

El poder de las organizaciones: una perspectiva en las instituciones públicas y privadas.

The power of organizations: a perspective on public and private institutions.

Hernández De la Cruz, José Enrique*

*Licenciado en Administración. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica de Ciencias Económico Administrativas. Tabasco, México. Email: enrique_09_hernandez@outlook.es, <https://orcid.org/0000-0001-7797-0388>.

Correo para recibir correspondencia:

José Enrique Hernández De la Cruz
enrique_09_hernandez@outlook.es

RESUMEN

Este trabajo de investigación, busca comparar el poder de las organizaciones desde un enfoque público y privado, y cómo estas se correlacionan y llegan afectar sus funciones e impactan en la toma de decisiones con el afán de elevar su competitividad organizacional. Este análisis invita a reflexionar sobre cómo el poder, cuando se canaliza adecuadamente, no solo mantiene la estabilidad, sino que también fortalece la cohesión social y el desarrollo humano. Los resultados subrayan que el poder no es solo dominación, sino una red productiva que afecta a la competitividad, con implicaciones para la responsabilidad social, el liderazgo y la toma de decisiones en entornos globalizados.

PALABRAS CLAVE: poder, negociación, conflicto.

ABSTRACT

This research paper seeks to compare organizational power from both a public and private approach, examining how they correlate, come to affect their functions, and impact decision making in an effort to enhance organizational competitiveness. This analysis invites reflection on how power, when properly channeled, not only maintains stability but also strengthens social cohesion and human development. The results underline that power is not merely domination, but rather a productive network that affects competitiveness, carries implications for social responsibility, and influences leadership and decision-making in globalized environments.

KEYWORDS: power, negotiation, conflict.

En la era de la globalización, las organizaciones enfrentan un entorno competitivo en una constante evolución, donde la supervivencia depende de la adopción de modelos de negocios innovadores. Estos incluyen estrategias sostenibles que promueven mejoras sociales y ambientales, no solo para elevar la imagen corporativa y la reputación, sino también para asegurar la rentabilidad en mercados volátiles. Paralelamente, la integración de tecnologías digitales, como sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP), gestión de relaciones con clientes (CRM) e inteligencia artificial (IA), permite a las organizaciones mantener un control interno y global sobre sus operaciones, fortaleciendo su posición en un panorama laboral y económico.

El poder de las organizaciones emerge como un factor influyente en el flujo de estos mercados competitivos. Mientras que las organizaciones privadas operan con una autonomía relativa en la toma de decisiones, las entidades públicas ejercen un control absoluto sobre sus procesos, aunque influyen significativamente en el sector privado mediante políticas y reformas que moldean iniciativas empresariales. Esta interrelación refleja una diferenciación en el ejercicio del poder, donde las decisiones estratégicas de ambos sectores se entrelazan para dominar mercados y recursos. Desde una perspectiva teórica, Max Weber conceptualiza el poder como la capacidad de disponer de recursos económicos, fuerza o conocimiento, vinculándolo a la dominación a través de la racionalidad administrativa, sin embargo, Michel Foucault, con su noción de la microfísica del poder, reconfigura este análisis al despojar a la administración de connotaciones conservadoras, enfatizando su rol en la distribución sutil del poder dentro de las estructuras organizacionales (Carreón y Campos-Covarrubias, 2008).

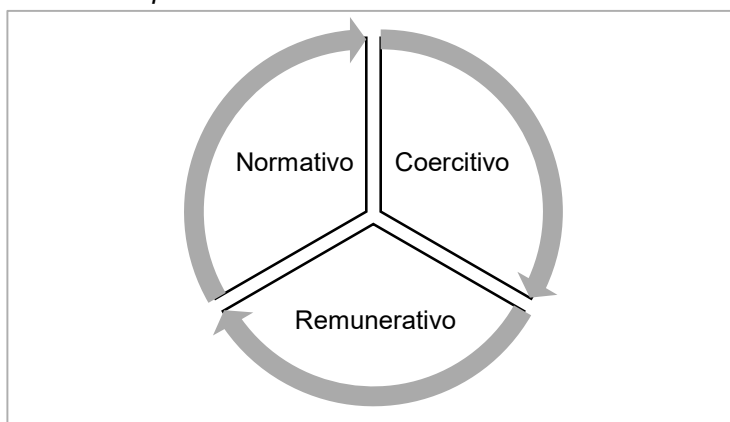
Contextualización del poder en las organizaciones

