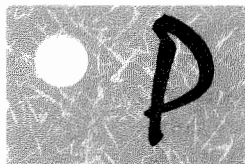


Unidad 18

- Poder y política.



oder y política

Capítulo 11

Al terminar este capítulo, el lector:

1. Definirá lo que es el poder.
2. Describirá las cinco bases de poder.
3. Explicará qué crea dependencia en las relaciones de poder.
4. Señalará por qué el poder es crucial para entender el hostigamiento sexual.
5. Definirá lo que es la conducta política.
6. Mostrará la importancia de un punto de vista político.
7. Explicará los factores que contribuyen a la conducta política en las organizaciones.
8. Señalará siete técnicas para manejar la impresión que uno causa en los demás.

Poder es quizá la última palabra sucia. Para casi todos nosotros es más fácil hablar de dinero o incluso de sexo que de poder. Quienes lo tienen, lo niegan; quienes lo buscan, no quieren que se note, y quienes son buenos para alcanzarlo guardan secreto sobre cómo lo obtienen.¹

En este capítulo, mostraremos que el poder determina las metas que seguirá el grupo y la distribución de sus recursos entre los miembros. Más aún, explicaremos cómo los miembros con habilidades políticas emplean su poder para influir en su favor en la distribución de recursos.

Definición de poder

Poder es la capacidad de A de influir en el comportamiento de B de modo que haga algo que de otro modo no haría. Esta definición implica (1) un *potencial* que no necesita actualizarse para ser eficaz, (2) una

relación de *dependencia*, y (3) que B tiene alguna *discrecionalidad* sobre la conducta propia. Veamos más de cerca cada punto.

El poder puede existir pero no ser empleado; por lo tanto, es una capacidad en potencia. Uno puede tener poder y no ejercerlo.

Quizá el aspecto más importante del poder es que es una función de dependencia. Entre más dependa B de A, mayor será el poder de éste en la relación. Por su parte, la dependencia se basa en las alternativas que percibe B y la importancia que le concede a las que A controla. Alguien tiene poder sobre usted si controla algo que usted mismo desea. Si para obtener el título universitario que quiere debe aprobar cierto curso y su profesor actual es el único catedrático de la facultad que lo imparte, tiene poder sobre usted. Sus alternativas son en definitiva limitadas, y usted le da una enorme importancia a conseguir su título. Del mismo modo, si va a la universidad gracias al financiamiento de sus padres, reconocerá que tienen poder sobre usted: depende de su respaldo económico; pero en cuanto salga de la escuela, encuentre un trabajo y obtenga ingresos fijos, su poder se reducirá en forma sustancial. ¿Y quién de nosotros no ha sabido u oído del pariente rico que controla a muchos miembros de la familia con la sola amenaza explícita o implícita de borrarlos de su testamento?

Que A lleve a B a hacer algo que de otro modo no haría significa que B debe tener la discrecionalidad para elegir. En el caso extremo, si el comportamiento laboral de B está tan programado que no tiene margen de decisión, por supuesto que su capacidad de hacer otra cosa está constreñida; por ejemplo, descripciones de puestos, normas grupales, reglas y regulaciones de la empresa lo mismo que las leyes y los criterios de la comunidad restringen las opciones de la gente. La enfermera depende de su supervisora para continuar en el empleo; pero, pese a esta dependencia, no es probable que obedezca si le pide que realice una cirugía coronaria o que robe algunos cientos de la caja chica: la descripción de su puesto y las leyes contra el robo limitan su capacidad de tomar tales decisiones.

CComparación de liderazgo y poder

La cuidadosa comparación de nuestra descripción de poder con la que dimos de liderazgo en el capítulo anterior nos lleva a reconocer que los dos conceptos están entretreídos. Los líderes ejercen el poder para alcanzar las metas del grupo, y el poder es un medio para facilitar su consecución.

¿Cuáles son las diferencias entre liderazgo y poder? Una se relaciona con la compatibilidad de metas, pues el poder no la necesita, sólo requiere dependencia, mientras que el liderazgo exige alguna congruencia entre los objetivos del líder y los del seguidor. La otra diferencia está en la dirección que ha tomado la investigación de los dos conceptos. La mayor parte de la investigación del liderazgo destaca el estilo, y se ocupa de responder a preguntas como éstas: ¿cuánto apoyo debe mostrar el líder? ¿Qué tanto debe compartir la toma de decisiones con sus subordinados? En cambio, la investigación sobre el poder se ha inclinado a abarcar un área más amplia y a concentrarse en las tácticas para ganarse la obediencia. Rebaso el ejercicio individual, puesto que también los grupos pueden emplearlo para controlar a otros grupos o individuos.

¿Tiene un individuo una o más de las cinco bases de poder? Las contestaciones afirmativas a los siguientes enunciados responden la pregunta:

- Hace las cosas difíciles a la gente y usted quiere evitar su enojo (poder coercitivo).
- Puede conceder beneficios o recompensas a la gente y usted encuentra ventajoso negociar favores con él (poder de recompensar).
- Posee el derecho, dado su puesto y las responsabilidades de trabajo de usted, de pedirle que obedezca a las solicitudes legítimas (poder legítimo).
- Tiene la experiencia y los conocimientos para ganarse su respeto y usted somete a su juicio algunos asuntos (poder experto).
- Simpatiza con él y disfruta de hacer las cosas que le pide (poder de referencia).

