

# GERENCIA POLÍTICA: HACIA UNA NUEVA COMPRENSIÓN DEL PODER EN LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES

CÉSAR ZÚÑIGA RAMÍREZ  
Universidad Estatal Distancia, Costa Rica  
zunigacaz@yahoo.com

## RESUMEN

*El artículo pretende someter a discusión una perspectiva innovadora sobre la forma en que la ciencia administrativa puede trabajar el concepto del poder en las empresas y organizaciones, particularmente desde el punto de vista de la toma de decisiones estratégicas. A partir de los debates que se han desarrollado sobre el tema en la administración desde hace varias décadas, el estudio realiza una evaluación crítica de las aproximaciones heredadas del problema, con el fin de identificar sus limitaciones y vacíos teóricos fundamentales. Con base en este balance, se replantea la naturaleza conceptual del poder en las empresas, mediante un abordaje también innovador del concepto mismo de organización, con el fin de señalar rutas de trabajo teórico y empírico en la elucidación de la gerencia política como la herramienta directiva fundamental para asir el problema del poder de cara a la toma de decisiones estratégicas en las compañías.*

**PALABRAS CLAVE:** GERENCIA POLÍTICA, PODER Y ORGANIZACIÓN, GERENCIA ESTRATÉGICA, TOMA DE DECISIONES.

## ABSTRACT

*This article pretends to generate a discussion in an innovative perspective about the way administration science can work the concept of power on organizations, particularly from the point of view of strategic decision making. From the debates administration has developed about the topic since several decades ago, this study makes a critic evaluation of the former approaches of the problem in order to identify its fundamental theoretical limitations. Based on this it rethinks the conceptual nature of power on enterprises through an innovative approach of the concept of organization too. This in order to point out theoretical and empirical ways to work for elucidating political management as the fundamental directive tool to cope with the problem of power in terms of strategic decision making process in companies.*

**KEY WORDS:** POLITICAL MANAGEMENT, POWER AND ORGANIZATION, STRATEGIC MANAGEMENT, DECISION MAKING

## INTRODUCCIÓN

El vertiginoso avance de los conocimientos y las técnicas de gestión en el área del gerenciamiento estratégico de empresas privadas, instituciones públicas y organismos intermedios de la sociedad civil representa un reto de enormes proporciones para todos los interesados en la dirección y administración eficaz y eficiente de las organizaciones. Lo que otrora se daba por descontado, debido a que la administración de los negocios presentaba entornos muy estables y estructurados, y la velocidad de los cambios se expresaba de forma parsimoniosa y lenta, hoy aparece bajo una lógica disruptiva, de rompimiento total de los esquemas, con la emergencia de los nuevos entornos globalizados e hiperdinámicos que se han venido configurando en el mundo desde hace varios lustros (Schwab, 2016).

Los desafíos que enfrentan los gerentes, funcionarios, administradores y, desde luego, los académicos, en el ejercicio de su trabajo, son tan complejos como los propios entornos que analizan e intervienen. Las tendencias económicas, políticas y culturales, cada vez más polimórficas y fluidas, obligan a este tipo de profesionales e intelectuales a buscar herramientas novedosas y de análisis del tipo "multinivel", que les den los instrumentos necesarios para enfrentarlas con inteligencia estratégica.

Entre las materias primas fundamentales que circulan entre entorno y dintorno, de cara a la toma de decisiones estratégicas de las empresas y organizaciones, sobresale el poder. Este no se refiere únicamente al entorno político tradicional que los gerentes analizan, vis a vis su impacto en el giro normal de negocios de la organización; más bien señala los múltiples y complejos plexos políticos que ocurren en el interior de las empresas y organizaciones, así como sus conexiones, también múltiples y complejas, con el contexto ambiental. El concepto de gerencia política constituye una aproximación al proble-

ma del poder en las organizaciones que abraza esta perspectiva, y la presente reflexión busca sentar algunas de las bases teóricas fundamentales para realizar un abordaje de esta naturaleza.

En el presente artículo, se tratará de realizar una evaluación del problema del poder en la ciencia administrativa heredada, con el fin de identificar sus limitaciones fundamentales, para luego proponer una visión innovadora, a guisa de gerencia política, que permita atenuar mejor el concepto, de cara a los grandes desafíos que enfrentan las empresas y organizaciones de todo tipo, en el contexto de la hiperturbulencia ambiental que caracteriza el entorno contemporáneo de los negocios.

## LA DIMENSIÓN POLÍTICA DE LA EMPRESA

Si bien el poder ha sido un tema que, con especial interés, se ha investigado en la ciencia administrativa durante las últimas tres décadas, lo cierto es que se ha mantenido como un asunto implícito en la investigación gerencial desde mucho tiempo atrás. Quizá, con el surgimiento y desarrollo de la llamada escuela de las relaciones humanas, contracara del clásico enfoque taylorista de la llamada "administración científica", el tema empezó a adquirir una mayor importancia como un factor clave en las organizaciones, desde el punto de vista, desde luego, de la interacción entre las personas que las integran.

La escuela clásica promovida por Taylor y Fayol, nacida al calor del desarrollo de las empresas fabriles que apuntaban hacia la necesidad de crear economías de escala, según el modelo fundado por Henry Ford, ponía todo el énfasis en los procesos que permitían la producción eficiente de los productos y servicios generados por las firmas, en una perspectiva despersonalizada. En efecto, de lo que se trataba la administración, para este punto de vista, era de ajustar las válvulas mecánicas y organizativas necesarias para que el pro-

ducto saliera de la línea de producción lo más rápidamente posible y al menor costo. Por ello, el poder se limitaba exclusivamente a la jerarquía, es decir, a la emisión de instrucciones de parte de los jefes de la organización hacia sus subordinados, para alcanzar las metas de producción requeridas (Stewart, Courpasson & Phillips, 2006).

La enorme limitación del taylorismo, desde luego, consistió en su explícito esfuerzo por ignorar que las organizaciones están compuestas por seres humanos, en lugar de autómatas que solo siguen instrucciones. Justamente, el enfoque de la escuela de las relaciones humanas, desarrollado por Elton Mayo y sus correligionarios, pretendió llenar el enorme vacío de su homónima, al poner el acento en la interacción social que permite la construcción intersubjetiva de la empresa. Por este motivo, el poder ya no podía visualizarse como mera jerarquía de una estructura impersonal, sino como un elemento constitutivo de las relaciones humanas dentro de las firmas (Freedman, 2013).

