conforma a una organización, y que su funcionamiento es considerado como si fuera un individuo, quiero decir que se califica el funcionamiento del departamento en sí, que es trabajo individual.

Un ejemplo se puede dar en una línea de ensamble automotriz, digamos que esta conformado por estructura, pintura, mecánica, interiores, accesorios, etc., si en determinado momento falla alguno de estos sets o equipos, el producto final resultara defectuoso, y todo el sistema fallará por un solo set. Sé que estoy comparando un sistema mecánico con un sistema humano, pero es la forma más sencilla de ejemplificar el fallo de un departamento en la organización, y las repercusiones que tiene en los demás y con los objetivos de la empresa o con la línea de producción.

Si los objetivos de SECTUR (ya antes establecidos) no se alcanzan, es evidente que cualquier departamento que lo conforma no esta cumpliendo con su tarea de una forma eficiente o adecuada, por eso hice hincapié al principio de este capítulo, mostrando las identidades conceptuales de SECTUR y el Departamento de Relaciones Públicas. Con la finalidad de establecer los elementos sobre los cuales recaerán los efectos o influencias de las relaciones de poder.

Al realizar el análisis es necesario conocer a los individuos que conforman, y situar las condiciones que presentan frente a las demás, por lo tanto, a continuación conocemos a nuestros elementos.

#### **4.4.1 DESCRIPCIÓN DEL PERSONAL**

Ya antes citado el departamento de Relaciones Públicas de SECTUR consta de 7 individuos los cuales cumplen funciones diferentes y complementarias para su accionar. Así que en orden jerárquico son:

Individuo 1. LCC. Adriana Mercado Reyes, joven profesionista divorciada de 31 años, titular del Departamento de Relaciones Publicas de SECTUR; y por ende con el nivel jerárquico más alto en el depto., con experiencia en medios masivos de comunicación (Televisión), su tarea es coordinar el funcionamiento del depto., para mantener una buena imagen externa e interna de SECTUR (aunque es un dato irrelevante, ella es de vestimenta formal y buena presencia física, debe recordarse que es jefe de departamento que tiene trato directo con los demás directivos y de SECTUR). Tiene un espacio en televisión del Estado de Hidalgo, presentando los atractivos turísticos del estado, este espacio es cedido por gobierno del Edo. De Hidalgo. Sus funciones principales son ser la imagen del departamento, regular las funciones de los integrantes, mantener un ambiente óptimo de trabajo, y se encarga de la toma de decisiones en momentos importantes para el depto.

Individuo 2. LMMC. Daniel Zarate Ramírez, adulto profesionista padre de familia de 36 años, segundo al mando en el depto., subordinado directo del individuo 1, cuenta con amplia experiencia en medios de comunicación (esta en contacto con los medios masivos de comunicación de Pachuca, Hgo. desde más de veinte años, debido a que también es hijo de un periodista de larga carrera y comentarista deportivo en el estado). Su tarea o función es establecer los contactos con los medios masivos de comunicación (prensa, radio y televisión), digamos que conoce personalmente a los periodistas, otra de sus funciones es convocar a ruedas de prensa para informar o aclarar cualquier acontecimiento que

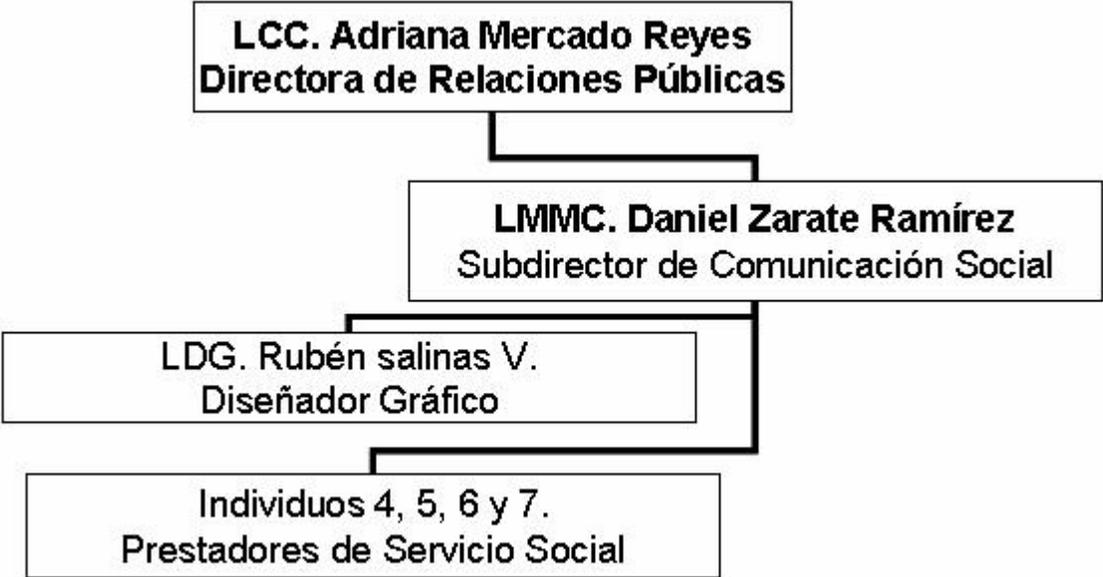
tenga que ver con SECTUR. (De vestimenta casual y con una característica peculiar la cual es la cortesía y amabilidad, ya que su trabajo se lo exige, debido al contacto que tiene con los periodistas ya que debe de situarse en un nivel similar). También labora como comentarista deportivo en radio, en el noticiero radiofónico más importante de Pachuca, Hgo. Sus funciones son menos de representación mas bien van ligadas a su experiencia, conocimientos y contactos, también dirige a los demás individuos.

Individuo 3. LDG. Rubén Salinas V., joven profesionista soltero de 23 años, recién egresado, tercero al mando en el departamento., y subordinado directo del individuo 1 y 2, con experiencia en programas de diseño, su tarea es diseñar los formatos que emite SECTUR a los medios impresos. No es responsable de los contenidos, solo trata de que sean agradables hacia los públicos. (De vestimenta casual o variable, ya que su trabajo no exige mantener una imagen personal formal. Se caracteriza por tener un buen trato con todos en el departamento). Su función primordial es elaborar y construir los contenidos que serán presentados en los diferentes medios de comunicación.

Individuos 4, 5, 6 y 7. Ellos son estudiantes prestadores de servicio social de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación en diversas escuelas de Pachuca, de entre 19 y 23 años, con experiencia limitada en el campo de los medio de comunicación, subordinados directos de los individuos 1 y 2, su tarea principal es auxiliar en las actividades que realiza el departamento como, monitoreo diario de la prensa nacional y estatal "prensa, radio y televisión", elaboración de síntesis informativa de SECTUR, asistencia y organización de ruedas de prensa, y elaboración de boletines de prensa. (De vestimenta casual, y de buen trato con los individuos de la oficina). Su función es ejecutar las ordenes de los dirigentes del departamento, así como aprender todo lo que el

departamento les de cómo experiencia; recordemos que su cometido es tener experiencia laboral mientras estén en su función de prestadores de servicio.