Ejemplo 11-1

Medida de las bases de poder

Fuente: de G. Yukl y C. M. Falbe, "Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations", en *Journal of Applied Psychology*, junio de 1991, p. 417. Copyright © 1991, por la American Psychological Association. Reimpreso con permiso.

Bases de poder

¿De dónde proviene el poder? ¿Qué da al individuo o al grupo influencia sobre los otros? La respuesta es un esquema de clasificación de cinco categorías establecido por John French y Bertram Raven.² Estos investigadores postularon cinco bases, o fuentes, de poder: coercitivo, de recompensar, legítimo, experto y de referencia (véase el ejemplo 11-1).

Poder coercitivo

French y Raven definen la base de **poder coercitivo** como la que depende del miedo. Uno reacciona a este poder por temor a los resultados negativos que podrían ocurrir de no obedecer. Descansa en la aplicación (o la amenaza) de castigos físicos, como el causar dolor, la generación de frustración por la restricción de los movimientos o el control por la fuerza de las necesidades básicas fisiológicas o de seguridad.

En los años treinta, cuando John Dillinger entraba a un banco, apuntaba su arma a la cabeza del cajero y le pedía el dinero, tenía un increíble éxito en que se obedeciera a su solicitud. Su base de poder era coercitiva. Un arma cargada le da poder al que la porta puesto que los demás temen perder algo que aprecian: la vida.

De todas las bases de poder disponibles [...] el poder de dañar a los demás es quizá el más empleado, el más condenado y el más difícil de controlar [...] El estado se apoya en sus recursos militares y legales para intimidar naciones e incluso a sus propios ciudadanos. Las empresas confían en el control de los recursos económicos; las escuelas y universidades, en su derecho a negar la edu-

cación formal a los estudiantes, en tanto que las iglesias amenazan a los individuos con la pérdida de la gracia. En el nivel personal, los individuos ejercen el poder coercitivo apoyados en la fuerza física, la facilidad verbal o la capacidad de brindar o retirar el respaldo emocional a los demás. Estas bases les dan las bases para lesionar, intimidar, humillar o negar el amor a los otros.³

En el nivel organizacional, A tiene poder coercitivo sobre B si puede despedirlo, suspenderlo o degradarlo, siempre que asumamos que B valora su puesto de trabajo. Del mismo modo, si A puede asignar a B actividades que le disgustan o tratarlo de una manera que éste considera vergonzosa, A posee poder coercitivo sobre B.

Poder de recompensar

El **poder de recompensar** es el opuesto del coercitivo. La gente accede a los deseos o las instrucciones de otros porque le trae beneficios; por lo tanto, el que distribuye las recompensas (que pueden ser cualquier cosa) que otros consideran valiosas tendrá poder sobre éstos. En el contexto de las organizaciones, pensamos en dinero, evaluaciones de desempeño favorables, ascensos, asignaciones de trabajo interesantes, colegas amables, información importante y cambios al trabajo preferido o territorios de ventas.

El poder coercitivo y el de recompensar son de hecho contrapartes. Si usted puede quitarle a alguien algo que valora o imponerle algo negativo, tiene poder coercitivo sobre él. Si puede darle algo que estima o retirarle lo que no desea, tiene el poder de recompensarlo. Al igual que con el poder coercitivo, no hace falta ser gerente para ejercer influencia mediante remuneraciones. Recompensas como la amistad, la aceptación y el elogio están a disposición de cualquiera en la empresa, y, en la medida en que la gente busca tales retribuciones, su facultad de concederlas o escatimarlas le da poder sobre ella.

Poder legitimado

En los grupos y las organizaciones formales, quizá el medio de acceso más común a una o más de las bases de poder sea la posición que uno tiene en la estructura, el llamado **poder legítimo**. Consiste en el poder que se adquiere por la posición que se ocupa en la jerarquía formal de la empresa.

Las posiciones de autoridad incluyen el poder coercitivo y el de recompensar, pero el legítimo es más extenso que estos dos. En concreto, comprende la aceptación por parte de los miembros de la autoridad del puesto. Cuando los directores escolares, los gerentes bancarios y los capitanes hablan (y suponiendo que sus instrucciones son vistas en el contexto de la autoridad de su cargo), maestros, cajeros y lugartenientes escuchan y por lo general obedecen.

Poder experto

El **poder experto** es la influencia que se ejerce como resultado de la destreza, habilidades o conocimientos especiales. La destreza se ha convertido en una de las fuentes de influencia más poderosas conforme el mundo se ha ido orientando hacia la tecnología. En tanto que los trabajos se hacen más especializados, para alcanzar las metas nos volvemos cada vez más dependientes de los expertos. Así como los médicos son diestros y por lo tanto tienen poder experto (casi todos seguimos los consejos de nuestro doctor), lo mismo ocurre con los especialistas en computación, los contadores de impuestos, los ingenieros solares, los psicólogos industriales y otros especialistas.

