

CAPÍTULO 12

En un esfuerzo para influir en los gobiernos federal y provinciales, unos 1200 empleados de destilerías uniera. sus fuerzas para protestar contra el alta nivel de los impuestos al alcohol en Canadá. Dicen que el alto imput estimula el contrabando y esta poniendo en peligro sus puestos.

EL PODER Y LA POLÍTICA

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

Una definición del poder
El contraste entre el liderazgo y el poder
Las bases del poder
Dependencia: la clave del poder
La identificación de dónde está el poder
Tácticas del poder
El poder en los grupos: coaliciones
Acoso sexual: poder desigual en el sitio de trabajo
La política: el poder en acción

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- 1 Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:
- 2 Comparar el *liderazgo* con el *poder*.
- 3 Definir las cuatro bases del poder.
- 4 Listar siete tácticas de poder y sus contingencias.
- 5 Explicar cómo el acoso sexual se relaciona con el abuso del poder.
- 6 Listar aquellos factores individuales y organizacionales que estimulan el comportamiento político.
- 7 Identificar siete técnicas para manejar la impresión que se causa a otras personas.
- 8 Explicar cómo los comportamientos defensivos pueden proteger el autointerés individual.
- 9 Listar las tres preguntas que ayudan a determinar si una acción política es ética.

*Uno puede conseguir mucho más con una palabra amable
y un arma que con una palabra amable solamente.*

A. CAPONE

Se reconoce ampliamente que Michael Ovitz es el hombre más poderoso en el negocio del espectáculo.¹ ¿Hasta dónde llega su poder? La revista *Time* estaba elaborando recientemente un artículo sobre él. Cuando un reportero del *Time* le preguntó a dos jefes de estudios fílmicos y a uno de los empleados de Ovitz lo que pensaban acerca de él, los tres le cantaron alabanzas. Pero insistieron en el anonimato, por temor a que Ovitz pudiera enojarse por el simple hecho de haber siquiera dicho algo. Casi inmediatamente después de las entrevistas, al volver a pensar en la congruencia de sus acciones, cada uno de los tres llamó a Ovitz para confesar de manera preventiva que habían hablado con un reportero.

¿Quién es este hombre Ovitz? ¿Y por qué todos en el mundo del espectáculo le tienen tanto temor?

Michael Ovitz es cofundador y presidente del consejo de Creative Artists Agency (CAA). El poder que detenta se vuelve evidente por sí mismo si se consideran dos hechos: en primer lugar, las personas clave en la industria de la diversión —productores, ejecutivos de estudio, jefes de compañías musicales y

personas con actividades parecidas— dependen del talento para producir sus películas, videos y discos compactos. En segundo lugar, Ovitz y CAA controlan la mayor parte de ese talento. Representan a casi todas las principales estrellas de cine, artistas musicales y directores de películas en Estados Unidos. La lista de sus representados incluye a Dustin Hoffman, Meryl Streep, Robert DeNiro, Al Pacino, Eddie Murphy, Robert Redford, Robin Williams, Kevin Costner, Whoopi Goldberg, Tom Cruise, Warren Beatty, Barbra Streisand, Madonna, Michael Jackson, Eric Clapton, Steven Spielberg, Rob Reiner, Oliver Stone, Martin Scorsese, John Hughes y Francis Ford Coppola. Por tanto, ¿quiere hacer una película? ¿Quiere que un artista destacado firme con su empresa de discos? Tiene que venir a Ovitz y su agencia. Cuando Ovitz habla, la gente de compañías como Columbia Pictures, Disney y MCA; Universal; no tiene otra opción sino escuchar!

Se ha dicho del poder que es la última palabra grosera. Es más fácil para la mayoría de nosotros hablar acerca del dinero o hasta de sexo, que hablar del poder. Las personas que lo tienen, niegan tenerlo; las personas que lo buscan, tratan de no parecer que lo están buscando; y aquellos que son buenos para obtenerlo, guardan mucha discreción sobre la forma de conseguirlo.² Pero los investigadores del CO han aprendido bastante en el último decenio o en los dos últimos acerca de la forma como la gente obtiene y utiliza el poder en las organizaciones. En este capítulo le presentaremos los resultados.

• Se ha dicho del poder que es la última palabra grosera.

Uno de los temas principales de este capítulo nos dice que el poder es un proceso natural en cualquier grupo u organización. Como tal, uno necesita saber cómo se adquiere y se ejerce para comprender plenamente el comportamiento organizacional. Aunque el lector quizás haya oído la frase “el poder corrompe, y el poder absoluto corrompe absolutamente”, el poder no necesariamente es malo. Como ha observado un autor, la mayoría de las medicinas pueden matar si se toman en cantidades equivocadas y miles de personas mueren cada año en accidentes automovilísticos, pero no abandonamos las sustancias químicas ni los vehículos por los peligros asociados con ellos. Más bien, consideramos que el peligro es un incentivo para obtener capacitación e información que nos ayude a utilizar estas fuerzas de manera productiva.³ Lo mismo se aplica al *poder*. Es una realidad en la vida organizacional y no va a desaparecer. Más aún, al aprender cómo funciona el poder en las organizaciones, uno estará mejor capacitado para utilizar ese conocimiento y ayudarle a ser un administrador más eficaz.

poder

La capacidad que A tiene de influir en el comportamiento de B, de manera que B haga cosas que no haría en otro caso.