En las descripciones anteriores mencione la palabra “individuo”, esto es por mera comodidad y comprensión del lector para realizar el análisis, ya que es más practico numerarlos como individuos que por su nombre o cargo. También es necesario mostrar a continuación el organigrama correspondiente al Departamento de Relaciones Públicas, para una ubicación jerárquica de los individuos. La finalidad de esto es mostrar la cadena de mando.



**“Organigrama de la Dirección de Relaciones Publicas”**

**Figura 2**

#### **4.4.2 TIPOS DE RELACIONES DE PODER EN EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS**

No olvidemos antes que el poder no es una condición mas bien es “el proceso a través del cual se establece la relación vital entre sujeto y su entorno, su origen se sitúa en la intimidad del sujeto, en su más radical imagen de sí mismo como ser vivo y en su necesidad de comportarse como tal que se actualiza a su vez en otras necesidades más concretas”<sup>70</sup>. Esto nos dice que el sujeto del poder surge de acuerdo a la situación del entorno y no a los deseos del sujeto, ya que las necesidades que debe de resolver surgen del ambiente y si no existen dichas necesidades es imposible establecer algún sujeto como poseedor del poder, claro las cualidades del sujeto estarán latentes esperando la situación para hacerlas manifiestas.

Muy a menudo ocurre lo que cita Javier Uritz en su obra *La subjetividad de la organización* “es frecuente pensar que el origen del poder se encuentra en otra persona –a la que se considera “superior”- que lo da a otra “inferior”. El poder como una relación (desde un punto sociológico) entre dos partes. Cada una de ellas pretende un objetivo, ambas se comprometen y obtienen algo de la relación, pero finalmente ésta es más favorable a una de ellas: triunfa y consigue que los términos de la relación le sean más favorables aquella parte que dispone de un mayor margen de libertad gracias al cual controla una mayor zona de incertidumbre. “

Ante dichas situaciones siempre hay de donde cortar y anexar. Todo esto dependiente a los resultados que se tengan de cada situación, cuando las decisiones son correspondientes o correctas hay una respuesta o tendencia de los

---

<sup>70</sup> Uritz, Javier, Op. cit., p. 40

integrantes del grupo a seguir al dirigente en consecutivas situaciones (esto corresponde al sentimiento de comprobación de resultados, ya que el grupo siempre se tendrá simpatía por un sujeto triunfante que por uno titubeante e irregular). Recuerde que en caso contrario se tienen efectos correspondientes (esto significa que cuando el sujeto del poder cae en una serie de fracasos o malas decisiones paulatinamente el grupo retirará su apoyo y reconocimiento), aunque los resultados siempre son variables nunca se llevan a tales extremos, porque el grupo puede perder confianza pero a final de cuentas el que carga con la iniquidad de los resultados es el poseedor del poder.

Así pues, tenemos cuatro tipos de relaciones de poder al nivel interpersonal (estas son modalidades y herramientas que el sujeto del poder puede aprovechar para que base el poder en ellas y tenga donde reafirmar su condición), y recaen en el departamento de la siguiente manera:

Poder personal: este debería de hacerse presente con más fuerza, pero no es así debido al tamaño y cercanía que existe en el departamento, también consideremos que los diferentes niveles jerárquicos están fuertemente establecidos. Además ninguno presenta las cualidades o atributos necesarios para influir en los individuos, uno de los factores que podría intervenir es el estado civil, esto significa que se tienen diferentes tipos de intereses en cuanto al poder personal. Digamos que los individuos no mezclan sus relaciones personales con las laborales.

En cuanto a poder legítimo, aquí se encuentra un caso delicado, que ciertamente en la mayoría de las organizaciones se da, me refiero al poder legítimo como el que es obtenido por alguna autoridad. El individuo 1 es poseedor del poder legítimo, ya que cae en un caso de nepotismo. La Secretaria de SECTUR es tía materna del individuo 1, y la colocó en el cargo en el año 2003.

Esta problemática se conoce en el departamento pero no influye en el funcionamiento, ya que independiente de esto el individuo 1 posee las características necesarias para desenvolverse eficientemente en su trabajo.

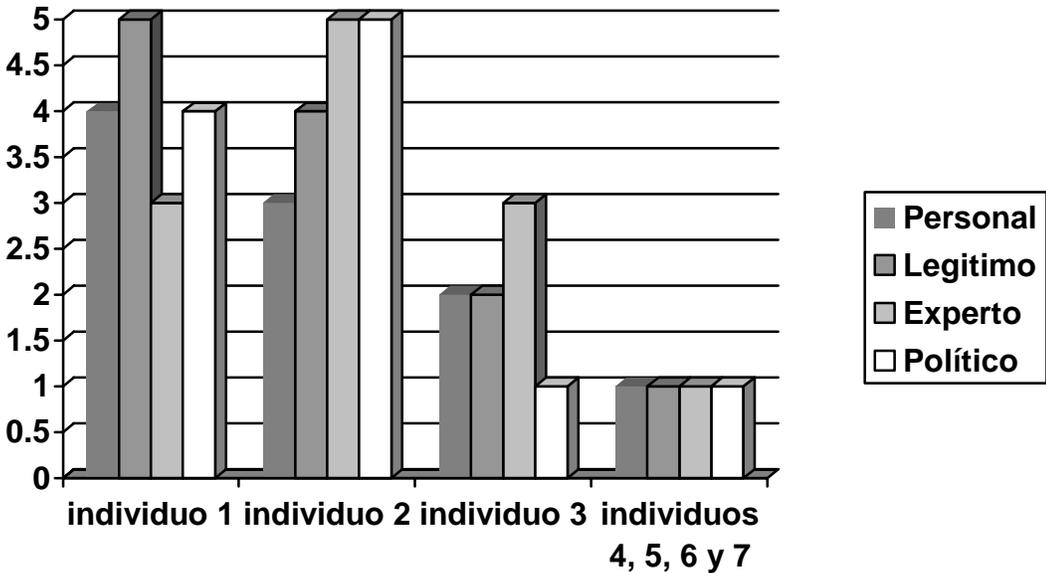
También esto explica porque el departamento de Relaciones Públicas no se llama Dirección de Comunicación Social; el individuo 2 explicó en una ocasión, “anteriormente este departamento se llamaba Dirección de Comunicación Social, pero la Secretaria para darle realce al individuo 1, lo convirtió en Departamento de Relaciones Públicas, y elimino el cargo, así que solo existe actualmente la Subdirección de Comunicación Social, de la cual soy el titular”. Más que presentarse como un problema el departamento no dio mucha importancia al suceso, puesto que el individuo 1 es apto para su cargo.

En el siguiente tipo de poder todos los individuos lo presentan exceptuando los individuos 4, 5, 6 y 7. Me refiero al poder de expertos. Los individuos 1, 2 y 3 ejercen cada uno en su propio campo debido a que poseen la educación, capacitación y la experiencia necesarias para poseer el cargo, sin embargo los prestadores de servicio no cumplen esta condición, ya que en la mayoría de las veces no poseen la capacitación y experiencia necesaria, pueden tener la educación pero les falta la experiencia laboral (recordemos que ellos asisten para obtener esas capacidades y experiencias).

