

Poder, política y organizaciones

Ana M^a Casquete de Prado Sagrera
Escuela de Graduados Sociales de Sevilla

Las organizaciones han sido consideradas tradicionalmente como sistemas racionales, donde los intereses individuales quedaban sometidos a los objetivos organizacionales. Actualmente esta visión está siendo superada, y se empieza a concebir la organización como una *escena política* donde cada actor desempeña aquel papel que más puede satisfacer sus intereses personales. Desde esta perspectiva, nos encontramos con un panorama apasionante, en el que la lucha por el poder desencadena innumerables conductas y tácticas políticas. Aquel sujeto que posea más habilidad e intuición en el juego de la política, tendrá mayores posibilidades de conseguir el éxito en cualquier situación a la que se enfrente en la organización.

La organización desde una perspectiva política

Vamos a asumir, desde el principio, la concepción de la naturaleza política de las organizaciones, nacida de las insuficiencias manifiestas de la teoría racional. Según dicha teoría, racionalidad significa adaptación consciente de la organización a sus fines y su operación a través de la aplicación impersonal de reglas, sin desviación por los objetivos personales de los miembros (Weber, 1947). Es decir, ningún miembro antepone sus intereses a los de la organización, sino que su máxima preocupación será que éstos se lleven a cabo tal y como estén programados.

El modelo racional defiende que los acontecimientos son elecciones intencionadas de actores consecuentes. La conducta no es algo accidental, casual o racionalizado después de haber actuado, sino que preexiste y está guiada por una intención. Asimismo, esta perspectiva añade, al concepto de intencionalidad, el de consistencia entre las metas y los objetivos relativos a una acción particular; consistencia entre la aplicación de los principios con el propósito de seleccionar la alternativa óptima.

Se adopta la idea de la existencia de un conjunto de metas consistentes y de un conjunto de alternativas de toma de decisiones, para elegir lo óptimo. Las elecciones se hacen sobre la base de la información recogida, adoptando aquella que parezca suministrar la mayor probabilidad de que se logren las metas. Siempre se buscará lo que es mejor para la organización, sin atender a intereses particulares de los miembros que la componen.

Un movimiento posterior matizaría esta posición adoptando el término de *racionalidad limitada*, entendiéndola como la capacidad de la organización para lograr sus fines mediante la competencia técnica y profesional de sus miembros (Peiró, 1985). Esta nueva visión de la racionalidad subraya las limitaciones de obtener unos criterios optimizadores, y acepta aquellos que permitan una consecución satisfactoria de los objetivos organizacionales.

El modelo político propone como alternativa el estudio de la organización como una formación social estructurada por relaciones de poder (Peiró, 1985). En su interior surgiría de modo natural la formación de coaliciones, que someterían constantemente a análisis los fines de la organización. Estas coaliciones no serán, en ningún caso, formaciones estáticas y permanentes, sino que irán cambiando según los intereses que se propongan defender y según los actores que las compongan.

En este contexto, la *política* es entendida como la estructura y proceso del uso de la autoridad y el poder, para definir las metas y las estrategias, y tomar decisiones importantes para la organización. Desde esta perspectiva, se considera que las decisiones no se toman de una forma racional, sino a través de negociaciones y regateos y, como consecuencia de las diferencias de objetivos y preferencias individuales o de los grupos, surgirá el conflicto, puesto que todos persiguen sus intereses aún a expensas de los demás.

La política organizacional también puede ser entendida como la administración de influencia para obtener fines no aprobados por la organización, o para obtener fines legítimos pero a través de medios de influencia no sancionados (Mayes y Allen, 1977). Así que no existen actores pasivos que sólo obedecen de forma impersonal, sino actores políticos activos, con deseos de poder y cuyo objetivo es la supervivencia en la organización. De tal forma se resalta su carácter activo que Pfeffer defiende que la política organizacional *envuelve aquellas actividades realizadas dentro de la organización para adquirir, desarrollar y usar el poder y otros recursos, para obtener los resultados deseados en una situación en la que hay incertidumbre y disensión sobre las alternativas* (Pfeffer, 1981: 7).