θ *Una definición del poder*

El poder se refiere a la capacidad que A tiene para influir sobre el comportamiento de B, de manera que B haga algo que de otra manera no haría. Esta definición implica: (1) una *potencial* que no necesita realizarse para ser eficaz; (2) una relación de *dependencia*, y (3) el supuesto de que B puede ejercer cierta *discrecionalidad* sobre su propio comportamiento. Veamos cada uno de estos puntos en detalle.

El poder puede existir, aunque sin ser utilizado. Por tanto, es una capacidad o potencial. Uno puede tener poder, pero no imponerlo.

dependencia

La relación de B con A cuando A posee algo que B requiere.

Con toda probabilidad, el aspecto más importante del poder es que es una

función de dependencia. Mientras mayor sea la **dependencia** de B respecto de A, mayor es el poder de A en esa relación. A su vez, la dependencia se basa en alternativas que B percibe y la importancia que B asigna a las alternativas que A controla. Una persona puede tener poder sobre uno, sólo si esta persona controla algo que uno desea. Si usted desea un título universitario y tiene que aprobar cierto curso para obtenerlo, y su profesor actual es el único miembro en el cuerpo docente que enseña ese curso, él tiene poder sobre usted. Sus alternativas están sumamente limitadas y usted le da mucha importancia a obtener una calificación aprobatoria. De manera similar, si uno está asistiendo a la universidad con fondos proporcionados por sus padres, es probable que reconozcamos el poder que tienen sobre uno. Se depende de ellos para el apoyo financiero. Pero cuando uno ha terminado los estudios, tiene un trabajo y está ganando un buen sueldo, el poder de los padres se reduce significativamente. Sin embargo, ¿quién entre nosotros no ha sabido o escuchado del pariente rico que puede controlar a un gran número de miembros de la familia, simplemente con la amenaza implícita o explícita de “borrarlos de su testamento”?

Para que A consiga que B haga algo que no haría de otra manera, significa que B debe tener la capacidad de seleccionar entre alternativas. En una situación extrema, si el comportamiento en el trabajo de B está tan programado que no deja lugar para alternativas, es obvio que está limitado en su capacidad de hacer algo diferente a lo que está realizando. Por ejemplo, las descripciones de puestos, las normas del grupo y las reglas y regulaciones organizacionales, así como las leyes y normas de la comunidad restringen las alternativas de la gente. Como enfermera, usted puede depender de su supervisora para continuar con el empleo. No obstante esta dependencia, es improbable que usted cumpla la petición que le haga la supervisora para que opere del corazón a un paciente o para robar varios miles de dólares del fondo de la caja chica. La descripción de su puesto y la legislación contra el robo limitan su capacidad para intentar estar alternativas.

θ El contraste entre el liderazgo y el poder

Una comparación cuidadosa de nuestra descripción del poder con nuestra descripción de liderazgo en el capítulo anterior revela que los dos conceptos están íntimamente vinculados. Los líderes utilizan el poder como medio para alcanzar las metas del grupo. Los líderes alcanzan las metas, y el poder es un medio para facilitar su consecución.

¿Qué diferencias existen entre los dos términos? Una diferencia se relaciona con la compatibilidad de metas. El poder no requiere la compatibilidad de metas, sino simplemente que exista la dependencia. En cambio, el liderazgo exige cierta congruencia entre las metas del líder y las de las personas lideradas. Una segunda diferencia se relaciona con la dirección de la influencia. El liderazgo se enfoca en la influencia descendente sobre sus propios subordinados. Minimiza la importancia de los patrones de influencia lateral y ascendente. El poder no lo hace. Otra diferencia más tiene que ver con el énfasis en la investigación. En su mayor parte, la investigación sobre el liderazgo enfatiza el estilo. Busca respuestas a preguntas cómo:

¿Hasta qué grado debe apoyar un líder? ¿Cuántas tomas de decisiones deben compartirse con los subordinados? En contraste, la investigación sobre el poder ha tendido a abarcar un área más amplia y a concentrarse en las tácticas para obtener la dependencia. Va más allá del individuo como sujeto que lo ejercita, porque los grupos también pueden utilizar el poder, lo mismo que los individuos, para controlar a otras personas o grupos.

θ Las bases del poder

¿De dónde proviene el poder? ¿Qué es lo que le da influencia a un individuo o grupo sobre otros? La respuesta a estas preguntas es un esquema de clasificación de cinco categorías identificado por French y Rayen.⁴ Proponen cinco bases o fuentes de poder: coercitivo, de recompensa, legítimo, experto y de referencia (véase la tabla 12-1).