Poder de referencia

La última categoría de influencia que señalaron French y Raven es el **poder de referencia**, cuya base es la identificación con quien tiene los recursos o los rasgos personales deseados. Si yo lo admiro y me identifico con usted, puede ejercer poder sobre mí, puesto que quiero complacerlo.

El poder de referencia procede de la admiración por otro y del deseo de ser igual. En cierto sentido, pues, es como el carisma. Si usted admira a alguien hasta el punto de modelar su conducta y sus actitudes según esa persona, ésta tiene poder de referencia sobre usted. Este poder explica por qué las celebridades reciben millones por avalar productos en los comerciales. La investigación en mercadotecnia muestra que gente como Bill Cosby, Elizabeth Taylor o Michael Jordan tienen el poder de influir en la elección que el consumidor hace de su procesador fotográfico, su perfume o sus zapatos tenis. Con un poco de práctica, usted o yo podríamos decir tantas zalamerías como los famosos, pero el público no se identificará con nosotros. En las organizaciones, quien es elocuente, dominante, de presencia imponente o carismática posee las características personales que sirven para que los demás hagan lo que quiere.

Dependencia: la clave del poder

Ya observamos la importante relación entre poder y dependencia. En esta sección, veremos que entender la dependencia es crucial para avanzar en nuestra comprensión del propio poder.

El postulado general de la dependencia

Comencemos con un postulado general: *entre más dependa B de A, más poder tendrá A sobre B*. Si posee algo que los demás requieren pero que sólo usted controla, los hace dependientes de usted y, por lo tanto, tiene poder sobre ellos.⁴ La dependencia, pues, es inversamente proporcional a las fuentes alternativas de aprovisionamiento. Si algo es abundante, poseerlo no aumenta el poder. Si todos son inteligentes, la inteligencia no ofrece ninguna ventaja. Del mismo modo, entre los supermillonarios el dinero deja de ser poder. Pero, como dice el viejo refrán, “en país de ciegos el tuerto es rey”. Si crea un monopolio que controla la información, el prestigio o cualquier cosa que los demás anhelan, se vuelven dependientes de usted. Por el contrario, entre más amplíe sus opciones, menos poder deposita en las manos de otros. Este principio explica, por ejemplo, por qué la mayoría de las empresas acuden a muchos proveedores antes que hacer sus negocios solamente con uno, y también por qué tantos aspiramos a la independencia económica: porque reduce el poder que los otros pueden tener sobre nosotros.

¿Qué crea la dependencia?

La dependencia aumenta cuando el recurso que uno controla es *importante y escaso*.⁵

Importancia. Si nadie quiere lo que uno tiene, no habrá dependencia; por lo tanto, para crearla hay que controlar las cosas que los demás consideran importantes. Así, se ha descubierto que las empresas tratan de evitar la incertidumbre; entonces, podemos pensar que los individuos o grupos que puedan absorberla controlan un

recurso importante; por ejemplo, en un estudio de industrias se descubrió que por lo común calificaban al departamento de mercadotecnia como el más poderoso. El investigador concluyó que la incertidumbre más crítica que enfrenaban era la venta de sus productos. Este hecho indicaría que, digamos, durante una huelga los representantes de la empresa tengan mayor poder, o bien que los ingenieros, como grupo, sean más poderosos en Intel que en Procter & Gamble. Estas inferencias parecen válidas en lo general. En efecto, los negociadores se vuelven más poderosos en el área de personal y en toda la empresa durante épocas de lucha laboral. Intel, una organización dedicada a la tecnología, depende de sus ingenieros para mantener la calidad de sus productos, y sin duda son el grupo más poderoso. En Procter & Gamble mercadotecnia es el nombre del juego, y sus especialistas son el grupo que tiene más poder. Estos ejemplos respaldan no sólo la opinión de que la capacidad de reducir la incertidumbre aumenta la importancia del grupo y con ella su poder, sino también que lo que importa es la situación, que varía con las empresas y desde luego en cada una con el paso del tiempo.

Escasez. Como dijimos, si algo es abundante, poseerlo no aumentará el poder, pues es necesario percibir los recursos como escasos para crear dependencia. Esta relación explica por qué los miembros de rango inferior que tienen importantes conocimientos de los que no disponen los de nivel superior pueden obtener poder sobre éstos. La necesidad de conseguir un recurso escaso —en este caso, conocimientos importantes— hace depender a los miembros de rango superior de los subordinados. La relación entre escasez y dependencia también aclara ciertos comportamientos de los empleados de nivel inferior, que de otro modo parecerían ilógicos, como destruir los manuales de procedimientos que explican cómo se hace el trabajo, negarse a capacitar a la gente en su puesto o enseñarles exactamente qué hacer, con un lenguaje especializado y una terminología que les impide entender su trabajo, o bien operar en secreto de modo que la actividad parezca más complicada y difícil de lo que realmente es.