En el ámbito de la teoría organizacional, el concepto de poder se entrelaza con la dinámica de la toma de decisiones y la distribución de responsabilidades. García (2009) propone una visión innovadora en la que todos los integrantes de una organización deben actuar como responsables en la toma de decisiones, considerándose a sí mismos como ejecutivos. Esta perspectiva no implica una jerarquía tradicional donde cada individuo es un jefe, sino que enfatiza el rol de cada persona como contribuyente a los logros y objetivos generales.

Por consiguiente, Ariza (1998) adopta un enfoque perceptivo del poder organizacional, analizando el modelo de Amitai Etzioni. Este modelo, representado en la ilustración 1, interpreta las formas del poder ejercidas por los individuos hacia las organizaciones, centrando diversas variables de compromiso y poder. Etzioni describe el compromiso como un vínculo de manera interna que pueda generar una motivación para la adhesión a los objetivos organizaciones, destacando que

“la aceptación interior es la forma más deseable de compromisos que puede desarrollar el individuo” (p. 58). Este enfoque representa, como el poder no solo se ejerce únicamente a través de coerciones externas, sino que se genera mediante los procesos internos de identificación y alineación, donde el modelo Etzioni proporciona un marco más analítico para comprender cómo el poder se manifiesta en la interacción entre el compromiso personal y de la influencia colectiva, permitiendo una evaluación de la efectividad de las estrategias de gestión en contextos públicos y privados.

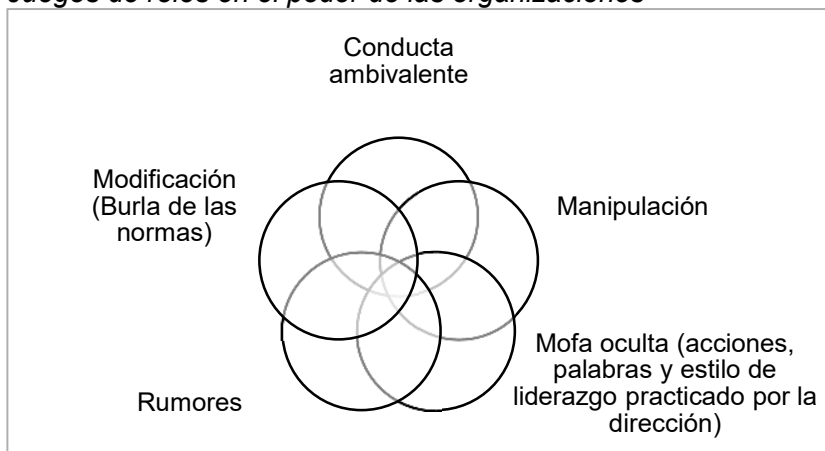
Figura 1
Formas de poder del modelo Etzioni



Nota. Adaptado de (Ariza, 1998).

El poder de las organizaciones se ve vislumbrada por diversos factores, de acuerdo con González (2002) determina roles en el poder interno y se ve reflejado a nivel externo (Figura 2), así mismo muestra el poder que reflejan las organizaciones tanto públicas como privadas.

Figura 2
Juegos de roles en el poder de las organizaciones

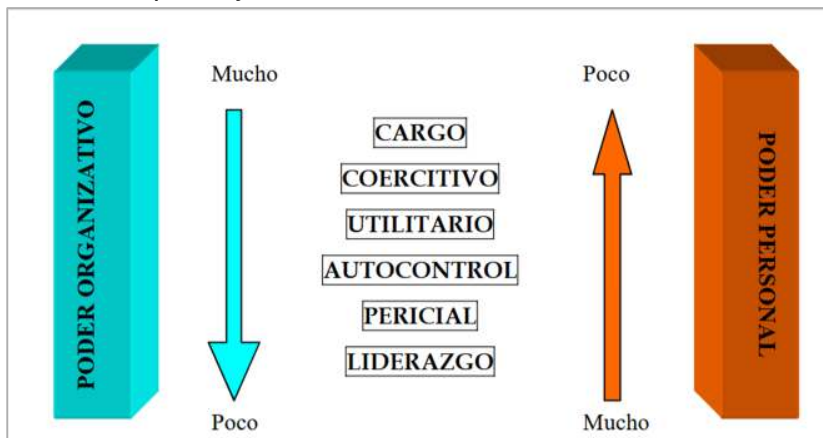


Nota. Adaptado de (González, 2002).