Es un abuso conceptual plantear que la discusión sobre el poder en la época de estas escuelas fundacionales de la administración, durante la primera mitad del siglo XX, tuvo un desarrollo notable. De hecho, ni siquiera en la visión de las relaciones humanas el tema alcanzó el estatus de elemento sustantivo en los análisis, ya que también en este plano la cuestión se asumió de manera más implícita y aneja a las habilidades gerenciales de los directivos, sin que las discusiones salieran de la penumbra de los conceptos relacionados con la jerarquía gerencial. Fue durante la segunda mitad de la centuria indicada cuando el tema del poder empezó a ganar cada vez más importancia, al punto que en los libros antológicos actuales de la ciencia administrativa el poder usualmente goza de un capítulo exclusivo en sus estructuras <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> A guisa de ejemplo, consúltese Whetten y Cameron (2005), Robbins y Judge (2009) y Chiavenato (2009).

Empero, la traída a la luz del poder en las empresas tampoco fue del todo fácil durante la segunda mitad del siglo pasado. Con el desarrollo de las teorías de sistemas en la administración, a partir del impulso fundamental que aportó el gran teórico de las ciencias sociales y económicas, Talcott Parsons, el poder, aunque más ampliamente visibilizado, siguió viviendo una existencia criptoorganizativa. Mientras la autoridad, el control y la jerarquía se convirtieron en los conceptos básicos, en el sentido de que eran vitales para que las organizaciones funcionaran adecuadamente y de manera bien ordenada, equilibrada y racional, el poder se entendió como su Mefistófeles, valga decir, como el factor irracional y desestabilizador de la organización, como la fuerza centrífuga de los intereses egoístas de los miembros de las compañías, que en su afán personal ponían en entredicho los objetivos organizacionales (Stewart et al., 2006).

Esta connotación negativa del término “poder”, en efecto, ha sido la tónica en la administración y ha permeado la mayor parte de la literatura científica, hasta nuestros días. Para dos reconocidos teóricos como Robbins y Judge, en su trabajo contemporáneo sobre comportamiento organizacional, el poder sigue estando atado a los intereses egoístas de los miembros de las organizaciones, los cuales buscan crear dependencia sobre sí para tener más control –poder– sobre aquellas:

Entre mayor es la dependencia de B respecto de A, mayor poder tiene A sobre B. Cuando posee algo que otros requieren pero solo usted controla, los hace dependientes de usted, y, por tanto, tiene poder sobre ellos. Entonces, la dependencia es inversamente proporcional a las fuentes alternativas de suministro. Si algo es abundante, su posesión no incrementará el poder de usted. Si alguien es inteligente, su inteligencia no le da una ventaja especial. De manera similar, entre las personas muy acaudaladas el dinero no significa

poder. Pero como dice el antiguo refrán, “en tierra de ciegos el tuerto es rey...”. Si usted hace un monopolio del control de la información, prestigio o cualquier cosa que otros necesiten, ellos son dependientes de usted. A la inversa, cuanto más expanda el lector sus opciones, menos poder da a otros (Robbins & Judge, 2009, p. 454).

Más allá de las limitaciones teóricas con las que se ha tratado de atenuar el problema, el renovado interés por el poder en la administración estuvo asociado con un viraje en la naturaleza misma de las empresas, que inició a la altura de la década de los setenta y que se consolidó en el siguiente decenio y hasta nuestros días: su mutación de unidad productiva del capitalismo a espacio cultural de la sociedad. En efecto, hasta hace unas cuatro décadas las empresas se veían como meros sistemas económico-productivos, cuya racionalidad instrumental, de suyo, buscaba el aumento constante de la producción y las utilidades. Empero, luego se convirtieron en unidades estratégicas de negocios, lo cual cambió su naturaleza al constituirse en espacios vitales –culturales, económicos y políticos– para la construcción del sentido de las personas y, por tanto, para definir su existencia de manera central, en la construcción de sus vidas. Al respecto, sentencia Touraine:

La empresa deja de ser considerada como la expresión concreta del capitalismo, aparece cada vez más como una unidad estratégica en un mercado internacional competitivo y como un agente de utilización de nuevas tecnologías. [...] cuando la empresa se define más desde el punto de vista militar que industrial, como sugiere la palabra “estrategia”, el actor económico es mucho más que un agente de modernización. [...] A partir del momento en que se habla de estrategia empresarial y ya no de reglas generales de racionalización, la empresa se convierte en

un actor esencial de la vida social y los análisis no pueden contentarse con reducirla a ser la unidad básica del sistema capitalista (Touraine, 1999, p. 142).

Las empresas y organizaciones de todo tipo se han convertido en constructos socioculturales que superan por mucho su mera función económica –producir bienes y servicios–, de tal manera que las personas llegan a trabajar a un espacio organizativo en el cual se quieren realizar como seres humanos, en el cual conviven y tienen relaciones de poder con otras personas y grupos, y donde están prestos a trabajar en términos de una visión fundamental que coadyuva a crear sentido en sus vidas. En esta tesitura, el poder asume contornos totalmente distintos, pues al ser la firma un espacio sociocultural, también se manifiesta como una expresión política de la interacción humana, en la cual las dinámicas internas por el poder, y su relación con el entorno, son vitales para construir significado en la organización.

Elevadas al nivel de unidades estratégicas de negocios, las firmas se transforman en cuanto al aspecto clave de su dinámica interna y sus relaciones ambientales: mutan en empresas-red. En efecto, la reticularización organizativa de las firmas y organizaciones de todo tipo rompe los esquemas clásicos de las compañías, mucho más estructuradas y rígidas, de tal manera que ahora son las redes de negocios –de dintorno y con el entorno– como proyectos empresariales, más que sus departamentos y unidades internas de manera aislada, lo que empieza a tener preeminencia en el mundo corporativo. La empresa-red logra lidiar con la economía globalizada y digitalizada, de tal manera que transforma información en bienes y servicios al procesar conocimiento, elemento clave para sobrevivir y crecer en las circunstancias actuales (Castells, 1998).

## LA VISIÓN HEREDADA DEL PODER EN LA ADMINISTRACIÓN: LA PERSPECTIVA ENDÓGENA

Debido a estas tendencias históricas en el mundo corporativo, la administración también vivió un viraje ontológico y epistemológico que implicó el reconocimiento del fenómeno del poder como un asunto de primera importancia para la gerencia estratégica, frente a un entorno cada vez más complejo y caótico. De alguna manera, la conversión de las firmas en unidades estratégicas de negocios –como empresas-red–, reticularizó el poder en su interior y obligó a la ciencia administrativa a aceptar su politización como factor inherente y natural de todas las organizaciones. Después de todo, las redes de negocios también son, de hecho, redes de poder.