Finamente el poder político dentro del departamento es básicamente nulo, ya que no se tiene la necesidad de defender una ideología o postura frente a otros. Una cualidad de este tipo de poder, es que se debe de tener un respaldo o refuerzo por parte de un considerable número de personas. En cambio SECTUR en conjunto sí defiende una postura, la cual pertenece al gobernador electo, todo elemento que trabaja en una dependencia de gobierno esta condicionado a apoyar la postura del partido político que lo esta empleando, y por ende lo esta

beneficiando. Digamos que este tipo de poder es el que se ejerce más comúnmente a las masas.

Antes de pasar al próximo punto del tratado mostraré a través de una grafica la representación de los datos obtenidos en los tipos de relaciones de poder observadas en el Departamento de Relaciones Públicas de la Secretaria de Turismo del Estado de Hidalgo. Parea interpretar la grafica los valores son los siguientes; 5 (mucho), 4 (regular), 3 (suficiente), 2 (poco) y 1 (nada).



**Grafica de representación de Tipos de Poder en Departamento de Relaciones públicas de SECTUR**

Tales resultados nos dejan ver claramente que las personas que utilizan más sus condiciones de poder son los directores del departamento, mientras que los subordinados están sujetos a ejercer condicionadamente el poco poder que poseen. Se puede observar que los individuos 1 y 2 están equilibrados en sus

columnas, esto significa que sus estatus se intercalan y complementan en beneficio del departamento.

#### **4.4.3 BASES DEL PODER EN EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS**

Ya explicadas en el capítulo anterior las bases del poder, amerita ubicarlas en el contexto, con esto mencionaré cuales son los móviles por los que se rigen los integrantes o individuos. Es decir el porqué los individuos hacen o son obligados a hacer. Enseguida las presento y argumento:

Poder de recompensa: en nuestro contexto existe en todos los individuos, debido a que es un trabajo al que se asiste por una recompensa, remuneración o incentivo. Los individuos 1, 2 y 3 ejecutan el trabajo por una remuneración económica, mientras los individuos 4, 5, 6 y asisten por varios motivos; entre los cuales se encuentra adquirir experiencia, liberar su carta de servicio social, cumplir con las horas de servicio, etc. En el departamento en sí no existe tipo de poder de recompensa, por lo tanto nadie ofrece algún incentivo por alguna tarea, al ser más estrictos cumplen con obligaciones laborales y no por peticiones personales.

Poder coercitivo: Entre los individuos del departamento se hace presente, no por mención (me refiero a que no existe una llamada de atención previa, un ejemplo es “quiero esos memos a las 3 p.m. o estas despedido), ya que las reglas laborales ya están establecidas. Cualquier individuo que infrinja en una o varias faltas será sancionado por el individuo número 1, que es el que posee mayormente este tipo de poder frente a los demás, a menudo este tipo de poder es ejercido de forma jerárquica, el jefe castiga al subjefe, el subjefe castiga al empleado, el empleado castiga al subordinado, y así sucesivamente, dirigiéndose siempre de un nivel jerárquico alto a uno bajo. En el tiempo de observación no se

cotejo ninguna de estas actitudes, puesto que todos cumplían satisfactoriamente su trabajo. Aunque se sabía que el rector de este poder era el poder era el individuo 1.

Poder referente o carismático: se debe de mencionar antes de cualquier deducción que los individuos 1, 2 y 3 este no se hace presente porque se mantiene una relación laboral con los demás, también son personas que no coinciden en gustos físicos; el individuo 1 es joven divorciado con otros intereses, el individuo 2 es padre de familia, y el individuo 3 es un recién egresado que mantiene una relación con otra persona ajena al contexto. Entre los individuos que se logro observar este tipo de poder fue entre los individuos del mismo rango, que son los prestadores de servicio, no estoy diciendo que se mantuvo un dominio permanente pero en ocasiones los individuos utilizaron este poder para persuadir a los demás individuos, para ser más condescendientes con sus obligaciones. No existe ningún problema con este tipo de poder, ya que eran tareas menores que no influían en los objetivos del departamento.

Poder legítimo y experto: se presentaron ya anteriormente, en estos dos tipos de poder fue donde se observaron vicios y posibles problemas. La integración de departamento es tal que este tipo de pormenores no afectan las relaciones interpersonales ni laborales. Es un equipo bien conjuntado que busca siempre el bienestar común. “No hay nada más importante que los resultados que aporte el departamento, esa es su carta de presentación”. Los integrantes no se percatan que ejercen estos tipos de poder, y por lo tanto tampoco pueden hacer mal uso o abusar de ellos, se hace hincapié en el nivel de responsabilidad laboral que los individuos mantienen, el compromiso es tal con su trabajo que no dejan que los problemas absorban su atención.

#### 4.4.4 FUENTES DE PODER EN EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS

La forma más sencilla de mostrar a los individuos como fuentes de poder en relación con los demás es plasmada en una tabla (figura 3). Y aunque cada fuente de poder se acentúa dependiendo de la situación, siempre se encuentra una constante que es perceptible en las personas que tratan de influir.

Para entender la siguiente tabla con mayor facilidad, la persona cuando experimenta o ejecuta más ese tipo de fuente se coteja con un “Si”, y cuando es carente de esa condición se encontrará un “No”.

Sencillo sería solamente nombrar cuales son las fuentes que ejerce cada individuo, pero es igualmente útil explicar la tabla más adelante.

Fuentes de poder	Individuo 1	Individuo 2	Individuo 3	Individuo 4, 5, 6 y 7
Posición	Si	Si	No	No
Postura	Si	Si	No	No
Premio	Si	Si	No	No
Promesa	No	No	No	No
Persuasión	No	Si	No	No
Prestigio	Si	Si	Si	No
Pericia	No	Si	No	No
La persona misma	No	No	No	No

**Figura 3**

Así que notamos esta tabla como si fuera una balanza, notaremos que tiende a los niveles jerárquicos más altos, puesto que el individuo 1 y 2 son los

poseedores del poder en el departamento, se observa que el individuo 1 es la autoridad al frente del departamento (en los resultados de la tabla tiene menos cualidades que el individuo 2), y ejerce un poder legítimo mayor a su poder de expertos, contrariamente el individuo 2 es el segundo al mando (en los resultados tiene más cualidades que el individuo 1), y ejerce un mediano poder legítimo a comparación con un mayor poder de expertos que el individuo 1.

Recordemos que en el capítulo anterior citamos esto en el punto 2.4 (direcciones de poder), “las fuentes de poder de los miembros inferiores dentro de la organización son los siguientes”<sup>71</sup>:

- La habilidad en el puesto que ocupa en adición a la dificultad para remplazarlo. Esto ocurre cuando el subordinado desarrolla una dependencia en el superior, no de una forma negativa sino pudiendo poseer un conocimiento que sea de utilidad en determinada situación donde el superior se encuentre imposibilitado por su inexperiencia.
  