En el estudio del poder organizacional, es imperativo trascender la visión tradicional su subordinación jefe-subalterno, reconociéndolo como un marco analítico para comprender las dinámicas sociales que operan dentro de las organizaciones. Esta perspectiva abandona las connotaciones negativas asociadas al poder, como la opresión o el control unilateral, y lo conceptualiza como una fuerza productiva. González y Ocampo (2017) argumenta que el poder “producir, inducir placer, formar, saber, producir recursos; es preciso considerarlo como una red productiva que atraviesa todo el cuerpo social”. Esta visión foucaultiana resalta el poder como una red interconectada que genera conocimiento, placer y acción colectiva, en lugar de limitarse a mecanismo de dominación; al adoptar este enfoque, las organizaciones pueden analizarse no solo como estructuras jerárquicas, sino como espacios donde el poder facilitar la innovación y la cohesión social, contribuyendo a una comprensión más holística de su funcionamiento en contextos competitivos. Las organizaciones inteligentes sistémicas, por su parte, integran el concepto de capacidades individuales al potenciar los recursos humanos para el desarrollo de funciones organizacionales. Morales et al. (2020) destacan que estas entidades consideran las clases de recursos empleados, potenciando las capacidades de los individuos y otorgándoles cierto poder de decisión en aspectos específicos, un proceso conocido como empoderamiento.

El poder en la dinámica de las organizaciones emerge como un tema central en la dirección empresarial, especialmente en un contexto de cambios revolucionarios que desafiaban los roles tradicionales de los directivos. Dávila (2017) subraya que el entendimiento del poder en la burocracia administrativa y el comportamiento individual ofrece alternativas complementarias para una administración efectiva. Para ello, se recurre a disciplinas como la sociología y la psicología, que dilucidan las fuentes, características, dispositivos y límites del poder en los entornos empresariales. Esta integración interdisciplinaria revela cómo el poder no es un atributo estático, sino un fenómeno dinámico que influye en la consecución de objetivos organizacionales, promoviendo una gestión más humana y estratégica. Castros y Noguera (2014) aclaran que el poder no se reduce a esquemas de dominación, jerarquías o controles, sino que representa “un conjunto de relaciones con sus condiciones necesarias para que dicho poder pueda ser usado o ejercido” (p. 238). Esta conceptualización enfatiza las relaciones interpersonales y contextuales que habilitan el ejercicio del poder, alejándose de visiones coercitivas. Cuando un individuo administra alguno de los seis mecanismos de influencia conductual (Figura 3), se activa en un proceso de interacción que puede potenciar la productividad y el compromiso.

Figura 3
Fuentes de poder y mecanismo de control



Nota. (González y Guenaga, 2007).

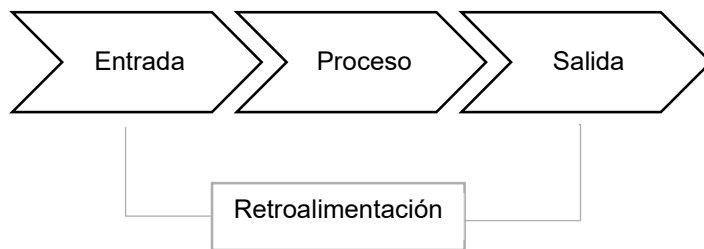
Dinamismo del poder de las organizaciones

Para llevar a cabo y de manera efectiva la participación del poder dentro de las organizaciones resulta esencial examinar las dinámicas que estas entidades despliegan para asumir el control interno y externo. Este control, que abarca la gestión de recursos, procesos y relaciones tanto dentro como fuera de la estructura organizacional, se fundamenta principalmente en dos mecanismos: el tradicional y el novedoso.

