

**LAS POSIBILIDADES DE DOMINACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES  
A PARTIR DE LA SUBORDINACIÓN, LA OBEDIENCIA Y LA  
DISCIPLINA\***

**Área de investigación: Teoría de la administración**

**Luis Antonio Cruz Soto**

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México  
lcruz13@icloud.com

\* Esta ponencia es una versión revisada de un estudio más amplio contenido en el libro *El fundamento de la administración*, Capítulo V "El fundamento de la autoridad en la administración", del propio autor, de próxima publicación.

5, 6 y 7 de **octubre** de 2022

Ciudad Universitaria

| Ciudad de México



## LAS POSIBILIDADES DE DOMINACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES A PARTIR DE LA SUBORDINACIÓN, LA OBEDIENCIA Y LA DISCIPLINA



### Resumen

El objetivo de esta ponencia consiste en analizar las posibilidades de dominación en las organizaciones a partir de la subordinación, la obediencia y la disciplina. La idea es definir algunas manifestaciones subjetivas de los individuos que permiten establecer procesos de dominación en la organización. La ponencia se desarrolla en dos apartados; en el primero se realiza una breve exploración del significado de subordinación, obediencia y disciplina; en el segundo se realiza un análisis somero de las posibilidades de dominación que se derivan a partir de estos tres referentes subjetivos. La principal conclusión permite determinar que una buena parte del proceso de dominación se finca a partir de la voluntad implícita de los individuos por asumir su carácter de dominado.

**Palabras clave:** dominación en las organizaciones, subordinación, obediencia, disciplina.

### Introducción

El objetivo de esta ponencia consiste en analizar las posibilidades de dominación en las organizaciones a partir de la subordinación, la obediencia y la disciplina. Se puede decir que la dominación en las organizaciones se finca a partir de dos aspectos: la identificación plena de una autoridad y la propensión de los individuos por asumir la condición de *dominados*. Estos dos aspectos aluden a una relación vertical de acción en continua retroalimentación, tanto de manera descendente como ascendente; de manera descendente refiere a la





identificación de una figura de acción desde donde opera todo un mecanismo de ordenanzas y mandatos; de manera ascendente configura la asunción subjetiva de estas posibilidades de dominación sin necesidad de apelar a una exigencia manifiesta. En la organización, el primer aspecto tiene su principal referente en la jerarquía, en la estructura formal de dominio orientada al logro de objetivos; en el segundo refiere a una predisposición fundada de que esos mandatos y ordenanzas serán asumidos, sin apelar a ningún mecanismo de coerción explícito. El contenido de esta ponencia versará sobre este último aspecto.

En este trabajo se considera que las manifestaciones subjetivas de dominio se resumen en la subordinación, la obediencia y la disciplina; éstas constituyen posibilidades necesarias de *control*, que fungen como mecanismos esperados de conducta frente a las directrices emanadas de una autoridad. Este supuesto obra sobre la base de que existe una relación de sumisión implícita frente a lo que representa toda posibilidad de dominación, aun cuando no exista una conciencia plena de los individuos por asumir este hecho<sup>1</sup>. Esta situación genera en la autoridad una *seguridad* de acción para el logro de objetivos organizacionales, a partir de sus orientaciones y mandatos; en este sentido, se puede decir que hay una disposición real de los subordinados por asumir órdenes, incluso de manera inconsciente, lo que hace suponer que quien sostiene las directrices de acción de una autoridad son ellos mismos.

La identificación de una jerarquía no es suficiente para sostener una dominación, sino que es necesario la asunción implícita, o explícita, de los subordinados por aceptar su condición de *dominados*; para que se concrete la dominación es fundamental la *voluntad* de aceptar el sentido de acción que procura, con sus órdenes, la autoridad. Se trata de un supuesto subjetivo por el que transita la aceptación de los subordinados, que en esta ponencia se desarrollará a partir de tres procesos: la subordinación, la obediencia y la disciplina.



<sup>1</sup> Vid., Chester Barnard, *The Functions of the Executive*, p. 8.