Dentro de este contexto político surgen distintos tipos de grupos, a los que Bacharach y Lawler (1980) denominan:

- Grupos de trabajo: basados en las diferencias departamentales ya sea por el trabajo desarrollado o por la jerarquía.
- Grupos de interés: son grupos de actores intere-

sados en unas metas comunes, que intentan maximizar sus propias ganancias sin preocuparse de las ganancias o pérdidas de los otros grupos.

- Coaliciones: definidas como un conjunto de grupos de interés que luchan por conseguir una meta común y que pertenecen a distintos sectores de la organización.

Es muy importante tener en cuenta este aspecto de los grupos en la perspectiva política, ya que suelen ser

su unidad de análisis. En esto se diferencia del modelo racional, que considera que todos los miembros de la organización tienen los mismos intereses y objetivos y, por tanto, adoptan una unidad de análisis individual.

Con el fin de acentuar las diferencias entre los dos modelos expuestos, reproducimos a continuación parte de un cuadro síntesis realizado por Pfeffer (1981), en el que se especifican de forma sintética los rasgos distintivos de cada uno de ellos:

Tabla I. Principales diferencias entre la perspectiva racional y política de la organización. (Pfeffer, 1981)

DIMENSION	MODELO	
	Racional	Político
Metas y preferencias	Consistentes entre los actores sociales	Consistentes entre los actores sociales. Inconsistentes y plurales dentro de la organización
Poder y control	Centralizados	Coaliciones cambiantes
Proceso de decisiones	Ordenado, sustantivamente racional	Desordenado, caracterizado por la lucha de intereses
Reglas y normas	Norma de optimización	El conflicto es legítimo y esperado
Información y requerimientos computacionales	Extensivo y sistemático	Información usada y ocultada estratégicamente
Ideología	Eficiencia y efectividad	Lucha y conflictos
Decisiones	Se sigue la elección del máximo valor	Resultado de la negociación entre los intereses

En resumen, asumimos la perspectiva política de las organizaciones, donde el poder es un elemento esencial y donde los individuos luchan por defender sus intereses personales, recurriendo a conductas y tácticas políticas y provocando conflictos. Estos conflictos no son considerados negativos a priori, sino todo lo contrario, ya que llevan al establecimiento de negociaciones donde se adoptarán las decisiones más adecuadas a la situación. Representan, por tanto, una importante fuente de activación.

Vamos a ocuparnos en este estudio de un aspecto muy concreto de este juego político: las tácticas empleadas por los actores para conseguir y defender sus intereses. Constituyen un factor clave, ya que de su eficaz manejo dependerá el éxito en la lucha por el poder.

Tácticas políticas

Existen bastantes estudios sobre las tácticas políticas usadas con más frecuencia en el ámbito organizacional (Allen y cols., 1979; Porter y cols., 1981) pero no suelen aportar una definición clara e inequívoca de este fenómeno. Generalmente se entiende por tácticas políticas a todas aquellas conductas que se desarrollan dentro de la organización, pero que no forman parte de las normas formalmente establecidas. Es decir, aquellas actividades discrecionales que influyen o intentan influir en la distribución de ventajas o desventajas de la organización.

Vamos a entender como tácticas políticas todas aquellas acciones concretas mediante las cuales se articulan las conductas políticas. Con ellas se intenta obtener y/o aplicar el poder en determinadas circunstancias donde es posible conseguir beneficios personales. Porter y cols. (1981), señalan que estos intentos de influencia normalmente van en contra de los intereses personales de los demás actores implicados. Allen y cols. (1979), destacan su doble naturaleza: reactiva (intentan proteger los intereses propios) y proactiva (promueven dichos intereses personales). -Ver tablas II, III y IV-.

Tabla II. Clasificación de las tácticas políticas

- Por el objetivo.* (Kotter, 1977; Dubrin, 1984):
 - Tácticas para conseguir poder.
 - Tácticas para ejercer el poder.
- Por la relación entre su objetivo y los de la organización.* (Farrel y Petersen, 1982):
 - Legítimas: cuando persiguen un objetivo congruente con los de la organización.
 - Ilegítimas: si es contrario a los de la organización.
- Por los recursos que emplean.* (Farrel y Petersen, 1982):
 - Externas: con recursos ajenos a la propia organización.