No obstante, la administración ha adolecido de las herramientas teóricas idóneas para enfrentar el reto de entender estos desarrollos, principalmente porque sus conexiones con la ciencia política han sido, en el mejor de los casos, marginales. Esta última, que es la disciplina suprema en el entendimiento del poder, ha quedado relativamente excluida de la ecuación, de tal suerte que la ciencia administrativa apostó por un entendimiento “demasiado” psicosociológico del problema, al punto de conceptuarse en una perspectiva excesivamente “endógena”: el poder es visto como la mera capacidad interna de un actor para influenciar el comportamiento de otro, sea en el dintorno o bien en el entorno. En esta sección se pretende esbozar este punto de vista y luego se concluirá con una valoración general de la propuesta del teórico más importante en cuanto al análisis del poder en las organizaciones, el profesor Henry Mintzberg.

### Tendencias académicas generales

Tal como se indicó en las líneas precedentes, esta suerte de politización en las empresas ge-

neró un mayor interés en la academia para investigar y examinar el problema del poder en su funcionamiento. Fue la psicosociología de la organización –como ya se indicó, una rama vital que ha alimentado heurísticamente a la ciencia administrativa–, la que puso más cartas sobre la mesa. Ciertamente, no se trata de desmeritar el aporte de estos esfuerzos en el proceso de construir un adecuado concepto del poder en las organizaciones; no obstante, sin duda corresponde a una aproximación fragmentaria y parcial que no atiende todos los múltiples bemoles del problema.

Como la psicosociología de la organización se interesa principalmente en las interacciones endógenas de sus miembros, el concepto del poder ha quedado “atrapado” en la lógica de la capacidad de un sujeto para influenciar a otro, primordialmente dentro de las firmas. En la tabla 1, se puede observar definiciones de entrada de varios autores reconocidos y que han sido seleccionados para ejemplificar lo que se está sosteniendo sobre la concepción dominante del tema de interés en la ciencia administrativa y que acá se ha bautizado como visión endógena del poder.

Naturalmente, los autores trabajan este concepto nuclear como constructo teórico de entrada y desarrollan otros conceptos más “amigables” para la administración, tales como autoridad, influencia, control, mando, jerarquía y liderazgo. La tendencia a diferenciar estas ideas teóricas del concepto mismo del poder, siempre se orienta a asignarle una connotación negativa y muy plegada en la visión egoísta del fenómeno, como la manipulación y el control abusivo de unos sobre otros.

La cómoda actitud de los académicos, en cuanto a la apuesta por estos conceptos más amigables, refleja en el fondo una postura heurística en la cual se evade el debate del concepto del poder en una visión más desafiante y multidimensional, valga decir, menos endógena, lo cual significa tener una discusión más seria con la disciplina

**TABLA 1**  
**CONCEPTO DOMINANTE DEL PODER EN LA ADMINISTRACIÓN**

Autores	Concepto
Dubin	Puede decirse que una persona tiene poder en el grado en que influya sobre el comportamiento de otros, de acuerdo con sus propias intenciones (1974, p. 355).
Hickson y McCollough	Para nuestros propósitos, al examinar el poder en organismos de trabajo, podemos considerar el poder como la capacidad de usar los recursos, por ejemplo, la riqueza, el estatus o conocimiento de los expertos, para influir sobre otros (1984, p. 40).
Mintzberg	El poder se define en este libro, como la capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones. El término "poder" denota tanto el sustantivo como al verbo que significa "ser capaz de" (1992, p. 5).
Whetten y Cameron	Definimos el poder como el potencial para influir sobre un comportamiento (2005, p. 254).
Robbins y Judge	El poder se refiere a la capacidad que tiene A para influir el comportamiento de B de modo que este actúe de acuerdo con los deseos de A. Esta definición implica un potencial que no necesita actualizarse para que sea eficaz, y una relación de dependencia (2009, p. 451).
Chiavenato	Poder es el potencial de una persona para influir en otras. En una organización el poder es la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aun cuando estas se resistan (2009, p. 336).
Lussier y Achua	El poder se ocupa de lograr influir en los demás. Sin embargo, el poder es la influencia potencial del líder sobre sus seguidores. Debido a que el poder es el potencial de influir, en realidad no tiene que utilizar el poder para influir en los demás (2010, p. 110).
Anderson y Brion	En su definición más común, el poder es inherentemente relacional; solo existe en relación con otros, en relación con los cuales los grupos con menos poder dependen de aquellos con más poder, para obtener recompensas y evitar castigos (2014, p. 69, traducción propia).

Fuente: Elaboración propia, con base en textos seleccionados.

que ha hecho del tema el centro de sus análisis: la ciencia política. Esto ya lo había identificado Bergeron en la década de los ochenta:

El concepto de poder se ha diluido al asimilarse a conceptos más aceptados tales como el control, la autoridad y el liderazgo. Por otra parte, el estudio de los fenómenos de influencia plantea problemas metodológicos serios que los enfoques positivistas (basados en la observación sistemática y la cuantificación) tradicionales no han podido superar. El poder es un fenómeno dinámico y sutil que desafía la cuantificación y necesita un enfoque multidimensional (Bergeron, 1983, p. 212).

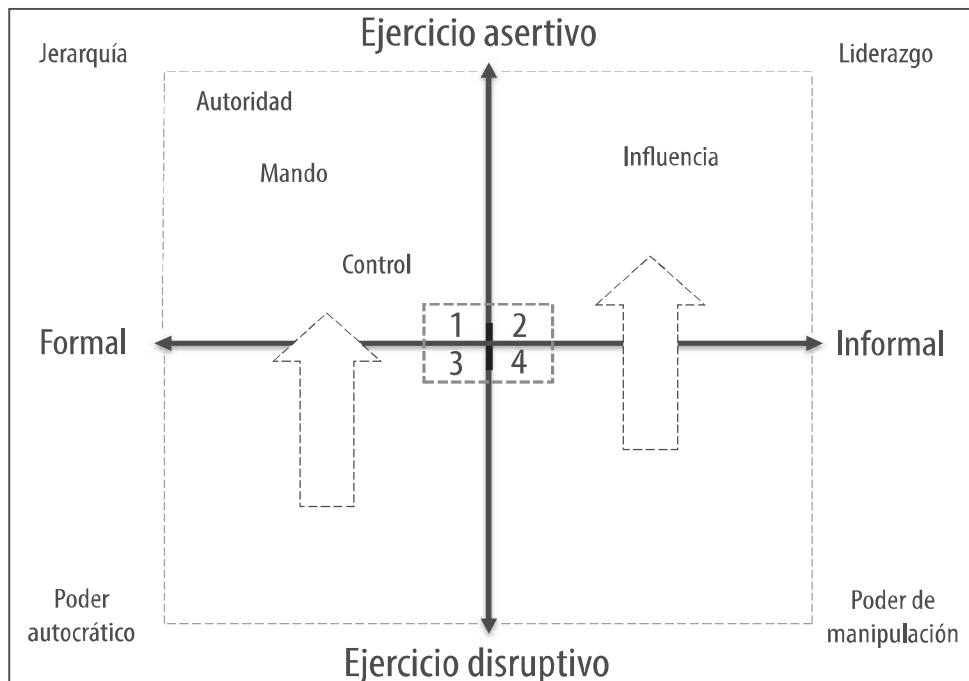
Tradicionalmente, la psicología de la organización ha visualizado a las empresas en términos de su dimensión formal y estructurada –que nos recuerda la escuela de la "administración científica"–, así como la parte informal o vivencial –que nos recuerda el enfoque de las "relaciones humanas" (Koontz, Weihrich & Canning, 2008). En esta perspectiva, si conectamos en una matriz cartesiana la relación entre ambas dimensiones de las firmas en el eje x y el ejercicio asertivo o disruptivo del poder en el eje y, podemos crear una visión gráfica de la sombría situación que el poder, como concepto, vive en la ciencia administrativa dominante.