La relación entre escasez y dependencia se puede apreciar también en el poder de las categorías ocupacionales. Los individuos en ocupaciones en las que el personal es poco en comparación con la demanda pueden negociar compensaciones y paquetes de prestaciones más atractivos que quienes están en puestos con abundancia de candidatos. En nuestros días, los funcionarios de las universidades no tienen problemas para encontrar maestros de inglés, mientras que, por el contrario, el mercado de los profesores de contabilidad está muy reducido, la demanda es elevada y la oferta limitada. El resultado es que el poder de negociación de los catedráticos del área les permite acordar mayores salarios, menores cargas docentes y otros beneficios.

El poder en los grupos: coaliciones

Todos los que están “fuera del poder” y quieren estar “dentro” comienzan por aumentar su poder individual. ¿Para qué repartir el botín si no hace falta? Pero si este método resulta ineficaz, la alternativa es formar una coalición. *Hay fuerza* en el número.

La manera natural de ganar influencia es hacerse poderoso, por lo que quienes quieran poder tratarán de formar una base personal. Ahora bien, en muchos

casos lograrlo es difícil, riesgoso, caro o imposible. En tales situaciones, se esforzarán por formar una coalición con dos o más “de fuera”, pues juntos se pueden afianzar mejor a expensas de los que no pertenecen a la alianza.

A lo largo de la historia, los obreros que no lograban acuerdos en su beneficio con la gerencia acudían a los gremios para que negociaran por ellos. En los últimos años, los oficinistas y profesionistas se acercan cada vez más a los sindicatos después de encontrar dificultades para ejercer poder en forma individual y obtener mayores ingresos y seguridad laboral.

¿Qué predicciones podemos hacer acerca de la formación de coaliciones? Primero, en las empresas las coaliciones acostumbran tratar de alcanzar su tamaño máximo. Por el contrario, en la teoría de las ciencias políticas se mueven en el sentido opuesto: empeñarse por tener el tamaño mínimo, de modo que tienden a ser sólo lo bastante grandes para ejercer el poder necesario para alcanzar sus objetivos. Pero las legislaturas difieren de las organizaciones en que los legisladores toman decisiones políticas que son ejecutadas por otros administradores o gerentes. La toma de decisiones en las empresas no termina con la mera elección entre un conjunto de alternativas, pues aún falta poner en práctica lo que se ha decidido. Aquí, la implantación y el compromiso con la decisión son al menos tan importantes como la propia decisión; por lo tanto, las coaliciones necesitan una composición amplia para apoyar sus objetivos, y se extienden hasta abarcar tantos intereses como puedan. Desde luego, es más probable que las coaliciones se expandan para facilitar el consenso en las empresas cuya cultura valora la cooperación, el compromiso y la decisión compartida, que en las organizaciones autocráticas y jerárquicamente controladas, en las que es menos común que se intente llevar al máximo el tamaño de las coaliciones.

Otra predicción acerca de las coaliciones se relaciona con el grado de interdependencia en la organización. Habrá más coaliciones en donde haya mucha interdependencia de tareas y recursos. En cambio, habrá menos interdependencia en las subunidades y menos formación de coaliciones si aquéllas son en buena medida semiautónomas o si los recursos son abundantes.

Por último, las tareas particulares que realiza el grupo influirán en la formación de coaliciones. Entre más rutinario sea el cometido del grupo o el trabajo de cada miembro, mayor es la probabilidad de que se formen coaliciones. En las situaciones rutinarias, los miembros del grupo son sustituibles y, por ende, su dependencia es mayor que en las no rutinarias. Para compensarla, es de esperar que acudan a una coalición. Así vemos que los sindicatos atraen más a los trabajadores poco calificados o los no profesionistas. Por supuesto, cuando la oferta de empleados capacitados y profesionistas es alta en relación con la demanda, o en las organizaciones que tienen puestos tradicionalmente predeterminados, esperaríamos que los involucrados vieran atractiva la sindicalización.

Poder y hostigamiento sexual

El tema del hostigamiento sexual recibió creciente atención de las corporaciones y los medios de comunicación en los años ochenta por el aumento en el número de las mujeres que trabajan, en particular en los ambientes laborales no tradicionales. Pero fueron las audiencias del Congreso de los Estados Unidos en el otoño de

1991, en las que la profesora de derecho Anita Hill acusó gráficamente al candidato a la Suprema Corte Clarence Thomas de hostigamiento sexual, las que llevaron a las empresas a sopesar de nuevo sus políticas y prácticas respecto al tema.

Legalmente, el **hostigamiento sexual** se define como los acercamientos no deseados, las peticiones de favores sexuales y otras conductas verbales y físicas, abiertas o sutiles, de naturaleza sexual; pero hay muchos desacuerdos acerca de lo que constituye de manera *específica* el hostigamiento sexual. Las organizaciones han logrado adelantos considerables en los últimos años para limitar sus formas abiertas, incluyendo contactos físicos no deseados, solicitudes recurrentes de citas después de una clara negativa y amenazas de que rehusarse a una proposición sexual dará lugar a la pérdida del empleo. Hoy los problemas tienden a surgir alrededor de formas más sutiles de hostigamiento: miradas o comentarios no deseados, artículos sexuales —como calendarios nudistas— en el trabajo, o interpretaciones erróneas de dónde termina el “ser amistoso” y comienza el “hostigamiento”.