- El grado de esfuerzo e interés mostrado en el trabajo. Basado en el conocimiento que pueda aportar el subordinado al superior, al conocer mejor la situación.

En contra parte tenemos a los subordinados, el individuo 3 tiene solamente una cualidad de la cual explotar y que lo diferencia de los individuos 4, 5, 6 y 7, su poder de expertos es mayor al de ellos. Pero de independientemente de eso es solo un subordinado frente al individuo 1 y 2. Los individuos 4, 5, 6 y 7 no poseen

---

<sup>71</sup> El poder en las organizaciones, [www.Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com), 2002, 31 de marzo de 2005

ninguna fuente en ellos, las únicas que podrían sacar partido son la persuasión, pericia y de la persona misma, pero no cuentan con los elementos suficientes para desarrollarlos, será que como son aprendices están en el proceso de obtención de estas fuente de poder.

La tabla debela que el departamento de relaciones Públicas es comandado por las personas indicadas o adecuadas para cumplir con sus objetivos. Y no al azar, aunque encontramos un vicio en las relaciones de poder, el funcionamiento no se ve obstaculizado.

#### **4.4.5 DIRECCIÓN DE PODER EN EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS**

En la dirección de poder influyen tres factores importantes que ya he mencionado, es la delegación de autoridad, el poder vertical descendente y el poder e influencia ascendente. La dirección del poder es simplemente como esta distribuida la toma de decisiones y el control dentro de una organización o un departamento.

SECTUR es una organización centralizada ya que la toma de decisiones y el control esta regido por la Secretaria de Turismo y algunos individuos de ayuda en la misma organización, estos son los directores de área que son los encargados de la toma de decisiones y el control de su departamento, del cual tendrán rendir cuantas frente al poseedor del poder.

El departamento de relaciones públicas es un área descentralizada disfrazada de centralizada, debido que la toma de decisiones y el control es ejercido por el individuo 1 y 2 (tomando en cuanta que las ordenes que vienen de la secretaria deben de ser acatadas).

La toma de decisiones en este departamento tiene que ver más con el poder de expertos (que posee mayormente el individuo 2) que nos marca que es lo más adecuado a hacer en cualquier circunstancia, esto obstaculiza el individuo 1 al momento de aplicar la autoridad que le ha sido delegada.

En contraparte el control del departamento es regido en mayor cantidad por el individuo 1 porque cuenta con mayor autoridad, y se encarga de reglamentar las conductas dentro del ámbito laboral. El individuo 2 también regula las conductas del personal pero con menor obligación y menor peso autoritario.

Los subordinados quedan fuera de las direcciones del poder ya que son las personas dominadas, necesitan recibir órdenes, que decidan por ellos, y regulen su conducta dentro de la organización. Todo esto para un mejor funcionamiento centralizado.

#### **4.4.6 RELACIONES ENTORNO AL PODER EN EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS**

Para terminar este capítulo hay que ligar el poder en si a las formas que puede tomar en la organización (Liderazgo, Autoridad, Políticas y Valores). Parece repetitivo el termino relaciones de poder pero este inciso como en el anterior capítulo nos muestra la comparación de poder y las diferentes formas en las que se puede manifestar.

##### **a) Poder y Liderazgo**

Para comenzar a hacer referencia a nuestro análisis, debe de quedar claro que no siempre existen los elementos que deben de hacerse presentes.

Antes de hacer algún tipo de sentencia importante es necesario decir que el líder surge debido a las circunstancias, es decir que el líder nace en la situación y no como se tiene pensado debido a sus deseos (no importa cuando pueda aportar un individuo si sus cualidades no son necesarias, están presentes pero no son reconocidas).

Al encontrar este tipo de parámetros la condición del líder dentro los grupos siempre va a estar condicionada al reconocimiento de los integrantes. “Es relativamente frecuente la injusticia de que un líder que ha conducido a un grupo al éxito caiga pronto en el olvido y en cambio que otro que lo conduce repetidamente veces al fracaso permanezca como tal líder”. Lo más peculiar es que frente a los individuos lo más importante es la influencia en lugar de los resultados. Así también en SECTUR el individuo 1 tiene mayor influencia frente a los superiores y es respaldado por el funcionamiento del departamento, lo importante no es si realiza el trabajo, si no que sepa coordinar al departamento.

Una de las obligaciones del líder surge a partir de necesidades que afectan o pueden afectar también a otras personas y que el siente especialmente. El logro más importante del líder es de carácter social y consiste en aglutinar a un verdadero grupo en torno a un objetivo. Es cierta la anterior sentencia pero en el departamento como objetivo principal es el buen funcionamiento, no tiene porque desviarse, esto sucede ya que no existe algún tipo de interés político, y el apoyo y la simpatía no está condicionada.

Según Uriz Javier existen tres tipos de líderes; estables, coyunturales y coyunturales recurrentes, y aplicados a nuestro trabajo serian:

“Líder estable: es aquel que incorpora como elemento fundamental en su proceso de poder, un interés real por que tanto él como los demás sean sujetos de

poder de la manera más completa posible en sus circunstancias, detecta y da cauce a las necesidades primordiales (mantener el trabajo de los individuos) de esas personas.” En este tipo de líder no se observo alguno específicamente, pero el que tomaba esta posición era el individuo 1, porque a partir de que era el dirigente y orquestador del funcionamiento del grupo también trataba de mantener cohesionado su grupo de trabajo, podría decirse que ya estaba habituado a los integrantes y a sus habilidades, por lo cual era más convincente tenerlos a tener un mayor índice de rotación. Esto traería consigo la inadaptabilidad entre los individuos.

“Líder coyuntural es especialmente sensible a una necesidad y no a otras, tienen un carácter más coyuntural y resultan más efímeros. Vinculando a una necesidad o situación concreta, aparece entre terceros como el único líder del grupo mientras dura esa necesidad y desaparece con ella”. Este tipo de liderazgo en un sistema burócrata es extraño pero llega a presentarse, principalmente en los individuos del mismo rango (se presento en los prestadores de servicio, ya que ciertas ocasiones les fueron delegando obligaciones o tareas, y en momentos de desconcierto surgía alguien que daba orden, coherencia o dirección al grupo), este tipo de liderazgo surge ante alguna situación adversa, falta de dirigente o inexperiencia del líder delegado.

El siguiente tipo de líder es una variación del anterior pero con la peculiaridad que sólo surge el individuo para situaciones reiteradas donde el sabe como solucionarlas. “Líderes coyunturales recurrentes, ellos surgen cuando se presentan ciertas circunstancias o necesidades que aparecen de forma reiterativa o periódica. Son tipos de líderes que surgen y resurgen en las empresas en momentos de especial tensión”. Este más que surgir en el departamento estaba condicionado a las cualidades de cada individuo para solucionar diferentes tipos

de problemas. Todos en su momento pudieron experimentar este tipo de liderazgo.