## Los aspectos subjetivos de la dominación en la organización



La autoridad formal establece mecanismos de dominación en la organización; ésta constituye un referente de comportamiento colectivo previo que necesita concretarse posteriormente en la acción misma. Si bien la estructura jerárquica delimita mecanismos normativos de acción, en donde se plantea un proceso de interacción vertical, tanto de carácter descendente como ascendente, esto no es suficiente para aspirar a la concreción de la función, de ahí la importancia que representa comprender los procesos de dominación en todos sus ámbitos de acción. En esta ponencia interesa referir al espacio de los subordinados porque es en él en donde se produce la aceptación del sentido de la autoridad y en donde es posible entender la concreción de los mandatos y ordenanzas orientados al logro de objetivos.

Para Georg Simmel “existe ya una acción recíproca en aquel afán de dominio que se da por satisfecho cuando el hacer o padecer del otro, su estado positivo o negativo, aparecen al sujeto como producto de su propia voluntad”<sup>2</sup>. Esta condicionante subjetiva, que se inscribe en un estado psicológico de la persona, supone un estado de subordinación. La *voluntad* expresa del individuo en esta posibilidad se convierte en una cualidad necesaria de subordinación<sup>3</sup>, con lo que se establece un supuesto de dominación que hace posible el mantenimiento de un orden y una aspiración de acción funcional entre todos los miembros que conforman una organización.

La subordinación es un estado de acción dispuesto para ejercer la dominación. Simmel señala que la subordinación tiene como consecuencia principal una considerable unificación del grupo, que se manifiesta en dos sentidos, aparentemente opuestos; uno, en donde el

<sup>2</sup> Georg Simmel, *Sociología I. Estudio sobre las formas de socialización*, p. 147.

<sup>3</sup> Para Simmel, hasta en las relaciones de sumisión más opresoras y crueles existe una proporción considerable de libertad personal: “La coacción «absoluta» que ejerce sobre nosotros el más cruel tirano está siempre, en realidad, condicionada; está condicionada por nuestra voluntad de eludir las penas u otras consecuencias de nuestra insumisión” (*Ibid.*, p. 148). Algunos ejemplos en este sentido pueden consultarse en Barrington Moore, *La injusticia: bases sociales de la obediencia y de la rebelión*, especialmente en el Capítulo Dos, pp. 59 y ss.

grupo, con su cabeza, se instituye como una unidad interior en la que el jefe dirige sus fuerzas en el sentido expreso del grupo, de modo que la dominación significa que la voluntad del grupo halla en el jefe una expresión y cuerpo unitarios; otro, que consiste en que el grupo halle una oposición a su cabeza y forme un espacio propio frente al jefe<sup>4</sup>.



Si bien Simmel se refiere a procesos sociológicos de comportamiento, particularmente a partir de la conformación de fuerzas sociales y políticas, interesa analizar el primero debido a que es el que da elementos más cercanos de lo que sucede en la organización; aun cuando la interpretación de este autor sugiere procesos sociales de mayor amplitud, debido a que la asunción de voluntad que expresa está condicionada a las necesidades de grupos y no a los objetivos organizacionales, sirve de orientación para entender el proceso de subordinación que se registra en las organizaciones. Esta explicación ofrece perspectivas de análisis para suponer que se trata de un estado de aceptación colectivo del que emanan posibilidades reales de dar sentido a una acción.

El estado de *voluntad* que brinda la subordinación constituye el punto de partida de una acción común, de modo que se instituye como una posibilidad de comportamiento que asume el grupo para justificar su sentido de conducta. Desde esta posibilidad, la subordinación refiere a mecanismos colectivos de control grupal que, paulatinamente, establecen procesos de obediencia, en el sentido de condicionar este comportamiento común a acciones específicas. Se puede decir que la subordinación es anterior a la obediencia porque transita por una condicionante previa de asunción de voluntades ante una autoridad o un estado definido de conducta, como sucede del que se deriva de la organización formal; esto significa que desde el momento en que los individuos se incorporan como miembros de una organización se establece un ámbito de subordinación a una autoridad.