Casi todos los estudios confirman que el concepto de poder es crucial para entender el hostigamiento sexual,⁶ y parece cierto ya sea que provenga de un supervisor, un compañero o incluso un subordinado. La diada de supervisor y empleado es la que mejor caracteriza una relación de poder desigual, pues el puesto de poder del supervisor le da la capacidad de premiar y compeler. Los supervisores imponen a los subordinados sus asignaciones, evalúan su desempeño, hacen recomendaciones para ajustes salariales y ascensos e incluso deciden si el empleado conserva o no su puesto. Todas estas decisiones le dan poder. Como los subordinados quieren revisiones de desempeño favorables, aumentos de sueldo, etc., es evidente que los supervisores controlan los recursos que aquéllos consideran importantes y escasos. También vale la pena notar que los individuos que cumplen funciones de estatus elevado (por ejemplo los puestos gerenciales) a veces creen que el hostigamiento sexual a sus subordinados no es sino una extensión de su derecho a exigirles. Dadas las desigualdades del poder, el hostigamiento de un jefe crea grandes dificultades a quien es hostigado. Si no hay testigos, es la palabra de una persona frente a la de otra. ¿Hay otros a quienes el jefe haya molestado? Si los hay, ¿están dispuestos a presentarse? Puesto que el supervisor controla los recursos, muchos temen hablar por miedo a sus represalias.

Los compañeros no tienen poder por posición, pero pueden tener influencia y utilizarla para hostigar a sus pares. De hecho, aunque parece que los compañeros practican una forma de hostigamiento menos grave que los supervisores, son los más frecuentes perpetradores en las organizaciones. ¿Cómo ejercen éstos el poder? Por lo común, al dar o negar información, cooperación y respaldo; por ejemplo, el desempeño eficaz de la mayor parte de los puestos requiere de interacción y apoyo de los compañeros, sobre todo en nuestros días, cuando el trabajo se asigna cada vez más a equipos. Al amenazar con negar o demorar la información que necesita para culminar sus metas laborales, sus compañeros pueden ejercer poder sobre usted.

El hostigamiento por parte de los subordinados no tiene ni con mucho la atención del que practican los supervisores, pero ocurre. Individuos en puestos de poder pueden ser objeto del hostigamiento sexual de miembros menos poderosos en la organización. Por lo común, los subordinados devalúan al supervisor con los tradicionales estereotipos de género que se reflejan en forma negativa sobre éste (indefensión y pasividad, si se trata de una mujer; impotencia o timidez, si es

un hombre). ¿Por qué querría un subordinado entregarse a este proceder? Para obtener algún poder sobre alguien de rango superior o para aminorar las diferencias de poder.

El tema del hostigamiento sexual trata del poder, de que un individuo controle o amenace a otro. Es malo; es ilegal. Usted puede entender cómo surge en las organizaciones si lo analiza en términos de poder.

Política: poder en acción

Cuando la gente se reúne, se ejerce poder. La gente quiere cavarse un nicho desde el cual ejercer influencia, ganar recompensas y adelantar su carrera. Cuando los empleados convierten su poder en acción, hacen política. Quienes tienen habilidades políticas poseen la capacidad de usar sus bases de poder con eficacia.

Definición de comportamiento político

No faltan las definiciones de la política organizacional, pero, en esencia, se han concentrado en el uso del poder para influir en la toma de decisiones en las empresas o en las conductas de los miembros egoístas y no aprobadas por la organización.⁷ Para nuestros propósitos, definimos **comportamiento político** en las organizaciones como *las actividades que no se requieren como parte de las funciones formales del individuo, pero que influyen, o tratan de influir, en la distribución de ventajas y desventajas dentro de la organización.*⁸

Esta definición comprende los elementos clave que refiere la gente cuando habla de política en las organizaciones. El comportamiento político está *fuera* de los requerimientos específicos del trabajo. Requiere algún intento de emplear las bases de *poder personales*. Nuestra definición abarca los esfuerzos por influir en las metas, los criterios o los procesos usados en la toma de decisiones al afirmar que la política tiene que ver con la distribución en la empresa de las ventajas y las desventajas. La definición es lo bastante amplia para incluir variedades de comportamiento político como escatimar información clave a quienes toman las decisiones, acusar, abrumar de quejas, difundir rumores, filtrar a los medios de comunicación información confidencial sobre las actividades de la empresa, intercambiar favores para beneficio mutuo o confabular en favor o en contra de determinada persona o decisión.

La importancia del punto de vista político

Quienes no reconocen el comportamiento político ignoran la realidad de que las organizaciones son sistemas políticos. Sería agradable poder describir a todas las empresas y sus grupos como asociaciones de respaldo, armoniosas, leales, colaborativas y cooperadoras. Un planteamiento no político puede llevarnos a creer que los empleados siempre se conducirán en forma congruente con los intereses de la organización. En contraste, el punto de vista político explica mucha de la que parece conducta irracional; por ejemplo, puede aclarar por qué los empleados retienen información, restringen la producción, tratan de “erigir imperios”, hacen públicos sus éxitos, esconden sus fracasos, distorsionan los datos del desempeño para hacerse ver mejor y practican otras actividades similares que parecen ir en contra del deseo de eficacia y eficiencia de la organización.