En la figura 1 podemos apreciar las relaciones consideradas. Si el poder es asertivo y se orienta más hacia la parte formal de la organización,

entonces se tiende a utilizar conceptos como jerarquía y autoridad en el polo más extremo, para pasar a mando y control hacia el centro. Por otra parte, si nos ubicamos en el cuadrante que conecta con lo informal, el poder sigue siendo positivo como influencia hasta llegar a la idea más popular en la literatura administrativa contemporánea, el liderazgo. En todos los casos, la connotación es positiva porque se presume que el ejercicio de estas formas de poder es legal –sobre todo en el plano formal–, así como legítimo –en el plano informal–, lo que significa que se inscriben dentro de los límites del statu quo de la sociedad (Krieger, 2002).

El poder como constructo teórico diferenciado de sus homónimos, se tiende a colocar en los cuadrantes inferiores del mapa, lo cual le otorga su connotación oscura y negativa. Si este se ejerce a partir de la autoridad formal pero de manera arrogante y sin consideraciones para los subordinados, entonces hablamos del poder autocrático de jefes “vengativos y autoritarios” (Whetten & Cameron, 2005, p. 251); y si su ejercicio se orienta hacia el plano del dominio informal y “politiqueo organizativo”, entonces hablamos del poder como manipulación y quienes lo ejercen se aprovechan de sus interlocutores para sus propios fines (Robbins & Judge, 2009).

FIGURA 1  
**MATRIZ ANALÍTICA: DIFERENTES ACEPCIONES SOBRE EL EJERCICIO DEL PODER EN LA ADMINISTRACIÓN (ENTRE LA ORGANIZACIÓN FORMAL Y LA INFORMAL)**



Fuente: elaboración propia.



La visión “antinatural” del poder en la ciencia administrativa sugiere que su ejercicio implica la “invasión” de los cuadrantes superiores de la matriz señalada, de tal manera que se termina por desestabilizar el ejercicio asertivo de aquel. En otras palabras, el poder autocrático, o bien su contraparte manipuladora, desequilibran el funcionamiento “natural” de la organización, de tal manera que la autoridad o el liderazgo, por ejemplo, se ven desplazados por el poder, creando caos y desbalance en las firmas.

Está claro que no todos los teóricos manejan un concepto tan extrapolado del poder, ni todos creen que este es la antinomia de otras formas más amigables de su ejercicio <sup>2</sup>. No obstante, sí es evidente que la connotación negativa del concepto, de hecho, predomina en los trabajos que desde la administración lo abordan como elemento central de análisis. Conviene de seguido examinar el que quizá es el esfuerzo más acabado que existe en la ciencia administrativa para examinar el poder en la organización, desde el punto de vista científico, con el fin de verificar la cadena de argumentación que se viene hilando.

### El modelo político-organizativo de Henry Mintzberg

Por mucho, el desarrollo conceptual sobre el poder en las organizaciones, en el ámbito académico de la administración, ha alcanzado su epifanía en el trabajo del gran teórico de la gerencia Henry Mintzberg. Este pensador, que desarrolló su modelo conceptual sobre el fenómeno a la altura de la década de los años ochenta, se puede decir que no ha sido superado por ninguna propuesta posterior, aun si en las actuales circunstancias su trabajo presenta importantes limitaciones teóricas e históricas. No es este el lugar para hacer una evaluación exhaustiva del

asunto, por razones de espacio y capacidad instalada; no obstante, sí es posible poner el acento en la conceptualización que el autor tiene sobre el poder, con el fin de sopesar mejor la manera en que este ha sido abordado en la ciencia administrativa heredada.

Con toda justicia, Mintzberg modeliza a partir de su propia concepción de la empresa, que él etiqueta bajo la categoría de “configuración organizacional”. Según su punto de vista, las organizaciones están conformadas por grupos en su interior –coalición interna– que constituyen los jugadores del poder en la empresa, los cuales, en su interacción, transan con los procesos del entorno, incluidos los jugadores que allí existen –coalición externa–. En esta lógica, al interior de la organización hay cinco grupos humanos claramente identificables: la alta gerencia, que dirige a la organización; la línea media de mando, que transmite las directrices generales a la parte inferior de la entidad; el núcleo operativo, el cual está conformado por las personas que realmente hacen el trabajo para el que existe la organización; la tecnoestructura, que está compuesta por los profesionales y técnicos del mesonivel que crean los procedimientos, planes y normas para que la gerencia controle que todos hagan su parte; y el staff de apoyo, que está compuesto por las personas que aportan los distintos servicios indirectos que requiere la organización como un todo, desde la cafetería hasta las relaciones públicas (Mintzberg, 1982).

En el entorno, por su parte, hay cuatro tipos de jugadores que, en su relación con el dintorno, determinan la naturaleza política de la organización: los propietarios, naturalmente, representan el primer actor fundamental del entorno, seguidos por el consejo de administración, que es un espacio que se encuentra en un nivel intermedio o gris con respecto a la configuración organizacional, porque está, por así decirlo, con una “pata” en el entorno y otra en la empresa. Le sigue el grupo de los asociados, que incluye

2. A guisa de ejemplo, consúltese Etkin (2000).



a proveedores, competencia, clientes y socios o aliados; y por último, los públicos, que están conformados por los gobiernos, los grupos de interés –sindicados, cámaras, ONG, etc.– y los partidos políticos (Mintzberg, 1992).

La dinámica entre los actores y procesos internos de la firma, y su relación con los del entorno, crean distintos tipos de configuraciones organizativas, las cuales, como tipos ideales, producen una imagen utópico-racional de su naturaleza particular<sup>3</sup>, sea que se trate de una compañía simple, como las pequeñas y medianas empresas, o de una adhocracia, que es una compañía más flexible y de base mutualista que enfrenta entornos muy dinámicos y cambiantes. Más allá de este tipo de análisis, interesa entender cómo Mintzberg comprende el fenómeno del poder y qué apuesta ontológica y epistemológica asume en esta tesitura.