La controversia principal del líder en la organización es que el mismo debe de reconocer su condición para poder actuar. El líder ejerce la función de liderazgo en su contenido y forma. El que alguien lo logre y sea aceptado por los demás está vinculado a la presencia en su personalidad de determinadas características o cualidades sin las cuales resulta muy difícil o imposible la realización del proceso de poder específico del líder<sup>72</sup>, esto se refiere que hay sujetos potenciales para ser líderes pero como son líderes mayormente coyunturales o coyunturales recurrentes es innecesario que exista uno. Pudiera surgir un líder de opinión el cual sería el individuo 2 pero en la mayoría de las ocasiones no sería aplicado al accionar del departamento, aunque ello refuerce las relaciones interpersonales.

Para que alguien pudiera reconocer su condición de líder era necesario que tuviera lo que menciona Javier Uriz en su tratado: Las cualidades principales que debe de poseer quien aspira a ser líder son las necesarias para realizar de forma satisfactoria los diferentes pasos del complejo proceso de poder que lo caracteriza: la sensibilidad hacia la necesidad sobre la cual va a afirmarse como líder, la implicación personal respecto a la necesidad sentida, la implicación social de sus planteamientos, el conocimiento del entorno objetivo y de las percepciones subjetivas de los miembros, y la comunicación, sobre todo no verbal con el resto de los miembros.

Cualidades que se observaron de un líder de opinión:

- El líder es la persona que ejerce influencia interpersonal durante una situación.

---

<sup>72</sup> Uriz, Javier, Op. cit., p. 194

- Elevada fue la calidad de la participación (conocimientos y experiencia).
- Participa desde el principio en las divergencias dentro del ambiente de trabajo (claro guardando siempre un punto de vista positivo y constructivo).
- Ocupa posiciones centrales en una red de comunicación (es mejor ser protagonista que actor de reparto).

“Si uno desea ser líder, debe de participar en forma activa en las tareas del grupo, comunicarse desde el principio y tener una posición que facilite la comunicación con los otros miembros”<sup>73</sup>.

La figura que se acerca más a un líder es el individuo 2, no porque tenga el carisma de un líder nato sino por ser un líder de opinión (no me refiero porque trabaje en medios masivos de comunicación), debido a sus amplios estudios, capacitación y experiencia, una vez más ejerce su poder de experto, el cual lo convierte en líder. El liderazgo en él es relativo, esto nos lleva a recordar que el líder no existe sin una población o público al cual influir (también los simpatizantes coinciden con el líder en una meta de beneficio común), y estemos de acuerdo que la fuerza del líder es el apoyo de sus simpatizantes, lo cual significa que los individuos del departamento no son simpatizantes, lo cual significa que los individuos del departamento no son simpatizantes (es una relación meramente laboral), ya que no apoyan en una postura al individuo 2. También los miembros del departamento son pocos para considerarlo un líder, pero cuenta con los requerimientos de un líder. Es de fácil comprensión si remarcamos que el poder es una relación dominante-dominado y la del liderazgo es una relación líder-simpatizante.

---

<sup>73</sup> Fernández Collado, Carlos, Op. cit., p. 85

## **b) Poder y Autoridad**

La relación entre autoridad y poder es meramente dependiente de las estructuras jerárquicas establecidas en las todo tipo de agrupación u organización. Esta relación es fácilmente observable ya que la autoridad más que dar poder a las personas da una condición que puede ser semejante a la del poder en si.

“La autoridad es consecuencia y reflejo de una característica formal de la organización, su articulación “orgánica” en virtud de la cual las personas que ocupan determinados puestos deciden las líneas generales de lo que serán otros puestos sobre los que se extiende su responsabilidad: “tienen autoridad” sobre las personas que ocupan esos otros puestos porque la estructura misma de la organización impone una cierta subordinación de los actos de éstos a las decisiones de aquéllos”<sup>74</sup>

El poseedor de esta condición es el individuo 1, gracias a que se le fue asignado esa posición por una autoridad mayor, también tiene la capacidad de tomar decisiones dentro del departamento y regir el control de los demás individuos, no importando que cambie su conducta. El individuo 1 como poseedor del poder legítimo se hace merecedor a esta autoridad, no la ejerce rígidamente a los demás individuos (por eso las relaciones interpersonales son más abiertas), pero esto no significa que en alguna situación especial no pueda hacer efectiva su cualidad autoritaria. La persona de mayor autoridad un SECTUR es la titular de la Secretaria.

Así consecuentemente como es una estructura jerarquizada el individuo 2, aplica esta autoridad a los subordinados bajo su mando, aunque el individuo no

---

<sup>74</sup> Uriz, Javier, Op. cit., p. 43

necesita propiamente tiene esta condición, pero le es otorgada por medio de la posición que ocupa dentro del departamento.

Los demás individuos no tienen autoridad (ya que como el poder propiamente dicho se necesita de una relación dominante-dominado), ellos para que puedan aplicarlo necesitan tener subordinados, solamente están en contacto con la autoridad en su condición de dominados.

En este inciso cabe mencionar que la autoridad delegada debe de estar sujeta simultáneamente a una autoridad para que logre comprender el impacto que tiene su dirección en la relación autoridad-subordinado.

Solo hay una forma en la que los individuos pueden infringir con la autoridad; esta es cuando el superior pide al subordinado que realice algún tipo de actividad o acto que vaya en contra de su función, de la naturaleza de la organización, y de los estatutos y lineamientos de la compañía o de la máxima autoridad. Esto significa que el subordinado tiene la capacidad de discernir que tipo de orden debe de realizar y cual no.

### **c) Poder y Política**

Este inciso es de ayuda al anterior inciso, puesto que marca las políticas de la empresa y depende de ellas que en cualquier caso los superiores no abusen de su posición y también mantiene en obediencia a los subordinados. Las políticas dentro de la organización son el eje rector que se encarga de regular la relación superior-subordinado, para que exista un equilibrio en la relación de poder.

Antes de mencionar quien es el eje rector de las políticas, recordemos que hay dos tipos de conductas políticas la legítima (que es lo que se debe de hacer

en la organización) y la ilegítima (que nos dice que es lo mejor que no se debe de hacer).

El individuo 1 es el eje rector de estas políticas frente a los demás individuos, raramente se presenta una conducta ilegítima ya que por lo general esto cuesta el puesto. Como se mantienen buenas relaciones interpersonales queda sobreentendido que es lo que se debe de hacer en el departamento (hora de llegada, vestimenta, hará de salida, etc.). También se aplica a los prestadores aunque su permanencia sea de corto tiempo, se obliga a cumplir ciertas reglas.

El departamento de Relaciones Públicas de SECTUR esta sujeto completamente a estas políticas, desde el individuo 1 a los individuos de menor rango. Ante estos estatutos todos deben de someterse o de lo contrario como todos están sujetos a una autoridad, ella esta facultada para cesar el funcionamiento de todo insurrecto que vaya en contra de la organización y de sus objetivos.