Los intereses personales ceden a un interés común, que es el que sustenta un sistema de cooperación y de acción como el que se establece



<sup>4</sup> Georg Simmel, *op. cit.*, p. 155.



en una estructura orgánica, tanto en términos funcionales como jerárquicos. Stanley Milgram señala que los elementos que funcionan aparentemente de manera autónoma en un sistema de coordinación jerárquica exigen cambios en su estructura interna; estos cambios constituyen exigencias del propio sistema en donde se incluyen, invariablemente, una determinada supresión del control local en interés de la coherencia del propio sistema, lo cual se logra cuando las partes del sistema funcionan armónicamente y no en líneas encontradas<sup>5</sup>. Dentro de un proceso de dominación en la organización la subordinación implica asumir las necesidades del grupo para el cumplimiento de una función orientada al logro de objetivos, que es lo que se puede entender como obediencia.

La obediencia sucede desde el momento en que los individuos aceptan una acción dentro del sistema, enmarcada dentro de un espacio de cooperación y de coordinación. La acción espontánea cede a una actividad con sentido dentro de un sistema de funcionamiento establecido; esto es fundamental porque implica un comportamiento esperado y un orden, particularmente desde la dominación debido a que sugieren mecanismos de conducta que se transfieren a todo el actuar colectivo. Milgram señala que cuando se define claramente la responsabilidad de cada miembro, reduce a un mínimo la fricción; indica que el reconocimiento de su función en la jerarquía es un factor estabilizador en el grupo, con lo que la armonía interna queda asegurada cuando todos los miembros aceptan lo que les ha sido asignado<sup>6</sup>.

La obediencia es la posibilidad de lograr una funcionalidad, ante las exigencias del sistema de cooperación; para Milgram, la esencia de la obediencia significa que una persona, o una colectividad, se instituye como un mecanismo de acción que es capaz de hacer posibles los deseos de otra, o de otras, por lo que, en sentido estricto, la *libera* de la responsabilidad de sus actos<sup>7</sup>; por esto, las personas ceden una parte de

<sup>5</sup> Stanley Milgram, *Obediencia a la autoridad*, p. 124.

<sup>6</sup> *Ibid.*, p. 120.

<sup>7</sup> *Ibid.*, p. 10.

su autonomía de acción debido a que su responsabilidad se orienta a la ejecución de lo que se les ha encomendado.



En esta relación se puede observar el carácter bidireccional de la dominación, tanto desde la autoridad como en el ámbito de la subordinación y de la obediencia, como dice a continuación Simmel: “Nos proponíamos, con estas observaciones, mostrar el carácter propiamente sociológico, sociogénico, de la subordinación, aún en aquellos casos en que parece que en vez de una relación social existe una relación meramente mecánica y el subordinado se presenta como un objeto o medio en manos del superior y como privado de toda espontaneidad”<sup>8</sup>. Tanto la subordinación como la obediencia transitan por un estado de voluntad de los individuos para contribuir al sistema de cooperación establecido por la organización, tanto en el ámbito funcional como en el jerárquico. El referente subsiguiente que complementa toda esta relación de dominación en la organización es la disciplina.

Por disciplina se entiende, tomando el concepto de Max Weber, como “la probabilidad de encontrar obediencia para un mandato por parte de un conjunto de personas que, en virtud de actitudes arraigadas, sea pronta, simple y automática. [...] El concepto de *disciplina* encierra el de una «obediencia habitual» por parte de las masas sin resistencia ni crítica”<sup>9</sup>. Por su parte, Henri Fayol la define como “la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas por las empresas y sus agentes”<sup>10</sup>. La disciplina es la manifestación de control tácito entre los integrantes de una organización que contribuye a concretar el sentido de la función y la propia dominación para aspirar al logro de los objetivos organizacionales. El asumir una convención de cualquier índole, discutida libremente o no, tácita o escrita, por voluntad



<sup>8</sup> Georg Simmel, *op. cit.*, p. 154.

<sup>9</sup> Max Weber, *Economía y sociedad*, p. 43. Cursivas en el original.

<sup>10</sup> Henri Fayol, *Administración industrial y general*, p. 161.



propia o por leyes y usos<sup>11</sup>, significa que su aceptación ha sido consignada como una regla de conducta.