Su pragmatismo funcionalista sobre el asunto, de hecho, no le permite abandonar lo que nosotros hemos llamado perspectiva endógena del problema:

[...] lo que resulta de interés para el estudio del poder en el seno de las organizaciones y su entorno no es dar una definición exacta del concepto de poder sino saber quién lo ostenta, cuándo, cómo y por qué. Si el lector no sabe exactamente en qué consiste el poder, quizá este no sea el libro adecuado para aprenderlo (Mintzberg, 1992, p. 1).

De un plumazo, Mintzberg zanja la cuestión teórica y abraza una aproximación completamente plana del poder, en la mejor tradición del enfoque endógeno. A partir de ahí, el teórico enfoca su análisis del fenómeno en una perspectiva relacional, lo cual de hecho es su aporte más brillante y significativo a la teoría del poder en las

organizaciones. De esta forma, el poder aparece como resultado de la relación coalicional entre los jugadores externos e internos, y su impacto político en la configuración se considera de la siguiente manera: cuando la coalición externa (CE) es pasiva y, por lo tanto, el poder se encuentra diluido entre muchos jugadores, la coalición interna (CI) se expresa como sistema cerrado, autocracia, meritocracia u organización misionaria; cuando la CE está dividida y en pugna, la CI asume una configuración del tipo arena política y cuando la CE es dominada por un jugador o un grupo pequeño de ellos, la CI se manifiesta como organización instrumental.

En la tabla 2 se resume los distintos tipos de configuraciones políticas organizacionales que define Mintzberg en su modelo conceptual. Como se aprecia, las primeras cinco manifestaciones indicadas en la tabla de comentario tienen en común una visión bastante “natural” del poder, es decir, una visión conteste con los conceptos que se encuentran en los cuadrantes superiores (1 y 2) de la figura 1. El resultado es la matriz analítica de la figura 2.

Según se desprende de este instrumento, todas las CPO que funcionan en condiciones de estabilidad relativa se ubican en el ámbito del ejercicio asertivo del poder. Por un lado, la organización cerrada y la instrumental, según sea el caso, pueden ubicarse entre los cuadrantes 1 y 2, es decir, pueden ser gerenciadas en una perspectiva más formal, con apelación a la jerarquía, o bien más informal, con base en el liderazgo. Por la naturaleza específica de las organizaciones misionarias y las meritocracias, se trata de firmas que deben trabajarse con fundamento en un liderazgo asertivo muy extendido en todo el tejido organizacional, toda vez que este tipo de empresas tienden a enfrentar entornos complejos e hiperdinámicos, que exigen mucha flexibilidad y enfoques administrativos más matriciales y “postfordistas”.

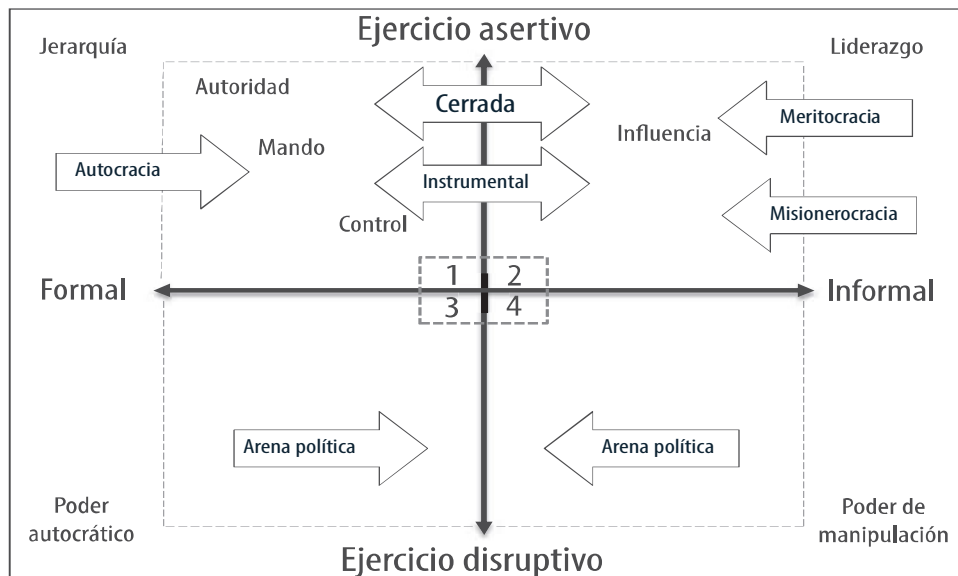
3. Para una concepción apropiada del concepto de “tipo-ideal”, consúltese Freund (1973).

**TABLA 2**  
**CONFIGURACIONES POLÍTICAS ORGANIZACIONALES EN EL MODELO DE MINTZBERG**  
**(ENFOQUE RELACIONAL ENTRE COALICIONES DE PODER)**

CI	CE	CPO	Características
Personalizada	Pasiva	Autocracia	Al existir una CE débil, el poder se concentra personalmente en un jugador, por lo general el director ejecutivo, y la CPO se dirige autocráticamente.
Burocrática	Pasiva	Cerrada	Con la CE debilitada y la CI burocratizada y dividida en departamentos, la organización se cierra políticamente y es controlada por algún grupo interno, usualmente la alta gerencia.
	Dominada	Instrumental	Por el contrario, si la CE es muy fuerte y la CI se debilita, entonces la CPO se instrumentaliza a favor de los jugadores dominantes presentes en el entorno.
Profesional	Pasiva	Meritocracia	Es una manifestación especializada de la CPO instrumental que merece renglón aparte y que se caracteriza por el control interno de los expertos y por la utilización del conocimiento como principal fuente del poder.
Ideológica	Pasiva	Organización misionaria	Mientras la CE se encuentra claramente debilitada, al interior de las firmas es la ideología –visión, misión y valores– la que se superpone sobre los intereses particulares de la CI, por lo que aquella constituye el centro del poder.
Politizada	Dividida	Arena política	Cuando la CE está dividida y en conflicto, las contradicciones se trasladan a la CI de tal manera que los diferentes agentes se alinean diferencialmente con los del entorno y se genera una lucha por el poder en su interior.

\*Simbología: CI: Coalición interna, CE: Coalición externa, CPO: Configuración política organizativa.  
 Fuente: Elaboración propia, con base en Mintzberg (1992).

**FIGURA 2**  
**MATRIZ ANALÍTICA: PODER Y CONFIGURACIONES POLÍTICAS ORGANIZACIONALES**  
**(ENTRE LA ORGANIZACIÓN FORMAL Y LA INFORMAL)**



Fuente: elaboración propia.