Mecanismo Tradicional

El mecanismo tradicional se basa en las estructuras jerárquicas burocráticas, donde el poder se concentra en niveles superiores a la autoridad. Este modelo impactó en teorías clásicas como las de Max Weber, enfatiza la subordinación y la obediencia a reglas formales, utilizando herramientas como organigramas rígidos, sistemas de mando y control centralizado. En el contexto interno, este mecanismo asegura la alineación de objetivos mediante la supervisión directa y la asignación de responsabilidades verticales, mientras que externamente facilita la negociación con las partes interesadas a través de contratos y regulaciones estandarizadas. Pero que, sin embargo, dentro del sistema de la organización se emplea de forma más explícita dentro del modelo de la teoría general de sistema (TGS) que controla las estradas, procesos y salidas del sistema (Figura 4).

Figura 4
Teoría general de sistema



Nota. Elaboración propia.

Mecanismo Novedoso

Dentro del mecanismo novedoso ha adoptado perspectivas más flexibles y participativas, integrando elementos de empoderamiento y redes productivas. Inspirado en aportes contemporáneos como los de Foucault y modelos sistémicos, este enfoque distribuye el poder de manera horizontal, fomentando la colaboración y la toma de decisiones compartidas. Internamente, promueve la autonomía de los individuos y equipos, utilizando tecnologías como la inteligencia artificial y plataformas digitales para monitorear y ajustar procesos en tiempo real.

Poder de las organizaciones privadas

El poder de las organizaciones privadas se manifiesta principalmente a través de la toma de decisiones y los estilos de liderazgo empleados internamente, configurando su influencia tanto en el ámbito corporativo como en la sociedad en general. Grisanti (2020) analiza este ejercicio del poder, destacando que sus efectos pueden ser positivos o negativos dependiendo su orientación. Los efectos positivos se observan cuando el poder se dirige hacia el desarrollo estatal y el respeto a los derechos de los ciudadanos. Por el contrario, los efectos negativos emergen cuando prevalece el interés económico de las élites empresariales, en detrimento del interés público, favoreciendo un estado depredador. Esta dualidad subraya la necesidad de encauzar el poder privado hacia fines éticos y sociales, evitando abusos que puedan erosionar la confianza pública y la estabilidad económica. Dentro de la empresa, el ejercicio del poder implica su distribución interna, la vinculación con la ética empresarial y su impacto en las decisiones estratégicas. Grisanti y Rangel (2024) exploran cómo este poder se articula con la actuación de la gerencia, en la relación de la organización con la comunidad. La ética empresarial juega un papel crucial en la toma de decisiones, asegurando que el liderazgo no solo persiga ganancias, sino que integre consideraciones sociales y ambientales, este enfoque interno no solo fortalece la

competitividad, sino que también mitiga los riesgos asociados a la percepción negativa del poder privado. Es imperativo reconocer que el poder de las organizaciones privadas se distingue por su capacidad para influir en decisiones de liderazgo, lo que exige límites claros para prevenir desequilibrios. Grisanti (2020) propone mecanismo como el funcionamiento adecuado de las cámaras empresariales, con participación de las pequeñas y medianas empresas, para contrarrestar el dominio de las élites económicas.

Poder de las organizaciones públicas

En un contexto contemporáneo las organizaciones públicas se emergen como instituciones que garantizan la pertinencia pública, ejerciendo una influencia histórica no solo sobre las entidades privadas, sino también sobre la sociedad en su conjunto y otros elementos sistemáticos. Es crucial reconocer que el poder de estas organizaciones opera dentro de límites inherentes a sus fuentes, lo que moldea su capacidad para moldear políticas y dinámicas globales. Esta perspectiva resalta la dualidad del poder público: como garantía de estabilidad y como actor que interactúa con mercados competitivos, desafiando a las organizaciones privadas a adaptarse a regulaciones y prioridades colectivas. El carisma y la legitimidad emergen como fuentes primordiales; el poder ejercido por los líderes sobre sus equipos colaboradores, alineándose con estructuras organizacionales rígidas, altamente jerarquizadas y centralizadas. Suárez et al. (2017) argumenta que estas características dificultan de cambios, priorizando la gestión prescrita en el diseño organizacional sobre propósitos estratégicos. Esta rigidez, aunque proporciona estabilidad y predictibilidad, limita la innovación interna, generando tensiones en entornos dinámicos donde la adaptabilidad es esencial para la competitividad, así mismo, la existencia de un sistema cerrado en las organizaciones públicas genera complejidades internas, relegando procesos y disciplinas organizacional a un segundo plano, mientras ejerce un peso significativo en políticas externas y decisiones que repercuten en la sociedad. Este poder, aunque acotado por fuentes como la legitimidad institucional, impacta en mercados globales y organizacionales privadas, influyendo en regulaciones, subsidios y normativas que redefinen el panorama competitivo.