## Las posibilidades de dominación derivadas de la subordinación, la obediencia y la disciplina.

Los conceptos de subordinación, obediencia y disciplina a los que se han hecho referencia anteriormente se enmarcan en las posibilidades subjetivas de dominación debido a que son estados internos de comportamiento en los individuos, asumidos por *voluntad* propia. La forma que adopta este sentido de acción colectivo, gracias a la subordinación, la obediencia y la disciplina, plantea la necesidad de asumir y concretar el contenido de una orden; para Barnard, este sentido al que se llegó de manera informal<sup>12</sup> afecta la actitud de los individuos y restringe su cuestionamiento a la autoridad porque existe la presunción de admitir que ella desciende, de lo general a lo particular, y, por lo tanto, de aceptar sus órdenes<sup>13</sup>. Se trata de aspirar a una seguridad de acción que predispone a los individuos por *acatar* un sistema de dominación, particularmente de manera descendente.

La comprensión de un ordenamiento de esta índole en la organización supone al menos dos aspectos; en primer lugar, la identificación plena de una autoridad como la única fuente de dominación en toda la estructura de funcionamiento; y, en segundo lugar, el asumir que gracias a la voluntad individual de los subordinados es posible establecer la dominación. Desde esta perspectiva, Barnard sugiere la siguiente pregunta: “¿Cómo es posible procurar una cooperación tan importante y perdurable como la que observamos si en principio y de hecho la determinación de la autoridad depende de los subordinados?”<sup>14</sup> Se trata de una pregunta relevante porque parece suponer que en cualquier momento el proceso de dominación puede

<sup>11</sup> *Ídem.*

<sup>12</sup> Es informal porque sugiere inicialmente un estado de voluntad en el individuo, previo a una relación formal entre éste y la organización.

<sup>13</sup> Chester Barnard, *op. cit.*, p. 169.

<sup>14</sup> *Ibid.*, p. 167.



transgredirse; sin embargo, eso no sucede así porque existen condiciones establecidas, tanto de carácter formal e informal, que *obligan* a los individuos a mantener una continuidad en ese orden aceptado.



En principio, podría señalarse que esto es posible, en primer término, por el temor subyacente impuesto en toda estructura formal, derivado de los elementos coercitivos que acompañan a toda relación de dominación en una organización, que van desde estímulos positivos, como son los salarios, bonos, ascensos, felicitaciones, hasta los *estímulos* negativos, como son las reprimendas, suspensiones o los despidos. También podría pensarse, en segundo término, que no se transgrede la autoridad por la *presión* que ejerce el propio grupo sobre los propios individuos, condicionante que está planteada en la idea de subordinación. Por último, en tercer término, se puede decir que existe una presunción de voluntad individual por asumir que la dominación no es una disposición personal, sino que está depositada en una autoridad plenamente identificada desde el momento en que los individuos se incorporan en una organización; por esto se dice que el individuo pierde autonomía de acción cuando decide formar parte de ella.



La respuesta que da Barnard a su pregunta “¿Cómo es posible procurar una cooperación tan importante y perdurable como la que observamos si en principio y de hecho la determinación de la autoridad depende de los subordinados?” apunta en tres direcciones: a) que las órdenes que se dictan para que perduren las organizaciones cumplen con la idea de que los integrantes conozcan y entiendan la comunicación; que en el momento de su decisión exista la creencia de no contrariar los propósitos de la organización; que en el momento de decidir crean que es compatible con sus intereses personales y que sean capaces mental y físicamente para cumplirlas<sup>15</sup>; b) que existe una “zona de indiferencia” en cada individuo en donde las órdenes son aceptadas al margen de un examen consciente de su autoridad; y c) que los intereses de las personas



<sup>15</sup> Chester Barnard, *Las funciones de los elementos dirigentes*, p. 191.

que contribuyen con la organización como un grupo es consecuencia de una influencia sobre la actitud del individuo<sup>16</sup>.



En el primer caso, refiere al vínculo funcional de los individuos que se establece con la organización desde el momento en que deciden contribuir a los propósitos organizacionales. En segundo término, existe un ámbito de aceptación de las órdenes de manera *automática*, sin un examen consciente de su pertinencia o su cuestionamiento, que Barnard identifica como “zona de indiferencia”; en este espacio no existe la necesidad de inducir, influir, convencer o imponer porque los individuos asumen de manera impasible su condición. La posibilidad de dominación dentro de esta “zona de indiferencia” contribuye a sustentar, ampliamente, el carácter subjetivo de la dominación porque se funda en un estado de acción inalterable de los individuos en las organizaciones que brinda un comportamiento esperado desde el momento de su incorporación en ellas.