La autocracia, por su lado, y en función de su naturaleza organizativa simple y fundamentada en entornos bastante estables, de suyo es conteste con un ejercicio formalizado del poder, en cuanto a la aplicación de la jerarquía, el control y el mando. Esto deja a las arenas políticas, según el modelo mintzbergiano, firmas eminentemente inestables y "antinaturales" en su funcionamiento, en los cuadrantes inferiores de la matriz, de tal suerte que el poder, en sentido estricto, se entiende como manipulación, tanto en el plano informal como en el formal, y los conflictos relacionales entre entorno y dintorno que las configuran expresan la naturaleza más "cruda" del poder.

En efecto, Mintzberg no se anda con contemplaciones y abiertamente etiqueta a las arenas políticas como configuraciones políticas organizativas que expresan el final –muerte– de la firma, o bien, funcionan como puentes transicionales entre las otras CPO, más "naturales y estables". El autor señala lo siguiente:

En el mundo de las organizaciones, la actividad política parece ser, de dos formas, una fuerza de gran importancia para promover la adaptación necesaria al entorno. [...] Sin embargo, en muchos casos las organizaciones no son capaces de realizar estos cambios, y por tanto la adaptación se realiza mediante la muerte y posterior sustitución, como sucede con las especies naturales (Mintzberg, 1992, p. 527).

Se concluye esta sección señalando que Mintzberg no tipifica el poder en sentido estricto dentro de lo que él llama las arenas políticas. Para él, el poder se refiere a todas las expresiones políticas organizativas que acá se han señalado esquemáticamente. No obstante, al señalar el autor que las arenas políticas trabajan con base en el sistema de política, a la sazón lo que se entiende como el poder en sentido disruptivo, ya discutido en las líneas precedentes, es evidente

que el teórico no logra escapar del espíritu "pesimista" que caracteriza la visión endógena del fenómeno (Mintzberg, 1992).

## **PODER, ORGANIZACIÓN Y GERENCIA POLÍTICA: HACIA UN NUEVO ENFOQUE**

El vínculo entre poder y política que crea el modelo mintzbergiano, como elementos "antinaturales e inestables" de la vida organizacional, como se ha dicho, es abrazada por la mayoría de los teóricos de la psicología de la organización. Superar esta perspectiva, por anacrónica y simplista, es un imperativo que una adecuada perspectiva de gerencia política debe alcanzar, lo cual significa entender a las organizaciones como estructuras y constructos humanos eminentemente políticos.

El punto de partida para construir un modelo analítico y operativo apropiado de gerencia política, amén de lo señalado, debe iniciar con una reinterpretación del concepto mismo de la organización y, colateralmente, con un examen preliminar de la idea del poder en este replanteamiento. En esta sección, se pretende dibujar en hueco las ideas fundamentales para una empresa de esta magnitud, cuestión que, por mucho, se sale de los límites de este artículo. No obstante, serán suficientes para crear un sugestivo marco conceptual que permita un abordaje más profundo y extenso del asunto en futuros trabajos.

### **La organización como sistema: el poder como medio**

La premisa de entrada para redefinir el concepto del poder en las organizaciones implica replantear estas últimas, con el fin de entender a las empresas como sistemas organizativos y constructos sociales, en forma concomitante. Desde luego, una aproximación de esta naturaleza al problema de las organizaciones implica un abordaje aná-

logo del poder, según cada ontología señalada: el poder puede entenderse desde la perspectiva del sistema, por un lado, así como desde el punto de vista intersubjetivo, por el otro.

Cuando las empresas son abordadas desde el enfoque sistémico, se pone el énfasis en la relación entre las compañías y sus entornos, por un lado, y la manera en que aquellas crean estructuras y procesos –elementos– para lidiar con aquellos, por el otro. Los sistemas organizacionales son comprendidos como estructuras operacionales que crean límites con respecto a su entorno y, por medio de ello, permite los intercambios de información y energía con este. La organización recibe de su ambiente insumos relativos a recursos humanos, capital, tecnología, materias primas e información diversa, para señalar los más obvios, y genera exumos hacia aquel, como bienes y servicios, responsabilidad social corporativa, resultados financieros y recurso humano capacitado, entre otros (Robbins & Coulter, 2011).

Para que la empresa pueda lidiar con los intercambios de información/energía que recibe de su entorno, su dinámica operacional crea estructuras que se despliegan en el tiempo por medio de procesos. Las estructuras corresponden a la dimensión estática de los elementos internos del sistema organizacional, los cuales funcionan como una suerte de esqueleto funcional de sentido que define el estatus de los agentes que lo integran; en tanto, los procesos dinamizan dichas funciones mediante roles formalizados, que le dicen a cada persona lo que tiene que hacer dentro de la estructura (Rodríguez, 1995). Mientras una persona puede tener el estatus de gerente de una empresa, es el ejercicio práctico de esa posición estructural, su rol directivo en la organización, lo que la dinamiza en el tiempo.

Naturalmente, el abordaje sistémico de la organización presupone una aproximación a la sociedad en los mismos términos, lo cual implica que la empresa se encuentra inscrita en la co-

lectividad en la que existe y donde opera (Etkin, 2011). Esta última se comporta como sistema y se diferencia internamente en subsistemas parciales, con sus respectivas estructuras y procesos, tales como el sistema económico, el político o el cultural, por ejemplo, los cuales se diferencian internamente hasta los sistemas organizacionales que dinamizan la mecánica de dichos sistemas sociales generales (Luhmann, 1975).

La perspectiva sistémica de la empresa tiene consecuencias teórico-prácticas inmensas con respecto al poder para la gerencia, tanto en el dintorno organizacional, como en su entorno. Sin embargo, el peso es infinitamente mayor en el contexto ambiental de las firmas, por lo que este punto de vista es decisivo para el análisis político del entorno: el poder aparece como el medio de comunicación simbólicamente generalizado del sistema político<sup>4</sup> y, por lo tanto, comanda las relaciones operacionales entre la empresa y este sistema particular, por un lado, y sus interacciones con los demás sistemas sociales y organizacionales, por el otro.

El poder como medio del sistema político se manifiesta como la definición de las decisiones colectivamente vinculantes con las cuales los demás sistemas sociales, incluidos los organizacionales, se autorregulan. En otras palabras, el poder como medio establece qué se puede hacer, cómo y bajo qué términos, por lo que su expresión concreta se establece en las ordenanzas –leyes, reglamentos, programas públicos y directrices, entre otros– del sistema político (Easton, 2007). La gerencia política sistémica, por lo tanto, se relaciona con la capacidad de los gerentes para hacer análisis político del entorno, es decir, elucidar el impacto del poder que se gesta en el contexto ambiental con respecto al giro de

4. En efecto, el poder como medio de comunicación no lingüístico –simbólicamente generalizado– del sistema político es un recurso funcional homónimo del dinero con respecto al sistema económico.

negocios de la firma, a partir de las operaciones funcionales que dimanan del sistema político.