- Internas: con recursos obtenidos dentro de la organización.
- d) *Por la orientación de la influencia.* (Farrel y Pertersen, 1982); (Allen y Porter, 1983)
- Hacia abajo: ejercidas sobre los subordinados.
 - Laterales: entre actores del mismo nivel jerárquico.
 - Hacia abajo: destinadas a los subordinados.
- e) *Por el grado de ocultación del intento de influencia.* (Alcaide, 1987):
- Encubiertas: se intenta ocultar el intento de influencia.
 - Abiertas: se llevan a cabo de forma visible.

Tabla III. Tácticas para incrementar el poder. (Alcaide, 1987)

1. *La formación de coaliciones.* Buscar el apoyo de otros actores para lograr lo que un individuo aislado no puede conseguir.
2. *La cooptación.* Destinada a minar la oposición e incluso obtener el apoyo de personas que inicialmente estaban en contra.
3. *Establecer relaciones patrocinador- patrocinado.* Los primeros consiguen un grupo de seguidores leales y a los segundos esta relación les proporciona posibilidades de promoción, además de protección frente a otros actores.
4. *«Abrazar o demoler».* Es decir, no perjudicar a ningún actor a no ser que el perjuicio produzca tal lesión en sus bases de poder que lo inhabilite como enemigo.
5. *«Dividir para reinar».* Separar a los «enemigos» para que no formen un grupo que pueda poner en peligro el poder del actor.
6. *Tomar consejos con cautela.* No dar nunca la impresión de que se depende del consejo de los demás, puesto que esto traería como consecuencia una pérdida de la independencia.
7. *Atacar o culpar a otros.* Destinadas a erosionar las bases de poder de los demás actores.
8. *El «fabianismo».* Evitar acciones decisivas, intentar conseguir los objetivos paso a paso, asegurando bien cada victoria.
9. *«Timing» negativo.* Retardar la toma de decisiones hasta que la situación sea la más favorable para el actor.
10. *Exhibir confianza.* Dar sensación de aplomo y de dominio de la situación. No demostrar que la situación domina al actor.

Tabla IV. Factores que influyen en la elección de tácticas.

1. *Status de la persona que aplica la táctica.* Mientras más alto es el status que se posee, de más recursos se puede disponer y, por tanto, de más variedad de tácticas.

2. *Status de la persona objeto de la táctica.* Mientras más alto es el status, más se recurrirá a tácticas racionales y menos a tácticas coactivas.
3. *Propósito de la influencia.* Si el objetivo es congruente con los de la organización, se adoptarán tácticas abiertas, si no es así, se recurrirá a las encubiertas.
4. *Expectativas de éxito.* Si se tienen grandes expectativas de éxito, se optará por peticiones sencillas, si son pocas estas expectativas, se buscarán tácticas basadas en la asertividad y la sanción.
5. *Cultura organizacional.* Si las normas de la organización propician falta de confianza entre los miembros, éstos recurrirán más frecuentemente a tácticas ilegítimas. De igual forma, si existe ambigüedad en la definición de roles, proliferarán las tácticas encubiertas.