#### **d) Poder y Valores**

Igualmente que el apartado anterior este no establecido por el departamento, este lo instituye la organización (SECTUR) como un medio de control frente a todo personal, y es un punto donde directivos como subordinados están obligados a obedecer. Son previamente establecidos para el alcance de metas institucionales y departamentales. Es la actitud a tomar en las situaciones que involucre al funcionamiento del departamento. Dice como hay que comportarse para fortalecer las relaciones interpersonales. En el departamento todos adoptan estos valores, si es que no se adquieren, están condicionados o sujetos a un castigo. La relación poder y valores es solamente sostenible en una organización y no en un departamento (ya que uno es un organismo

autosuficiente), porque el departamento es dependiente y complemento de un todo. “Los valores son ideales que comparten y aceptan, explícitamente o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural, y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento”<sup>75</sup>.

Todos los individuos del departamento están sujetos a estos valores ya antes preestablecidos, facilitan el funcionamiento y dan paso al mantenimiento de las relaciones interpersonales, y por ende dan respaldo a las relaciones de poder.

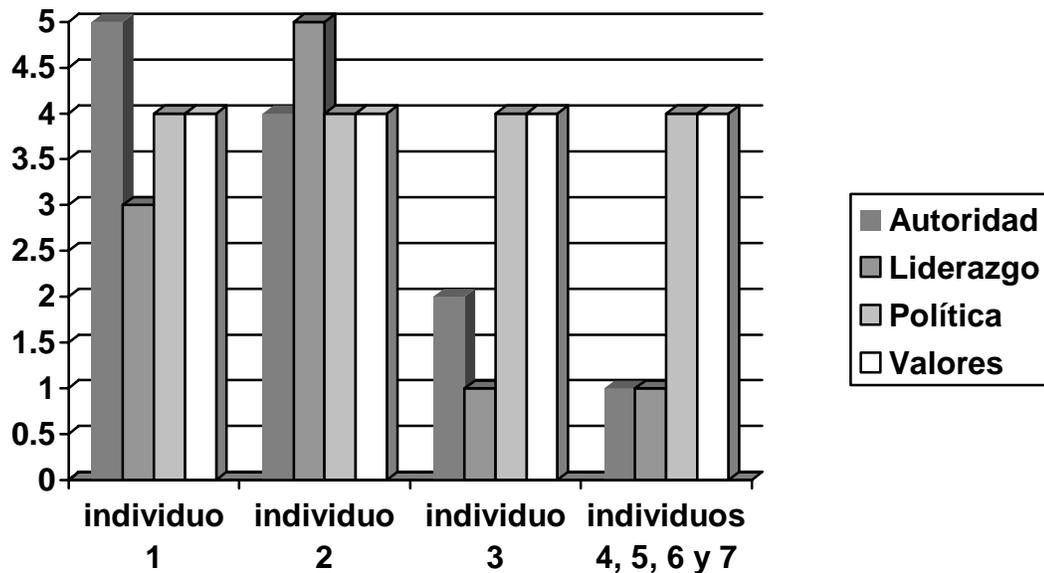
En muchas ocasiones las organizaciones adoptan y aplican ciertos tipos de estrategias; en las cuales van inmiscuidas el fomento y respaldo de los valores para concienciar al personal y obtener en ellos una respuesta manifiesta en el funcionamiento o la producción de la compañía. Estas estrategias son llamadas campañas de imagen corporativa o identidad corporativa.

Antes de que pase a la última parte del tratado es necesario mostrar a través de una grafica la representación de los datos obtenidos en las relaciones entorno al poder observadas en el Departamento de Relaciones Públicas del Estado de Hidalgo.

La interpretación de la siguiente grafica muestra la misma escala de valores; 5 (mucho), 4 (regular), 3 (suficiente), 2 (poco) y 1 (nada). Con esto manifiesto los mismos criterios de evaluación de la grafica anterior, para que no disten de la comprensión de la misma interpretación.

---

<sup>75</sup> Fernández Collado, Carlos, Op. cit., p. 88



**Grafica de representación de Tipos de Poder en Departamento de Relaciones públicas de SECTUR**

Observe que en cuanto a las dos variables (autoridad y liderazgo) están muy equilibrados y son complementarios en los individuos 1 y 2. Correspondiente a lo mencionado antes, en el individuo 1 les mayor su autoridad y en el individuo 2 es mayor su liderazgo. Debido a sus habilidades, actitudes, aptitudes y condiciones. Mientras que en los demás individuos su autoridad y liderazgo están sujetas a su posición.

Hay algo peculiar que se muestra también en los parámetros restantes (política y valores), hay una igualdad entre ellas, ya que los individuos que pueden sancionar en el departamento son los directivos o los jefes de departamento, pero estos valores y políticas no han sido impuestas por ellos, lo cual los mantiene sujetos a la misma condición. Esto quiere decir que las normas y estatutos son aplicados no importando la posición de los integrantes. Es cierto que

a mayor autoridad y liderazgo estas políticas y valores son más flexibles con ellos, pero lo ideal es que todos sean sometidos, porque es necesario que se ponga un ejemplo en la forma de aplicarlos, no debe haber preferencias, de lo contrario esto puede generar problemas en las relaciones interpersonales.

Al obtener el poder no solo se obtienen beneficios y ventajas también se adquieren responsabilidades, disciplinas y actitudes, que los destaquen y diferencien de la población normal.

Después del análisis se presentan las conclusiones que aportarán un punto de vista constructivo al beneficio de la comunicación organizacional, este no es un trabajo que se considere una máxima en el tema, al contrario es un estudio que se debería efectuar con mucho más cotidianidad puesto que en el poder se encuentran grandes vicios y errores que hay que eliminar.

El único problema que percibo este tipo de estudio es que descubre el instrumento de los altos niveles, y desgraciadamente ellos son los primeros que se oponen a realizar este tipo de análisis, como en un principio se cito el poder es una relación dominante-dominado, y el dominante quiere mantener o preservar esta situación. Todo siempre con un móvil personal. Y por ende se presento el problema de nepotismo en SECTUR.

## CONCLUSIONES

Ciertamente concluir este trabajo es edificante y complejo, ya que no importa que tanto menciones sí es que la empresa u compañía no lleva a cabo un minucioso tratamiento de las fuentes de poder. Y he ahí el problema, estamos tratando con individuos. En ciertos aspectos se pueden regular las relaciones de poder, pero no podemos asegurar que los individuos lo respeten, debido a que cuentan con algo llamado “decisión propia o libre albedrío”.

Este problema que se debe de combatir de raíz, y a esto me refiero a fortalecer los objetivos del comunicólogo en la organización, me refiero a las cuatro iés (informar, identificar, integrar y fortalecer la imagen), ellos nos llevan a crear un sentimiento de pertenencia que influye en los integrantes para consolidar las metas e identidad organizacional.

La finalidad de todo cambio organizacional no es creación de un organismo regulador o rector, sino de crear conciencia en los niveles jerárquicos (altos y bajos) para poder contar con un correcto comportamiento que nos lleve a eliminar estos vicios organizacionales.