Comparacion del poder de las organizaciones pública vs privadas

El poder de las organizaciones ha constituido un objeto de estudio central desde la revolución industrial, donde aspectos como el liderazgo y la toma de decisiones han delineado el rumbo de entidades en los sectores público y privado, impulsando transformaciones en los mercados globales. Esta evolución refleja cómo el ejercicio del poder no solo facilita la adaptación a entornos cambiantes, sino que también genera dinámicas competitivas que influyen en la

sociedad y la economía. Es esencial destacar puntos clave que determinan el poder en organizaciones públicas y privadas (Tabla 1), la cual compara factores, tales como: estructuras jerárquicas, fuentes de legitimidad y mecanismo de control, sin embargo, resulta crucial comprender que este poder varía según el contexto geográfico, toda vez que, en América o Europa, el poder privado prevalece sobre el público, mientras que, en regiones como Latinoamérica, las organizaciones públicas ejercen una influencia superior sobre las privadas.

Tabla 1

Comparativo de aspectos del poder de las organizaciones públicas y privadas

Aspectos de las organizaciones públicas
Complejidad (procesos, jerarquización, etc.).
Permeabilidad (sistemas abiertos, fácil de ser influenciados por factores externos).
Inestabilidad.
Ausencia de presiones competitivas.
Menor autonomía gerencial.
Actitudes y aspiraciones del personal.
Aspectos de las organizaciones privadas
Sistemas más cerrados.
Más participación competitiva.
Mayor autonomía gerencial.
Recursos financieros óptimos.
Participación en sectores específicos.
Mejora continua.
Innovación.

Nota. Elaboración propia.

RESULTADOS

Dentro del análisis se revela que las diferencias significativamente en el ejercicio del poder de las organizaciones públicas y privadas, influenciadas por factores internos y externos. A partir de la revisión de los modelos teóricos, es importantes destacar que el poder de las organizaciones privadas se ha ejercido de manera dinámica y competitiva, un énfasis en la autonomía gerencial, la innovación y la mejora continua. Dentro de los hallazgos pertinentes en el poder de las organizaciones privadas, los efectos que ejercen pueden ser más positivos estos si se mantienen clústeres y participación de PyMEs y negativos si el predominio de estas puede ser más elitistas a intereses públicos. Pero que se destacan por el compromiso interior como deseable, y el empoderamiento les puede permitir que los individuos puedan contribuir y ser más objetivos potenciando el conocimiento en el uso de las tecnologías. Desde el poder público, los hallazgos suelen ser pertinente a la jerarquización y centralización derivando complejidad interna, así como una inestabilidad en la mejora de la organización, pero que sin duda el poder que toman estas en regiones en la que el liderazgo es débil para el sector privado, suele ser de gran utilidad para ser encargadas de manejar el mercado a su favor. Estos resultados subrayan que el poder no es solo

dominación, sino una red productiva que afecta a la competitividad, con implicaciones para la responsabilidad social, el liderazgo y la toma de decisiones en entornos globalizados.