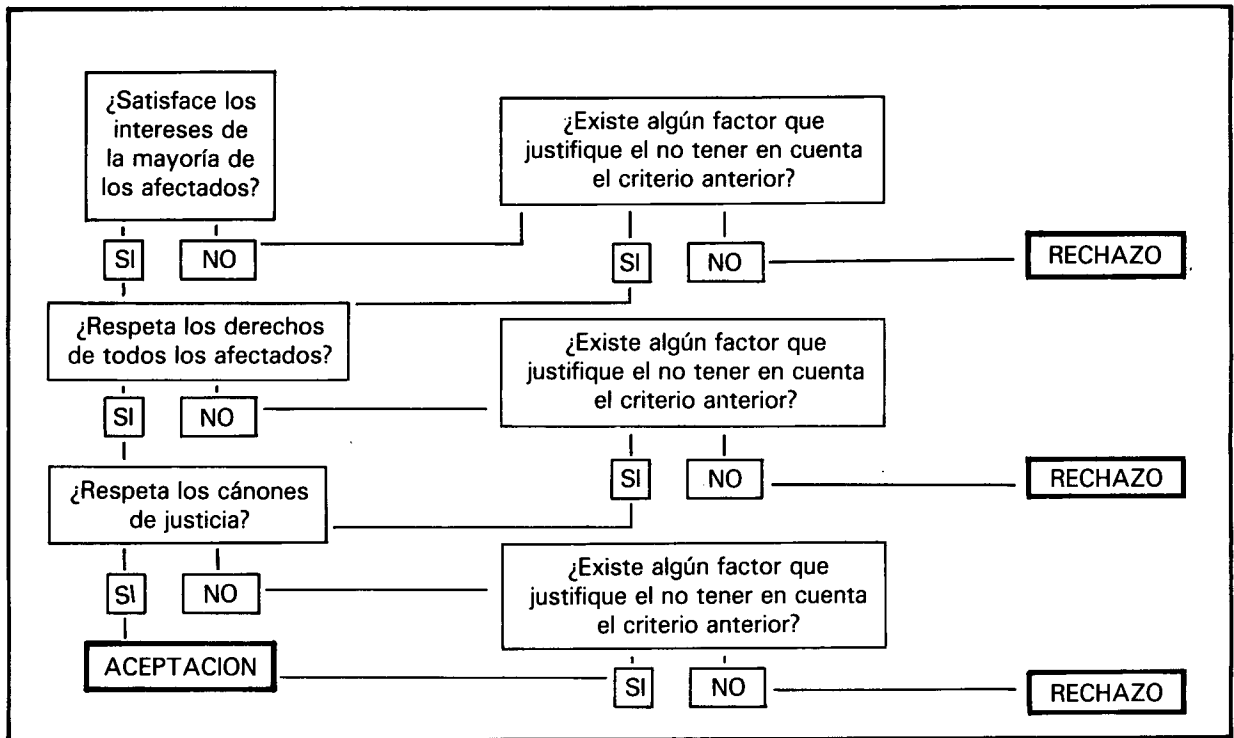
En resumen, parece claro que el poder es más efectivo cuando es aplicado de forma no intrusiva, de esto se deduce la conveniencia de aplicar, siempre que sea posible, tácticas de influencia que no sean socialmente reactivas, evitando a toda costa las que se basen en la fuerza y la coacción. (Pfeffer, 1981)

Ética política

La política ha sido considerada tradicionalmente como un juego sucio y, aún en la actualidad, está cargada de importantes connotaciones peyorativas. De un modo u otro, política y poder son *palabras feas* y cuando aparecen relacionados con el papel desempeñado por los responsables de las organizaciones, algunos directivos prefieren acogerse a la seguridad de la lógica organizativa. Es decir, el ejercicio del poder frecuentemente se ampara y justifica en la propia lógica organizacional.

La ética en la política se ha analizado desde diversas perspectivas. Así nos encontramos con posturas extremas, desde la defendida por Maquiavelo (*el fin justifica los medios*), para quien cualquier conducta política que nos ayude a conseguir nuestros objetivos es completamente válida. Hasta quienes, basándose en la regla de oro Kantiana (*no hagas a los demás lo que no quieras que te hagan a ti*), proponen un sencillo método para evaluar éticamente la táctica política, consistente en *volverla del revés*. Es decir, cambiar la perspectiva y pensar que uno mismo es el que va a recibirla. Si consideramos que nos resulta aceptable, entonces no hay ningún obstáculo ético que impida aplicarla a los demás.