Finalmente, en tercer término, una buena parte de la relación de dominación es el resultado de la influencia que ejerce la autoridad sobre los individuos; se trata de aspirar al convencimiento de la pertinencia de las acciones, de manera que se instituye como un espacio que se distancia de la “zona de indiferencia”, pero que se apoya en ella debido a la seguridad que le brinda para la continuidad de las acciones. A diferencia de esta “zona de indiferencia”, la influencia pretende instituir en los demás la creencia de la importancia de su función para el logro de objetivos organizacionales y *convencer* de que sus acciones se orienten por la importancia de su labor para los fines cooperativos.



Barnard señala que la elección de incorporarse o no a un sistema cooperativo, como es el organizacional, se realiza sobre la base de propósitos, deseos e impulsos del momento y las alternativas externas al individuo reconocidas por él como disponibles: “*La organización resulta de la modificación de la acción del individuo a través del control o influencia sobre una de estas categorías*. El control deliberado, consciente y



<sup>16</sup> Chester Barnard, *The Functions of the Executive*, p. 167



especializado de los mismos es la esencia de las funciones ejecutivas”<sup>17</sup>. El control es fruto de las acciones que ejerce una autoridad sobre los demás, de manera que, aunque se plantee en términos de un convencimiento y de una influencia expresa, y lo asuma el individuo como una creencia asumida de manera voluntaria y plenamente consciente, se trata de aspirar a tener la sujeción sobre las actividades de los demás. Esto es un supuesto inevitable de dominación que se inscribe de manera subjetiva en el individuo; el control es una consecuencia esperada en la persona y la razón por la que esta dominación se concreta.

De esta manera, la autoridad se erige como el actor que procura la influencia sobre los individuos para que asuman las actividades que ayudan a la organización al logro de sus objetivos; se presenta como un acto deliberado y consciente hacia ese propósito, como advierte Barnard, y delimitado al carácter especializado derivado de la propia función. Esta posibilidad se encuentra supeditada a la decisión previa que toman los individuos en participar en este esfuerzo cooperativo.

Una vez producido este hecho, recae en la autoridad la necesidad de concretar el sentido de la acción, por lo que se trata de orientar el comportamiento de todos hacia lo que más conviene a la organización para el cumplimiento de sus objetivos; en este sentido, no es suficiente que esta participación común, previamente asumida por todos los integrantes, quede consignada en un sistema funcional, sino que la ejecución y concreción de la acción se justifica por el *estímulo* que proyecta la autoridad para cumplir con ese propósito.

Esta necesidad de dominación es lo que procura la influencia. Barnard señala que ésta es la esencia de la autoridad para alcanzar la cooperación plena entre todos los miembros: “Por lo tanto, una finalidad objetiva que puede servir como base para un sistema cooperativo es la creencia de los participantes (o potenciales participantes) en constituir el propósito de la organización. El inculcar esta *creencia* como la existencia real del



<sup>17</sup> Chester Barnard, *The Functions of the Executive*, p. 17. Cursivas en el original.



propósito común es la función esencial de los ejecutivos”<sup>18</sup>. La influencia, como la esencia de las funciones de una autoridad, aspira a poner en operación el sistema de acción establecido por la estructura organizacional; esto implica un proceso de convencimiento para que los individuos lo asuman como una *máxima* personal que sustenta el sentido funcional que ello supone. Barnard apela al carácter cooperativo como una necesidad común que hará posible el logro de objetivos organizacionales; el creer en ello implica asumir en cada persona el propósito como propio, como una máxima de comportamiento individual y colectivo.

Esta condicionante de acción sustenta el contenido de la integración funcional. Por su parte, Herbert Simon señala que si un ejecutivo es capaz de construir para sí mismo y para los demás una conversación imaginaria en donde exista una auténtica preocupación por la función que emprenda cada quien entonces es posible comprender cómo la situación organizativa moldea creencias y actitudes<sup>19</sup>; posteriormente, el propio autor se pregunta “¿Qué condiciones tenemos que crear y mantener en esta organización, a fin de que la autoridad se convierta en un instrumento eficaz para la realización de nuestras tareas?”<sup>20</sup> Este problema parece apuntar a un esfuerzo común de acción, tanto de la autoridad como de los subordinados, que va más allá de una estructura de funcionamiento y es consecuencia de la influencia y de algún tipo de convencimiento personal.