SECTUR aporto un gran ejemplo, mostró la mayoría de relaciones de poder, y talvez una de las más importantes en México (nepotismo), afortunadamente en este caso, los individuos cumplían con sus funciones (desafortunadamente esto no se da en todos los casos). Este fenómeno observado “NEPOTISMO” es fácilmente justificable, ya que cuando un individuo esta en las más altas esferas de algún sistema u organización, su forma de proteger su posición o de mantener el poder es colocar personas que lo apoyen en diferentes estratos del medio. Esto nos conlleva a decir como ya ha sido citado en este trabajo que “el sujeto que es poseedor del poder, una vez alcanzado trata de

preservarlo a toda costa, ya que todos los individuos dentro de la organización están interesados (directa o indirectamente) por el poder.

Los vicios que hay que evitar son la duplicidad de actividades, la división y distribución del poder, etc. en cualquier parte del mundo hay personas ocupando trabajos que no están capacitados para ejecutar, esto obstaculiza las funciones de la organización, así como también genera problemas. Es fácilmente observable en las organizaciones mexicanas, ya que cuantas veces hemos visto que plazas son ocupadas por personas que no tienen los estudios correspondientes para el puesto y que debido a sus relaciones llegan a ocupar un cargo. Esto lejos de ayudar a la organización hace que el trabajo se realice de manera obstaculizada. Una posible solución a esta problemática es implementar un departamento de selección de personal, totalmente deslindado de los altos rangos, y que este tipo de departamento descentralizado exista en todas las organizaciones de gobierno.

Algunas veces nos ha tocado observar o escuchar de personas con influencia o relaciones que ocupan un puesto que no son capaces de cumplir, y que quitan oportunidad a personas mayormente capacitadas. No estoy diciendo que los directores o jefes de departamento sean inútiles, pero sí digo que este tipo de individuos prevalece en México.

El tomar conciencia en el público es más difícil de lo que parece, ya que no se genera de un solo golpe, este se logra por medio del refuerzo continuo, no se crea del día para la noche. Parece ser que los intereses económicos rigen al mundo, es cierto no tengo que decir que no vivimos en un mundo utópico. Lo que se debe de hacer es mostrar que las funciones del comunicólogo y el manejo de las relaciones de poder pueden generar mayores beneficios a la empresa que una nueva maquinaria o un nuevo proceso de trabajo.

Es como los estudios de Hawthorne, lo que interesa al empleado en algunas situaciones no son las condiciones de trabajo sino el saber que son importantes para la empresa, dándole mayor importancia a los trabajadores y como consecuencia tendremos una mejora en los procesos de trabajo y en las líneas de trabajo, desencadenando una indiscutible repunte en los recursos monetarios de las organizaciones.

Todo lo anterior desencadena un descuido de las relaciones de poder en las relaciones interpersonales esto deteriora las relaciones de los diferentes niveles jerárquicos, crea barreras de comunicación (que aunque a veces son necesarias) las convierte en obstáculos laborales, y más que nada la lucha de dominantes por objetivos propios. Este es un gran problema ya que generalmente cuando un individuo obra por beneficios propios no son expuestos hasta que el individuo ya los alcanza y en la mayoría de las ocasiones el individuo ha dejado la organización. Por eso es de importancia que se tenga en observación continua a los líderes y directores de las organizaciones, ya que podrían estar utilizando su influencia y su poder para móviles personales.

Cuando se lucha por un bien común, las personas se encuentran simpatizadas, y cuando se luchan por un objetivo personal se deslindan de las relaciones y se dedican exclusivamente a sus obligaciones. Esto es clásico en el comportamiento de las sociedades siempre el bien común es más aplaudido que el enaltecimiento de un individuo. La sensibilización de los individuos hacia una cultura de honestidad en cuanto a manejo de influencias es de importancia, ya que las organizaciones se crean con un fin social y no un fin personal.

No importa cuantas estrategias se implementen en un sistema, sin un líder o una dirección eficiente, y he de ahí la importancia de los sujetos de poder (líderes, directivos, autoridades, jefes, etc.). Si no tengo a las personas adecuadas

para dirigir a mi compañía es complicado alcanzar las metas que se han establecido.

Por ende es complicado que un dominante piense en el bien común y no en la preservación del poder (esta es una característica peculiar del sujeto o poseedor del poder, siempre aunque no sea su intención, tratará de preservarlo “consiente o inconcientemente”). La capacidad del dominante es ilimitada por sus condiciones mentales, físicas y sociales con los demás. Es su ventaja sobre los demás para ejercer con responsabilidad el poder, y para sacar provecho de él. ¿Por qué debería de ejercerlo con responsabilidad y no sacar partido de él? Es simple y lo observamos en el Departamento de Relaciones Públicas de SECTUR, cuando interfieren intereses personales por organizacionales, las funciones del departamento se ven obstaculizadas y no toman el rumbo de una meta organizacional.

Las cualidades de los dominantes los hacen altamente peligrosos para la organización, el nivel de influencia que provocan en las personas podría ser mayor del que pueda controlar la empresa, recordemos que todo individuo poseedor del poder no busca transferirlo, sino perpetuarlo o preservarlo. Cuando alguien apoya a un líder también busca el poder de forma indirecta (si no es capaz de alcanzar el poder por meritos propios, esperará que se los deleguen por apoyo).

En el periodo en el que se realizó el estudio SECTUR estaba llegando al final del sexenio y con esto al alcance de sus metas institucionales, actualmente por el cambio de administración y gobierno, se enfrenta a una nueva adaptación y evolución. Un ciclo ha terminado, y con ello SECTUR enfrenta un proceso de integración. El índice de rotación está en pleno apogeo y la tarea de los individuos es aprender a llevar las relaciones de poder para ayudar al funcionamiento de la institución.

La lucha por el poder es un camino largo y extraño, que se debe de recorrer por motivos propios o comunes. El individuo que recorre esta senda con éxito y llega a convertirse en portador de poder debe de recordar aquella frase que está en las primeras paginas de este trabajo, “el poder corrompe y el poder absoluto corrompe absolutamente” por eso al alcanzarlo se debe de tener la suficiente experiencia para controlar al poder y no vivir a razón de él.

Así que la condición de los individuos para influir es las masas para alcanzar un provecho organizacional se encuentra en la forma de ejercer el poder en la organización.

Dentro del desarrollo de vida de una organización hay cuatro pasos importantes: por los cuales la Direcciones de Relaciones Públicas recorrió. Ellas son la formación que se dio de manera satisfactoria al conformar al grupo (convivencia, establecimientos de valores, políticas, funciones, roles, estatutos, lineamientos, objetivos, funciones, parámetros, etc.).