Una posición intermedia es la reflejada en el análisis realizado por Cavanagh y cols. (1981), basándose en tres teorías éticas tradicionales: la teoría utilitarista (es ética aquella conducta que satisface los intereses de la mayoría); la teoría de los derechos (es ética toda conducta que respeta los derechos de todos los actores implicados) y la teoría de la justicia (es ética la conducta que respeta los cánones elementales de justicia). A partir de este análisis proponen un árbol de decisión, que reproducimos a continuación. Este modelo permite examinar exhaustivamente cualquier conducta política y determinar, sin lugar a dudas, su carácter ético.



Cuadro 1. Proceso de evaluación de la ética de una decisión política en la organización (Inspirado en Cavanagh y cols., 1981).

Conclusiones

La visión de la organización como un *paraíso de armonía* donde todos los participantes comparten los mismos objetivos, está cambiando radicalmente. Nos encontramos con una nueva propuesta que concibe la vida organizativa como una *arena política*, donde cada uno de los actores va a perseguir sus propios intereses. Las coaliciones darán vida a esta escena y protagonizarán conflictos y negociaciones, siendo un elemento decisivo el poder.

Cualquier individuo que desee obtener beneficios personales, deberá luchar por ello, recurriendo a distintas conductas políticas. Jugarán un papel decisivo la capacidad y habilidad políticas, el saber elegir en cada momento la forma más adecuada de actuar, las personas a las que hay que apoyar y, por qué no, una cierta dosis de maquiavelismo.

Un aspecto importante de esta nueva forma de entender la organización lo constituyen las tácticas políticas. Existen multitud de clasificaciones y teorías sobre el tema, pero de todas ellas se concluye lo mismo: es necesario analizar la situación para aplicar aquella táctica que sea más adecuada. Del correcto manejo de los recursos y bases de poder dependerá el éxito o el fracaso del actor.

Es imprescindible desterrar la visión de la política como algo disfuncional para la organización y pasar a considerarla como un elemento dinamizador. Aunque la conducta política se caracteriza por perseguir los objetivos y beneficios personales del actor, éstos no tienen por qué estar siempre en contra de los objetivos organizacionales. En la medida en que ambos coinciden el proceso político favorecerá la buena marcha de la organización.

Referencias

- ALCAIDE CASTRO, M. (1987): *Conflicto y poder en las organizaciones*. Madrid: Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- ALLEN, R.W.; MADISON, D.L.; PORTER, L.W.; RENWICK, P.A. y MAYES, B.T. (1979): Organizational Politics: tactics and characteristics of its actors. *California Management Review*. Vol. XXII, (77-83)
- BACHARACH, S.D. y LAWLER, E.J. (1980): *Power and Politics in Organizations*. California: Jossey Bass Publishers.
- CAVANAGH, G.F.; MOBERG, D.J. y VELAZQUEZ, M. (1981): The ethics of Organizational Politics. *Academy of Management Review*. Vol. 6, 3 (363-374).
- DUBRIN, A.J. (1984): *Foundations of Organizational Behavior*. Elmsford, N.Y.: Pergamon Press.
- FARRELL, D. y PETERSEN, J.C. (1982): Patterns of Political Behavior in Organizations. *Academy of Management Review*. Vol. 7, 3 (403-412)
- KOTTER, J.P. (1977): Power, Dependence and Effective Management. *Harvard Business Review*, July-Agost.
- MAYES, B.T. Y ALLEN, R.W. (1977): Toward a Definition of Organizational Politics. *Academy of Management Review*. October, (672-678).
- PEIRO, J.M. (1985): Psicología organizacional cognitiva: nuevas aproximaciones al estudio de la conducta organizacional. En Mayor, J. (ed.). *Actividad humana y procesos cognitivos*. Madrid: Alhambra Universidad.
- PFEFFER, J. (1981): *Power in Organizations*. USA: Pitman Publishing Inc.
- PORTER L.W.; ALLEN, R.W. y ANGLE, H.L. (1981): The Politics of Upward Influence in Organizations. En Allen y Porter (eds.): *Organizational Influence Processes*. USA: Scott, Foresman and Company, 1983.
- WEBER, M. (1947): The Theory of Social and Economic Organization. En Mayor J. (ed.): *Actividad humana y procesos cognitivos*. Madrid: Alhambra Universidad, 1985.