La influencia de la autoridad sobre los subordinados aspira a concretar el sistema de cooperación, por eso Simon sugiere emplear el término influir más que dirigir para referirse a este proceso de dominación en la administración: “Empleamos aquí el término «influir» más bien que el de «dirigir» porque la dirección —es decir, el empleo de la autoridad administrativa— es sólo una de las diferentes maneras en que el personal administrativo puede afectar a las decisiones del personal

<sup>18</sup> *Ibid.*, p. 87. Cursivas en el original.

<sup>19</sup> Herbert Simon, *El comportamiento administrativo*, p. XVII.

<sup>20</sup> *Ibid.*, pp. XVII-XVIII

operatorio [...]”<sup>21</sup>. El ejercer una autoridad en la administración plantea la posibilidad subjetiva de aspirar a un tipo de acción, de ahí su importancia en las organizaciones.



Esta manera de entender la dominación, desde el supuesto subjetivo, trasciende a la propia dominación y a la funcionalidad consignada en una estructura orgánica; trasciende este sentido porque se plantea dentro de una necesidad de acción específica, enmarcada en un ámbito de *voluntad*, por mínimo que éste sea. Influir significa orientar y modificar comportamientos individuales y colectivos; en la influencia de la autoridad se plantea la orientación de un tipo de comportamiento y una selección de acciones<sup>22</sup>, de manera que es un espacio de interacción común con vistas a lograr una funcionalidad específica en la organización.

La justificación de la autoridad en la organización sugiere, por una parte, que su actuación se finca en el logro de objetivos y emprender colectivamente funciones organizacionales, por eso Simon propone que la autoridad se manifiesta en mayor medida por la influencia que ejerce sobre los empleados operativos<sup>23</sup>; esta influencia significa que su actuar tenga como propósito el bien de la propia organización. Por otro parte, la influencia de la autoridad significa traducir en acciones las decisiones que se toman en los altos puestos jerárquicos<sup>24</sup>; cada autoridad, dentro de su ámbito de competencia, despliega su influencia para orientar el sentido de la acción entre los miembros que dependen de él como una cascada; asimismo, funge como un enlace entre sus subordinados y los puestos superiores en donde se produce un discernimiento de información.

Este supuesto subjetivo en el que descansa la dominación no sólo se plantea en el ámbito de la subordinación, sino que es fruto de la capacidad de influir de la autoridad, con lo que hace posible un orden y

<sup>21</sup> *Ibid.*, p. 4. Entre comillados en el original.

<sup>22</sup> *Ibid.*, p. 5

<sup>23</sup> *Vid.*, *Ibid.*, p. 12.

<sup>24</sup> *Idem.*



concreta la función. Esto sugiere en la autoridad el asegurar, crear e inspirar la “moral” de la organización, como lo advierte Barnard, en donde se trata de inculcar puntos de vista, actitudes y lealtades al sistema cooperativo, a la autoridad objetiva y hacia la organización; con ello es posible entender la subordinación del interés individual al interés colectivo, que se encuentra plasmado en el sistema de cooperación<sup>25</sup>. El carácter “moral” de la organización significa asumir el *bien* de la organización, en el que se supedita el interés de la organización sobre el interés personal.

Lo que procura en todo momento la autoridad es supeditar las decisiones individuales a la permanencia de la organización; se trata de identificar los fines personales y los fines de la organización, en donde estos últimos prevalezcan como una necesidad de la autoridad para justificar las acciones que hagan posible el logro de los objetivos. Este supuesto sobre el que descansa la dominación plantea mecanismos de subordinación, obediencia, disciplina y control sobre las acciones individuales; sin este supuesto, la dominación en la administración no sería posible debido a que no se podría asumir la preponderancia de las actividades que sirvan a los propósitos de la organización. La manifestación común subyacente que se deriva de esta necesidad en la administración y de lo que constituye la dominación en la organización es lo que Barnard ha denominado como la *ficción* de la autoridad, que para este autor constituye el instrumento práctico con el que se hace posible tratar una cuestión impersonal de manera personal<sup>26</sup>.