Factores que contribuyen al comportamiento político

Recientes investigaciones y observaciones han identificado varios factores que parecen estar asociados con el comportamiento político. Algunos son características individuales, derivadas de las cualidades peculiares de la gente que emplea la organización; otras son el resultado de la cultura de la organización o del ambiente interno.

Factores individuales. Los investigadores han identificado ciertas características de personalidad, necesidades y otros factores individuales que suelen relacionarse con el comportamiento político. Los empleados autoritarios, inclinados a los riesgos o que poseen un locus de control externo (que creen que fuerzas externas controlan su destino) actúan políticamente con menos consideración de las consecuencias para la organización. Una necesidad elevada de poder, autonomía, seguridad o estatus también contribuye en buena medida a la tendencia a entregarse al comportamiento político.⁹

Factores organizacionales. La actividad política está quizá más en función de la cultura de la organización que de las diferencias individuales. ¿Por qué? Porque casi todas las organizaciones tienen numerosos empleados con las características que anotamos, pero la presencia de comportamientos políticos varía ampliamente.

Aunque reconocemos la función que cumplen las diferencias individuales en el fomento de las actividades políticas, las evidencias respaldan con fuerza el hecho de que ciertas culturas las promueven. Las culturas que se caracterizan por poca confianza, ambigüedad de roles, sistemas poco claros de evaluación de desempeño, prácticas de entrega de recompensas de suma cero, toma democrática de decisiones, presiones de desempeño elevadas y directivos autosuficientes crearán las oportunidades de nutrir las actividades políticas.¹⁰

Entre menos confianza haya en las organizaciones, mayor será el grado de comportamiento político. Así, una confianza elevada debe suprimir el nivel de las actividades políticas.

La ambigüedad de roles significa que las conductas prescritas al empleado no son claras. Hay pocos límites para el alcance y las funciones de los actos políticos del empleado. Puesto que definimos como actividades políticas las que no se requieren como parte de los cometidos formales del individuo, entre mayor sea la ambigüedad, más puede entregarse a las actividades políticas con pocas posibilidades de que sean notorias.

La práctica de la evaluación del desempeño está lejos de ser una ciencia perfecta. Entre más se sirven las organizaciones de criterios subjetivos para evaluar, destacan una sola medida de los resultados o dejan que pase mucho tiempo entre la acción y su evaluación, mayor es la probabilidad de que el empleado se entregue a actividades políticas. Los criterios subjetivos de desempeño crean ambigüedad. El uso de una sola medida de los resultados alienta a los individuos a hacer todo lo que sea necesario por verse bien en ese aspecto, pero a menudo a expensas del buen desempeño en otras partes importantes del trabajo, que no son evaluadas. El tiempo que pasa entre una acción y su evaluación también es un factor pertinente. Entre más pase, más difícil es hacer responsable al empleado de su comportamiento político.

Entre más destaque la cultura de la empresa el método de suma cero (o de gana o pierde) para la distribución de recompensas, más estarán motivados los empleados a hacer política. Este método trata al "pastel" de las retribuciones co-

mo si fuera indivisible, de modo que cualquier ganancia que obtiene el individuo o el grupo tiene que venir a expensas de otros. Si yo gano, usted debe perder. Si para los aumentos anuales hay que distribuir 10 000 dólares entre cinco empleados, cualquiera que reciba más de 2 000 estará tomando dinero de uno o más de los otros. Esta práctica fomenta la costumbre de hacer que los demás se vean mal y de aumentar la visibilidad de lo que uno hace.

Desde los años setenta, la tendencia general en los países de Norteamérica se inclina a hacer menos autocráticas las organizaciones. Se pide a los gerentes que se conduzcan en forma más democrática; se les dice que deben aceptar los consejos de sus subordinados y confiar más en las contribuciones del grupo en el proceso de toma de decisiones. Ahora bien, no todos los gerentes se adhieren a tales movimientos hacia la democracia. Muchos aspiran a su cargo con el fin de tener poder legítimo para tomar decisiones unilaterales. Se empeñan con vigor y a veces pagan costos personales elevados por llegar a sus puestos de influencia. Compartir el poder con otros va directamente en contra de sus deseos. El resultado es que se sirven de manera superficial de equipos, comisiones, congresos y juntas, como campos para maniobrar y manipular.

Entre más presiones sientan los empleados por desempeñarse bien, más probable es que hagan política. Hacer directamente responsable a la gente de los resultados la presiona en gran medida por “verse bien”. Quien piensa que toda su carrera depende de los montos de las ventas del siguiente trimestre o del informe de la productividad de la planta el mes próximo estará muy motivado a hacer lo que sea necesario para que las cifras le sean favorables.

Por último, cuando los empleados ven que sus superiores practican comportamientos políticos —en especial cuando tienen éxito y se ven recompensados— se crea el ambiente para hacer política. En cierto sentido, estas actividades de los directivos dan permiso a los miembros de los niveles inferiores de hacer política, pues implican que es una conducta aceptable.