Finalmente, en el plano interno de las compañías, el poder como medio del sistema político establece sus parámetros formales de dintorno y, por lo tanto, expresa la dimensión despersonalizada de aquel. En efecto, al definir las “reglas del juego” para el funcionamiento operacional de las empresas, el poder como medio crea las condiciones para que la firma desarrolle sus estructuras de autoridad y las posiciones estructurales de jerarquía que sus miembros encarnan mediante sus roles específicos (Kilman, 2001).

### **La organización como constructo social: el poder como influencia**

No se puede entender a las empresas y organizaciones solo como meros sistemas funcionales. Un error conceptual de esta naturaleza no solo termina por desarrollar un análisis completamente fragmentario del problema, sino que termina por descuidar, en los mismos términos, la naturaleza misma del poder en las firmas. Un enfoque adecuado de gerencia política, que sea multidimensional y que logre captar los diferentes bemoles del poder en las empresas, por lo tanto, requiere de una aproximación dual de las organizaciones, lo cual significa que estas sean entendidas tanto como sistemas funcionales y construcciones sociales.

La organización como constructo intersubjetivo de sentido pone el énfasis en la interacción social como fundamento de sus operaciones: en vez de verse a las firmas como sistemas organizativos funcionales de carácter impersonal, se les observa como espacios comunicativos e intencionales, compuestos por personas de carne y hueso, que no solo asumen roles y desempeñan funciones, sino que también viven sus vidas y tratan de realizarse como seres humanos,

a partir de una visión compartida de la organización que conforman (Weeks, 1984).

Al igual que a la visión sistémica de la organización le asiste un enfoque homónimo de la sociedad, en la perspectiva bajo análisis la visión de la empresa como constructo intersubjetivo de sentido supone una aproximación de la vida en sociedad como construcción social. Un abordaje de esta naturaleza trata de explicar la realidad a partir de la configuración de la vida cotidiana de las personas, de tal manera que el sentido que logra tal operación es producido por esferas de segundo orden que legitiman –dan dignidad normativa– y racionalizan –dan validez cognitiva– la existencia individual. Aspectos como el Estado, la religión, el mercado o la organización, para señalar los más obvios, son constructos simbólicos de sentido que expresan esas esferas de segundo orden que se superponen sobre la vida cotidiana, como la realidad de primer orden (Berger & Luckmann, 2001).

La construcción social de la realidad sugiere la participación activa de los individuos, como actores de su destino y de la sociedad que conforman. Esto significa que las personas interactúan por medio del lenguaje –a contrapelo de los medios de comunicación simbólicamente generalizados–, mediante un conjunto de representaciones sociales o universos simbólicos que encuadran el sentido de sus interacciones comunicativas, en cuanto crean explicaciones macroglobales que hacen inteligible la cognición social mediante la constitución del sentido común en la vida cotidiana (Araya, 2002).

Dado que las organizaciones representan el fenómeno vivencial dominante de las sociedades actuales, su peso es decisivo para la gente en el proceso de la construcción personal de sus vidas cotidianas. En esta perspectiva, los miembros de las organizaciones interactúan entre sí y con el entorno, mediante procesos de cognición e interpretación de su vida cotidiana, lo cual im-

plica el despliegue de procesos de negociación y toma de decisiones estratégicas y operativas en la firma, a partir de la cultura organizacional que la sostiene. Sobre dicha cultura, Thompson (1984) dice lo siguiente:

Incluye toda la esfera simbólica de la organización, los asuntos que se usan en provecho de lo que la estructura y actividades de la organización simbolizan y significan para las personas. [...] Se debe enfatizar que en la construcción social de la realidad en las organizaciones, el proceso de definir e interpretar lo que existe, es una realización en marcha (Thompson, 1984, p. 250).

El entendimiento de la cultura organizacional como el cemento invisible que “amarra” los bloques constructivos de sentido en la vida cotidiana de las empresas, constituye el aspecto crucial para entender la manifestación del poder en ese ámbito. Son la visión compartida, la misión, los valores organizacionales y, en suma, la ideología de la firma, los que conforman dichos bloques, en tanto crean actitudes, confianza, habilidades y conocimiento para que, en el contexto de la construcción social de la organización, cada parte se desarrolle y busque generar sentido a su vida personal, en franco diálogo con los requerimientos funcionales de la firma en la cual se desarrolla (Covey, 2005).

Si la dinámica fundamental de la organización como constructo intersubjetivo se funda en la comunicación interpersonal por medio del lenguaje, es más que evidente que el poder no puede reducirse al medio funcional del sistema político: como construcción social, este se expresa en la influencia que una persona o grupo pueda tener sobre otros, justamente en el contexto de su interacción social. De esta forma, el poder es una de las materias primas básicas de la interacción social, un aspecto inmanente de toda interrelación que ocurre entre los miem-

bros de una organización y con los agentes de su entorno (Álvarez, 2011).

Tal como lo ha descubierto ampliamente la ciencia de la administración, en los ambientes hiperturbulentos y caóticos actuales en los que tienen que “navegar” las empresas y organizaciones, el poder tiende a mutar en su materialización más asertiva: el liderazgo. Este último implica no solo ejercer el poder dentro de las firmas en su versión más afortunada, también implica desarrollar una empresa empoderada y democratizada, con una cultura organizativa de carácter horizontal, que faculte a todos los colaboradores para incidir oportunamente en las decisiones estratégicas y operativas de la organización, es decir, que tengan el espacio necesario para ejercer su poder personal, también, como líderes.

El liderazgo es consustantivo con la democracia del poder en la organización. El objetivo de los líderes ya no solo es liderar –ejercer el poder– sobre sus seguidores; ahora también se trata de construir líderes en ellos mismos, para que todos los miembros de la organización, conjuntamente y sobre la base de una visión compartida, puedan liderar la empresa hacia un futuro sugestivo. Por ello, los gerentes de las empresas, en su rol de líderes, deben asumir tres funciones “políticas” básicas: como diseñador de planes, estrategias y procesos que permitan el aprendizaje conjunto de todos los miembros de la firma; como mayordomo de la visión, para alinear las metas individuales de todos los colaboradores con la visión de la empresa, de tal manera que la sinergia de aquellas se traduzcan en el logro de los objetivos de esta; y como facilitador, pues el líder capacita a sus correligionarios con el fin de que estos vean en los problemas que enfrentan a diario, no obstáculos para el logro de sus metas, sino oportunidades para alcanzarlas (Senge, 2002).