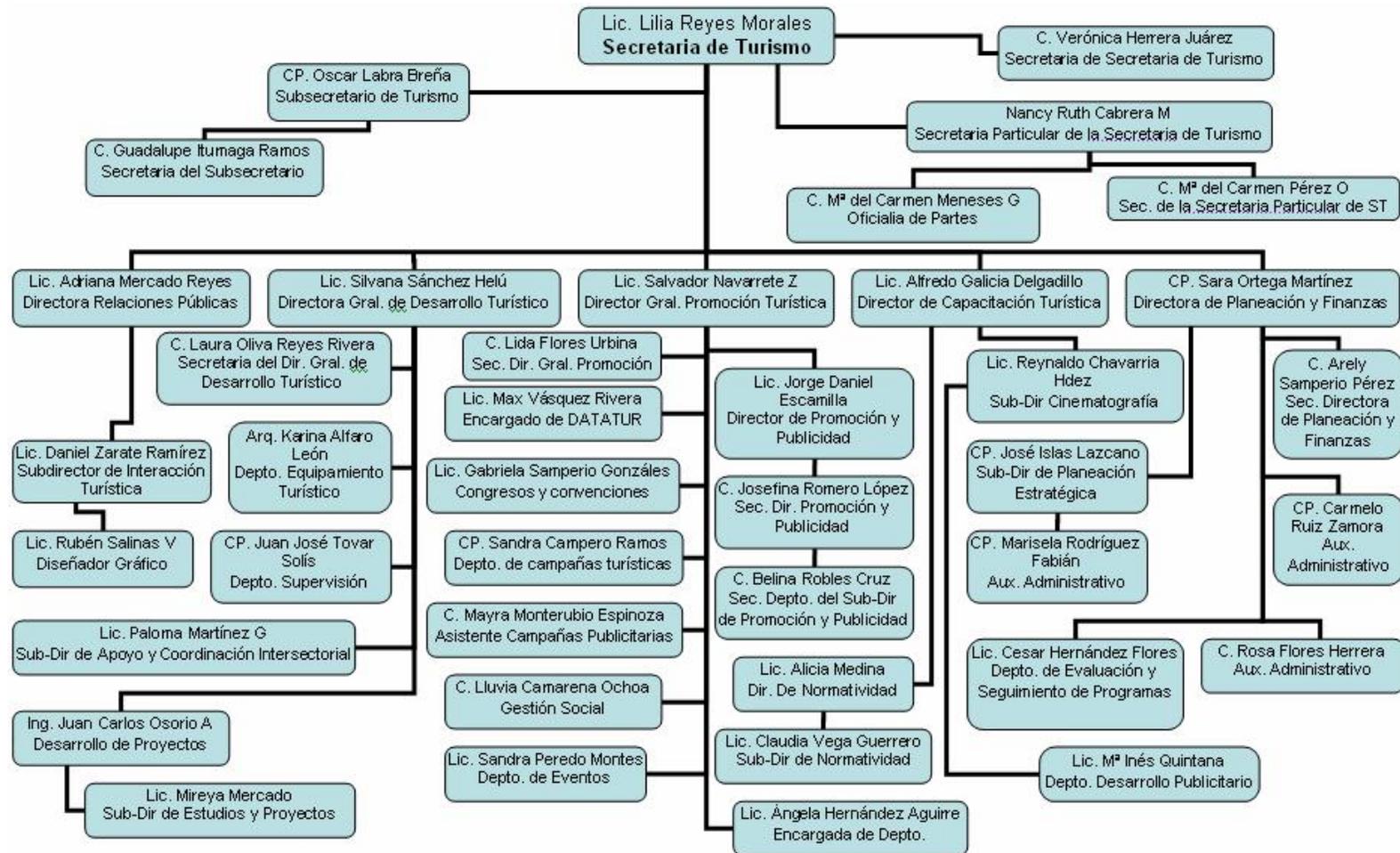
El conflicto, que se caracteriza por el surgimiento de lideres y dirigentes, la reacción de los individuos a ser absorbidos por la organización, y la respuesta emocional de los integrantes a la manera en como se relacionan (emocionalmente) y cuestionan al funcionamiento de los líderes (control).

Pero así como ante toda adversidad hay un fase de respuesta, la regulación que consiste en el balance de los problemas que surgen en el conflicto. Y esta se caracteriza por consolidar y unificar al grupo, para enfilarlo hacia;

El desempeño, el cual es la consecuencia de la regulación, es donde se alcanzan las metas por medio del consenso y la productividad, esto es resultado

del esfuerzo hacia el éxito grupal. Por ende el alcance de los objetivos y el fin del grupo. Así como todo ser viviente el departamento alcanza los objetivos establecidos desde se fundación, no obstante el periodo de vida del grupo ha terminado, pero el departamento sigue existiendo y probablemente experimente situaciones semejantes a la Dirección de Relaciones Públicas de SECTUR en este periodo de tiempo, donde se alcanzaron satisfactoriamente los resultados para los que estuvo diseñada.

# ANEXO



## BIBLIOGRAFÍA

- Allaire Yvan, y E. Firsirotu, Mihaela, Teorías sobre la cultura organizacional en la Cultura Organizacional en Cultura Organizacional, Editorial Legis, Colombia 1992.
- Berlo, David K., El proceso de la Comunicación, Editorial El Ateneo, Argentina, 2000.
- Diccionario de comunicación, Editor 904, Argentina, 1997.
- Enciclopedia Grijalbo, Editorial Grijalbo, 2004.
- Fernández Collado, Carlos, La comunicación en las Organizaciones, Editorial Trillas, México.
- Goldhaber, M., Gerard, Comunicación Organizacional, Editorial Diana, México, 1990.
- González Alonso, Carlos, Principios Básicos de Comunicación, Editorial Trillas, México, 2001.
- Hall H., Richard, Organizaciones, Estructura y Procesos, Editorial Prentice Hall, México, 2003.
- Homs Quiroga, Ricardo, La Comunicación en la Empresa, Grupo editorial Iberoamericana, México, 1999.
- Hellriegel Don, Slocum Jr, John, Woodman W. Ricard, Comportamiento Organizacional, Editorial Internacional Thomson, México, 1998.
- Koontz Harold, O'Donnell Cyril, Weihrich, Heinz, Management (Administración), Editorial McGraw Hill, México, 1984.
- Krauze, Enrique, Tarea Política, Tusquets Editores México, México, 2000.
- Kreitner, Kinicki. Comportamiento en las Organizaciones, Editorial McGraw Hill, España, 1997.
- Ortega B, Ismael, Presentación; El manejo del poder en la Organización, 2002.

- Shaw Tyson, Jackson Tony, La esencia del comportamiento organizacional, Editorial Prentice Hall-Hispanoamérica, México, 1997.
- Swindoll R. Charles, Hand me another brick (Pásame otro ladrillo), Editorial Betanía, USA, 1978.
- Uriz, Javier, La subjetividad de la organización “El poder más allá de las estructuras”, Siglo Veintiuno de España Editores, S.A., España. 1994.

## FUENTES DOCUMENTALES

*Agenda 21 Para el Turismo, Programa nacional de Turismo 2001-2006.*

Mercado, Reyes Adriana, *Programa de Trabajo 2003-2005* Departamento de Relaciones Públicas.

## FUENTES ELECTRÓNICAS

Biblioteca Microsoft Encarta, Microsoft Corporación, 2005.

[www.comunica.org](http://www.comunica.org)

<http://ciberconta.unizar>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.Infosol.com.mx>

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)