Manejo de la imagen

Sabemos que los individuos tienen un interés constante en la forma en que los demás los ven y evalúan; por ejemplo, los estadounidenses gastan miles de millones de dólares en dietas, membresías a clubes de acondicionamiento físico, cosméticos y cirugía plástica, todo con la intención de hacerse más atractivos para los demás. Ser percibido de manera positiva por los otros debe traer beneficios al individuo; por ejemplo, podría ayudarlo a conseguir un puesto en cierta empresa y, una vez contratado, obtener evaluaciones favorables, mayores aumentos de salarios y ascensos más rápidos. En un contexto político, puede servirle para inclinar en su favor la distribución de ventajas.

El proceso por el que los individuos tratan de controlar la impresión que se forman los demás de ellos se llama **manejo de la imagen**, un tema que sólo hasta hace poco ha llamado la atención de los investigadores del CO.¹¹ En esta sección revisaremos las técnicas del manejo de la imagen (MI) y examinaremos si en realidad funcionan en las organizaciones.

Técnicas. La mayor parte de la atención dirigida a las técnicas de MI se ha concentrado en siete comportamientos de autopresentación verbal que los individuos usan para manipular la información acerca de ellos mismos.¹² Vamos a definirlos brevemente y a dar ejemplos de cada uno.

Descripciones personales: Afirmaciones con las que el sujeto explica características personales como rasgos, capacidades, sentimientos, opiniones y circunstancias de su vida; por ejemplo: "Obtuve mi maestría en administración de empresas a pesar de que sufro de dislexia".

Conformidad: Concordar con la opinión de otro para lograr su aprobación; por ejemplo, cierto gerente le dice al jefe: "Tiene razón por completo en su plan de reorganización de la oficina regional de occidente. No puedo estar más de acuerdo con usted".

Recuentos: Excusas, justificaciones y otras explicaciones de un acontecimiento que causa apuros, destinadas a suavizar su aparente gravedad; por ejemplo, el gerente de ventas le dice al jefe: "No pudimos insertar el anuncio en el periódico a tiempo, pero de todos modos nadie le hace caso a esa publicidad".

Disculpas: Admitir la responsabilidad por un suceso indeseable y a la vez tratar de obtener el perdón; por ejemplo, un empleado le dice al jefe: "Lamento haber cometido un error en el informe. Por favor, discúlpeme".

Aclamación: La explicación de los acontecimientos favorables con el fin de agrandar las implicaciones deseables del individuo; por ejemplo, cierto vendedor le dice a un compañero: "Las ventas de nuestra división casi se han triplicado desde que me contrataron".

Adulación: Halagar las virtudes de otros para aparecer perspicaz y simpático; por ejemplo, el nuevo empleado que se capacita en ventas le dice a un compañero: "¡Con qué tacto manejaste la queja de ese cliente! Nunca lo hubiera hecho tan bien como tú".

Favores: Hacer algo agradable para alguien con el objeto de ganarse su aprobación; por ejemplo, el vendedor le dice a un posible cliente: "Tengo dos boletos de teatro para esta noche que no puedo aprovechar. Tómelos. Considérellos un agradecimiento por el tiempo que dedicó a hablar conmigo".

Tenga presente que nada en el MI implica que las impresiones que hace la gente son por fuerza falsas (aunque, desde luego, a veces lo son); por ejemplo, uno puede creer en realidad que los anuncios contribuyen poco a las ventas o que es el ingrediente clave en la triplicación de los ingresos de la división. Pero las malas presentaciones pueden ser caras. Si la imagen ostentada es falsa, uno se desacredita. Si usted grita "el lobo" muy a menudo, nadie va a creerle cuando el lobo venga de verdad, así que hay que tener cuidado de no parecer poco sincero o manipulador.

¿Es posible que los individuos se presenten en forma errónea o bien que se salgan con la suya en ciertas ocasiones y no en otras? Sí. Las situaciones muy inciertas o ambiguas ofrecen más bien poca información para poner en duda una afirmación falsa y reducen el riesgo asociado con las malas presentaciones.

Eficacia. Se han emprendido apenas pocos estudios para probar la eficacia de las técnicas de MI, y en esencia se han limitado a determinar si el comportamiento de MI se relaciona con el éxito en las entrevistas de solicitud de empleo. Ésta es un área de estudio en particular importante, porque es evidente que los candidatos tratan de presentar una imagen personal positiva y hay medidas de los resultados que son relativamente objetivas (evaluaciones por escrito y, por lo general, una recomendación de contratar o no contratar).

Las evidencias muestran que los comportamientos de MI parecen funcionar;¹³ por ejemplo, en un estudio los entrevistadores opinaron que los candidatos a un puesto de servicio al cliente que aplicaban estas técnicas se desarrollaron mejor en la entrevista que los otros, por lo que estaban más inclinados a contratarlos.¹⁴ Más aún, los investigadores consideraron el currículum de los candidatos y concluyeron que fueron las técnicas de MI solas las que influyeron en ellos. Es decir que no parece importar si los aspirantes califican bien o mal, si usan las técnicas de MI parecen ser los mejores en la entrevista. Desde luego, se podría argumentar que dado que el puesto buscado —representante de servicios al cliente— requería del trato con el público, la presentación personal es una habilidad pertinente y más importante que otras calificaciones como la especialidad en la universidad, los grados o la experiencia laboral. Comoquiera que sea, las técnicas de MI parecen funcionar en las entrevistas.