## EPÍLOGO

La gerencia política constituye un espacio de investigación de una actualidad feroz para la ciencia administrativa. No hay área o tema de interés para todo tipo de empresas y organizaciones que no se encuentre atravesado y modelado por el poder, el cual se presenta, empero, de manera elusiva y dispersa entre gerentes e investigadores por igual. Sin duda, uno de los problemas principales de este hecho se refiere a la situación académica y conceptual del fenómeno: en la administración el poder ha sido atenazado de canto, de manera lateral, y ha habido por mucho una clara evasión académica para abordarlo en toda su complejidad y riqueza teórico-práctica.

Los cruces conceptuales y académicos entre la ciencia administrativa y la ciencia política han sido bastante marginales y esto es un elemento explicativo clave en el desarrollo del enfoque endógeno del poder en las organizaciones. Por lo tanto, la gerencia política, como área de investigación administrativa, debe plantearse en términos poco convencionales: ya no se trata de un asunto de "la política" en el sentido tradicional del término, ni del Estado o los partidos, como se tiende a presumir; ahora se trata de entender el poder en todo tipo de organizaciones y en sus relaciones con el entorno.

Esto hace de la gerencia política un campo de estudio que representa una suerte de "meta-área" de conocimiento, que va más allá de lo meramente público o político, en el sentido tradicional del término. La política ahora se puede ver más allá de los espacios tradicionales, hasta el punto de examinarse en las empresas mercantiles, intermedias y públicas, y en sus relaciones con el entorno. El entendimiento de los intercambios múltiples y complejos entre los flujos de poder que circulan entre la compañía y su contexto ambiental, se ha vuelto un asunto de primera importancia para que las empresas

puedan sobrevivir y crecer en un mundo cada vez más globalizado e interconectado.

Este ensayo se ha propuesto zanjar algunas líneas de trabajo para avanzar hacia la construcción de la gerencia política como área especializada de estudio de la ciencia administrativa. La odisea no es para nada simple y, desde luego, los renglones que alcanzan en un artículo como el presente, por mucho, son insuficientes para crear un marco conceptual exhaustivo que, a manera de rieles, nos sirva para montar el tren de la investigación y desarrollo que tal esfuerzo exige. No obstante, sí podemos concluir que lo dicho hasta aquí nos arroja luces importantes para iluminar el camino que se nos presenta, para pensar en investigaciones más profundas y en estudios de posgrado especializados en la materia. El suscrito está por publicar un trabajo muchísimo más extenso, con el cual se pretende alcanzar ese marco general para examinar el poder en las empresas, como lo demandan las circunstancias actuales. Por tal motivo, estas reflexiones fueron planteadas, de hecho, para motivar la lectura crítica de dicho trabajo en un futuro próximo. Cuando llegue el momento, el lector podrá evaluar los resultados que se insinúan en estas reflexiones.

## REFERENCIAS

- Álvarez, Y. (2011). El poder y las relaciones de poder en las organizaciones. Algunas aproximaciones teóricas desde las perspectivas de Michel Foucault, Pierre Bourdieu y Max Weber. *Gestión social*, 4 (1), 145-161.
- Anderson, C. & Brion, S. (2014). Perspectives on Power in Organizations. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour* (1), 67-97.
- Araya, S. (2002). Las representaciones sociales. Ejes teóricos para su discusión. San José: Facultad Latinoamericana en Ciencias Sociales (FLACSO).
- Berger, P. & Luckmann, T. (2001). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorortu.



- Bergeron, J. L. (1983). Los aspectos humanos de la organización. San José: Goetán Morín Editores.
- Castells, M. (1998). La era de la información. Economía, sociedad y cultura. Vol 1. La sociedad red. Madrid: Alianza.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A.
- Covey, S. (2005). El octavo hábito. De la efectividad a la grandeza. México: Paidós.
- Dubin, R. (1974). Las relaciones humanas en la administración. México D.F.: CECSA.
- Easton, D. (2007). Categorías para el análisis sistémico de la política. En Batlle, A. Diez textos básico de Ciencia Política (pp. 221-230). Barcelona: Ariel.
- Etkin, J. (2011). Gestión de la complejidad en las organizaciones. Buenos Aires: Gránica.
- Etkin, J. (2000). Política, gobierno y gerencia en las organizaciones. Acuerdos y divergencias. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Freedman, L. (2013). Strategy. A history. New York: Oxford University Press.
- Freund, J. (1973). Sociología de Max Weber. Barcelona: Península.
- Hickson, D. & McCollough, A. (1984). El poder en las organizaciones. En Salaman, G. & Thompson, K. Control e ideología en las organizaciones (pp. 39-69). México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Kilmann, R. (2001). Quantum organizations: A new paradigm for achieving organizational success and personal meaning. California: Organizational Design Consultants.
- Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2008). Administración. Una perspectiva global y empresarial. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A.
- Krieger, M. (2002). Sociología de las organizaciones. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Luhmann, N. (1975). Modernas teorías de los sistemas como formas de análisis de la sociedad total. En Luhmann, N. et al. Discusión: teorías sobre los sistemas sociales (pp. 15-27). Barcelona: Barral.
- Lussier, R. & Achua, C. (2010). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (4ta ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Mintzberg, H. (1992). El poder en la organización. Teoría política de gestión. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H. (1982). La necesidad de coherencia en el diseño de la organización. Harvard-Deusto Business Review, 66-83.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2011). Administración (3ra ed.). México: Pearson Education.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional (10ra ed.). México D.F.: Pearson Education.
- Rodríguez, D. (1995). Nota a la versión en Español. En Luhmann, N. Poder (pp. vii-xxvii). Barcelona: Universidad Iberoamericana / Anthropos.
- Schwab, K. (2016). The Forth Industrial Revolution. Cologny/Geneva: World Economic Forum.
- Senge, P. (2002). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje (8va ed.). Barcelona: Gránica.
- Stewart, C., Courpasson, D. & Phillips, N. (2006). Power and Organizations. London: SAGE Publications.
- Thompson, K. (1984). Las organizaciones como constructores de la realidad social (1). En Salaman, G. & Kenneth, T. Control e ideología en las organizaciones (pp. 246-268). México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Touraine, A. (1999). Crítica de la modernidad. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Weeks, D. (1984). Las organizaciones y la toma de decisiones. En Salaman, G. & Thompson, K. Control e ideología en las organizaciones (pp. 213-245). México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Whetten, D. & Cameron, K. (2005). Desarrollo de habilidades directivas. México D.F.: Pearson Educación.

Recibido: 10 de febrero de 2017

Aceptado: 24 de agosto de 2017

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.  
This page will not be added after purchasing Win2PDF.