La principal causa que da pie a la *ficción* de la autoridad es asumir que una cuestión eminentemente impersonal, como es el sistema funcional y el sistema cooperativo, se convierta en un asunto personal, como si las personas individualmente actuaran con vistas a lograr sus propios fines. Este carácter propiamente subjetivo de los individuos es una realidad cuando la dominación y el sistema funcional prevalecen como una

---

<sup>25</sup> Chester Barnard, *The Functions of the Executive*, p. 279. También se puede consultar el principio de la administración de Henri Fayol “Subordinación del interés particular al interés general” (Henri Fayol, *op. cit.*, pp. 165-166), así como la idea de la impersonalidad de los sistemas burocráticos, desarrollada por Max Weber (Max Weber, *op. cit.*, pp. 170 y ss.)

<sup>26</sup> Chester Barnard, *The Functions of the Executive*, p. 170.



necesidad común. Desde la perspectiva de la dominación, la *ficción* de la autoridad, como lo apunta Barnard, no pretende evadir u ocultar a la autoridad, porque para él es lo más real que existe, sino en hacer patente que el sentido de la comunicación de autoridad se finca en actos evidentes<sup>27</sup> y justificados que sustentan el contenido de una función que hace posible el logro de objetivos organizacionales.

La *ficción* de la autoridad es la atribución plena de la que dispone un superior para definir el sentido de las acciones orientadas al logro de objetivos, de ahí la imperiosa necesidad de que los subordinados manifiesten su aceptación tácita a la dominación imperante. Sin esta posibilidad, la autoridad carecería de todo derecho de mando y de preminencia decisional. La *ficción* de la autoridad sugiere un ámbito de cooperación que se interioriza en los individuos, de ahí que se sostenga que se trata de un ámbito subjetivo de significado.

## Conclusión

La dominación descansa en la posibilidad de brindar un orden de funcionamiento común y establecer los mecanismos de participación colectivo para concretar los esfuerzos de grupo; ambas características se encuentran condicionadas por la estructura jerárquica y por los referentes subjetivos de dominación: la subordinación, la obediencia y la disciplina. Estos últimos descansan en una voluntad implícita y manifiesta de asunción de acciones impersonales, en donde existe una presunción tácita por concretar una funcionalidad. Toda dominación en una organización se inserta en un ámbito de condicionamiento colectivo que le permiten sugerir acciones orientadas al logro de objetivos.

Este referente de comportamiento común permite suponer que los que sostienen todo proceso de dominación son los subordinados, de ahí la importancia que representa su estudio y no sólo en términos de poder, como una acción manifiesta de imposición descendente; aun en escenarios extremos de tiranía, existe una *voluntad* tácita de los



<sup>27</sup> *Idem*, nota 5.

individuos por asumir su condición de dominados. Estas condicionantes de comportamiento colectivo sustentan toda manifestación de dominación, de toda índole, pero se hace más necesaria en algunos de sus tipos, como sucede en el liderazgo o en la legitimidad, en donde la *voluntad* individual y grupal es fundamental para alcanzar el control social. Estas perspectivas de estudio y los propios temas contenidos en esta ponencia habrán de ser motivo de un análisis más exhaustivo en otros trabajos.



## Referencias

Barnard, Chester, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Massachusetts, 1960.

— — — — —, *Las funciones del ejecutivo*, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1959.

Fayol, Henri, *Administración industrial y general*, Herrero Hermanos, México, 1971.

Milgram, Stanley, *Obediencia a la autoridad. El experimento de Milgram*, Editor digital, Titivillus, 1973.

Moore, Barrington, *La injusticia: bases sociales de la obediencia y de la rebelión*, UNAM, México, 1996.

Simmel, Georg, "La subordinación", *Sociología I. Estudio sobre las formas de socialización*, Alianza Universitaria, Madrid, 1986.

Simon, Herbert, *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*, Aguilar, Buenos Aires, 1988.

Weber, Max, *Economía y sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1999