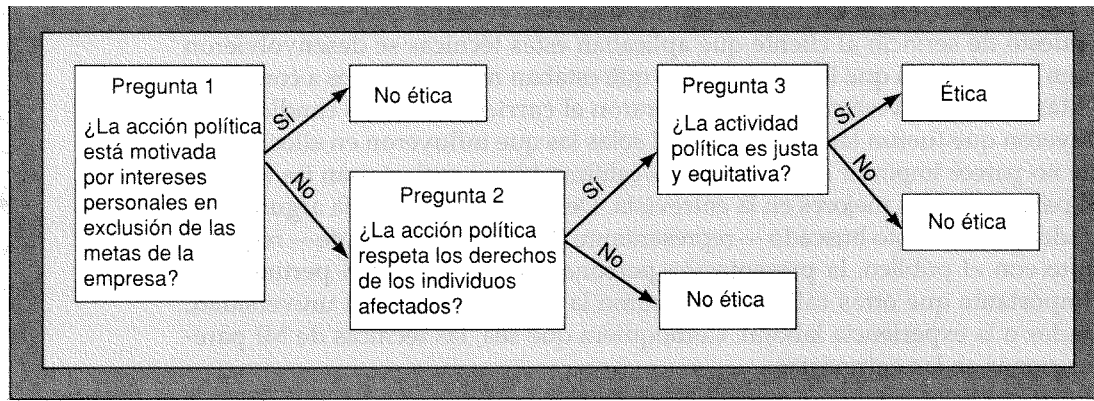
La ética del comportamiento político

El ejemplo 11-2 muestra un árbol de decisión para guiar los actos éticos. La primera pregunta que necesita responder se refiere a las metas personales frente a las de la organización. Los actos éticos son congruentes con los objetivos de la empresa. No es ético difundir rumores falsos sobre la seguridad del nuevo producto de su compañía con el solo fin de hacer que el grupo que lo diseñó luzca mal. Pero tal vez no haya nada inmoral en que el jefe del departamento intercambie favores con el gerente de compras de su división para tramitar con rapidez un contrato crucial.

La segunda pregunta atañe a los derechos de otras partes. Si el jefe de departamento del párrafo anterior va a la sala de correo durante su hora de descanso y echa un vistazo a los envíos del gerente con el intento de “sacarle algo” de manera que pueda apresurar un contrato, se está portando en forma inmoral, pues viola el derecho a la privacidad del gerente de compras.

La última pregunta que necesita considerar se refiere a si la actividad política se ajusta a las normas de equidad y justicia. El jefe de departamento que infla la evaluación del desempeño de un empleado favorito y restringe la de uno que no lo es —y luego las utiliza para justificar un gran aumento para el primero y nada para el segundo— trata a este último injustamente.

Por desgracia, muchas veces se formulan las respuestas a las preguntas del ejemplo 11-2 de maneras que hacen parecer éticas conductas que no lo son; por ejemplo, la gente con poder puede ser muy buena para explicar su comportamiento autosuficiente en términos de los mejores intereses de la empresa. Del mismo modo, puede argumentar en forma persuasiva que actos injustos son en realidad justos y equitativos. El punto es que la gente inmoral puede justificar casi cualquier proceder. Quienes son poderosos, elocuentes y persuasivos son más vulnerables, porque es más probable que realicen con éxito prácticas faltas de ética. Cuando se enfrente a un dilema ético en relación con la política en la empresa, trate de responder a las preguntas del ejemplo con veracidad. Y, si su base de poder es firme, reconozca la posibilidad de este poder para corromper. Recuerde que para los que no tienen poder es mucho más fácil actuar éticamente, no por otra causa sino porque en general tienen muy poca discrecionalidad política que explotar.



Ejemplo 11-2

¿Es ética la acción política?

Fuente: Adaptado de G. F. Cavanagh, D. Moberg y M. Valasquez, "The Ethics of Organizational Politics", en *Academy of Management Review*, julio de 1981, p. 368. Reimpreso con permiso.



Implicaciones para los gerentes

Si quiere que las cosas se hagan en un grupo u organización, ayuda tener poder. Como gerente que quiere llevar al máximo su poder, se inclinará a aumentar la dependencia de los otros con respecto a usted; por ejemplo, puede para acrecentar su poder en relación con su jefe, adquirir los conocimientos o las habilidades que necesita y para los cuales no se encuentra un sustituto dispuesto. Pero el poder es un camino de doble sentido, y no estará solo en sus empeños por formar sus bases de poder: otros, en particular subordinados, tratarán de que usted dependa de ellos. El resultado es una lucha continua. A la vez que busca incrementar la dependencia de los demás con respecto a usted, tratará también de aminorar la que lo liga a otros. Y, desde luego, quienes trabajan con usted estarán haciendo lo mismo.

El gerente eficaz acepta la naturaleza política de las organizaciones. Al evaluar el comportamiento en un marco político, puede predecir mejor los actos de los demás y utilizar la información para formular las estrategias políticas que le darán ventajas a usted y a su unidad de trabajo.