CONCLUSIONES

El poder de las organizaciones representa una de las fuerzas más dinámicas que moldea la competitividad en los mercados globalizados, diferenciándose entre sectores como los públicos y privados según su estructura, fuentes y mecanismo de ejercicio. Las organizaciones privadas, con un enfoque más autónomo, con innovación y de recursos financieros, logran una mayor adaptabilidad a grandes cambios tecnológicos y sostenibles, potenciando el empoderamiento y contribuyendo a un desarrollo más positivo cuando se alinea con los diversos intereses públicos. En contraste, las organizaciones públicas se han caracterizado por los diversos intereses públicos, jerarquías rígidas y legitimidad carismática, ejercen un control macro que influyen en políticas sociales y mercados, pero a menudo a la innovación interna y genera complejidad. Es importante analizar que el poder de las organizaciones se compromete a una fuerza dinámica y multifacética que moldea la competitividad en los mercados, como se ha analizado a lo largo de este trabajo, inspirado en teorías clásicas de Max Weber y Michel Foucault, el poder no se puede limitar a una mera dominación jerárquica, sino que se debe manifestar como una red productiva que atraviese el cuerpo social, generando discursos, saberes y relaciones de influencia. Se puede concluir que, es importante destacar la necesidad de equilibrar la dominación y participación de elevar la competitividad, integrando ética empresarial y responsabilidad social. Lo que conlleva a que, el poder de las organizaciones, lejos de ser coercitivo, emerge como un motor productivo para el progreso social y económico, siempre que se ejerza con racionalidad y límites claros. El poder organizacional, lejos de ser una de las formas de presentar liderazgo para el progreso, debe reconocer el papel en la producción de placer, saber y discursos, las organizaciones pueden transformar desafíos globales en oportunidades, contribuyendo a una sociedad más equitativa y sostenible en la era de la digitalización. Este análisis invita a reflexionar sobre cómo el poder, cuando se canaliza adecuadamente, no solo mantiene la estabilidad, sino que también fortalece la cohesión social y el desarrollo humano.

REFERENCIAS

- Ariza, J. A. (1998). El uso del poder en las organizaciones y sus efectos sobre el compromiso: Una revisión crítica de las evidencias empíricas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(2), 57-76. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=776654>
- Carreón, J. y Campos, G. (2008). Las organizaciones, el poder y Michel Foucault. *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, (9), 143-154. <http://dx.doi.org/10.20932/barataria.v0i9.184>
- Castro, G. A. y Noguera, Á. L. (2014). Depredación organizacional: las consecuencias del uso del poder en la organización. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 233-242. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.03.001>
- Dávila, J. M. (2014). El concepto de poder en las organizaciones: bases analíticas (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).
- García, O. H. (2009). El concepto del poder y su interpretación desde la perspectiva del poder las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 63-83. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(09\)70062-2](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(09)70062-2)
- Gonzales-Miranda, D. R. y Ocampo-Salazar, C. A. (2017). *Organizaciones: aproximaciones teóricas desde los Estudios Organizacionales*. Poder en las organizaciones. Una aproximación teórica a su estudio, 115-142. <https://es.scribd.com/document/775391345/Poderenlasorganizaciones-Unaaproximacintericaasuestudio>
- González, L. E. (2002). El poder de la organización informal en la gestión administrativa. *Revista Educación*, 27(1), 187–195. <https://doi.org/10.15517/revedu.v27i1.3813>
- González, M. y Guenaga, G. (2007). Poder y liderazgo en las organizaciones: conceptos, mecanismos, tácticas y resultados. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM (p. 49). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Grisanti, R. (2025). Los límites para el ejercicio del poder por las organizaciones privadas a través de un sistema de pesos y contrapesos. *Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones*, 9(18), 205-238. <https://regyo.bc.uc.edu.ve/v9n18/art03.pdf>
- Grisanti, R. y Rangel, E. (2024). La formación de la gerencia para el ejercicio del poder en las empresas privadas que prestan un servicio público. *Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones*, 8(15), 69-90. <https://regyo.bc.uc.edu.ve/v8n15/art05.pdf>
- Morales, J. L., Oaxaca, A. y Álvarez, J. (2020). La teoría de sistemas y las repercusiones del poder en las organizaciones. *RILCO: Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 2(6), 8. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7810194>
- Suárez, M., Zambrano, S. M. y Parada, J. E. (2017). Ejercicio del poder desde la perspectiva de las necesidades de los directivos en organizaciones públicas. *Económicas CUC*, 38(2), 31-42. <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.38.2.2017.03>