Tabla 12-1 Medida de las bases de poder

¿Tiene alguien una o más de las cinco bases de poder? Las respuestas afirmativas a las siguientes declaraciones pueden contestar esta pregunta:

- La persona puede hacer que las cosas sean difíciles para la gente, y usted procura evitar que se enoje. [poder coercitivo]
- La persona puede dar beneficios o recompensas especiales a la gente, y usted encuentra que le conviene intercambiar favores con ella. [poder de recompensa]
- La persona tiene el derecho, si se toma en cuenta su puesto y las responsabilidades que usted tiene en el suyo, de esperar que usted cumpla con sus peticiones legítimas. [poder legítimo]

- La persona tiene la experiencia y los conocimientos para ganarse su respeto, y usted se somete a su buen criterio en algunas cosas. [poder de experto]
- A usted le agrada lo persona y disfruto haciendo cosas poro ella. [poder de referencia]

Fuente: G. Yukl y CM. Folbe, "Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations", *Journal of Applied Psychology* (junio de 1991 ~, pág. 417. Can autorización.

Poder coercitivo

poder coercitivo

Poder que se basa en el temor.

French y Rayen definen el poder coercitivo como aquel que está fundamentado en el temor. Uno reacciona ante este poder por temor de los resultados negativos que pudieran resultar si uno no cumple. Descansa sobre la aplicación, o amenaza de aplicación, de sanciones físicas como la imposición de un

castigo, la generación de frustración mediante la restricción de movimientos, o el control por la fuerza de las necesidades fisiológicas o de seguridad básicas.

En los años 30, cuando John Dillinger entraba en un banco, apuntaba con una pistola a la cabeza de un cajero y exigía dinero, tuvo un éxito increíble al lograr que cumplieran con su petición. Su base de poder era coercitiva. Un arma cargada da poder a su poseedor, porque otros temen perder algo de mucho valor para ellos —su vida—.

De todas las bases de poder que están a disposición del hombre, el poder de lastimar a otros probablemente sea el que se utilice con mayor frecuencia, el que se condena más a menudo y el más difícil de controlar... El Estado descansa en sus recursos militares y legales para intimidar a las naciones, o incluso a sus propios ciudadanos. Los negocios confían en el control de los recursos económicos. Las escuelas y universidades confían en sus derechos de negar a los estudiantes educación formal, mientras que la Iglesia amenaza a los individuos con la pérdida de la gracia. A nivel personal, la gente ejerce el poder coercitivo mediante su confianza en la fortaleza física, la facilidad verbal o la habilidad para conceder o retener el apoyo emocional de las demás personas. Estas bases proporcionan al individuo los medios para dañar físicamente, intimidar, humillar o negar el amor a otras.⁵

A nivel organizacional, A tiene el poder coercitivo sobre B si A puede despedir, suspender o bajar de categoría a B, suponiendo que B valore su puesto. De manera similar, si A puede asignarle a B actividades de trabajo que B encuentra desagradables, o trata a B de tal manera que este último se sienta apenado, A tiene poder coercitivo sobre B.

Poder de recompensa

Lo opuesto del poder coercitivo es el **poder de recompensa**. La gente cumple con los deseos o las directrices de otra persona porque produce beneficios positivos; por tanto, alguien que puede distribuir recompensas que los otros conciben como valiosas, tendrá poder sobre ellos. Estas recompensas pueden consistir en cualquier cosa que la otra persona valora. En un contexto organizacional pensamos en dinero, evaluaciones favorables del desempeño, ascensos, asignación de trabajos interesantes, compañeros amistosos, información importante y turnos de trabajo o territorios de ventas preferidos.

El poder coercitivo y el de recompensa realmente son contrapartes uno del otro. Si usted puede quitar algo de valor positivo a una persona o imponerle algo de valor negativo, tiene poder coercitivo sobre ella. Si uno puede dar algo de valor positivo o eliminar algo de valor negativo, tiene poder de recompensa sobre dicha persona. De nuevo, como ocurre con el poder coercitivo, uno no necesita ser administrador para poder ejercer influencia por medio de las recompensas. Las recompensas como amistad, aceptación y elogios, están disponibles para todos en una organización. En la medida en que un individuo busque tales recompensas, la capacidad que se tenga para otorgarías o retenerlas le da poder sobre aquella persona.

poder de recompensa

Cumplimiento alcanzado que se basa en la capacidad de distribuir recompensas que otros consideran valiosas.

Poder legítimo

En los grupos y organizaciones formales, tal vez el acceso más frecuente a una o más de las bases de poder es la posición que uno ocupa en la estructura jerárquica. A esto se le llama **poder legítimo**. Representa el poder que una persona recibe como resultado de su puesto en la jerarquía formal de una organización.

Los puestos de autoridad incluyen poderes coercitivos y de recompensa. Sin embargo, el poder legítimo es más amplio que el poder de coerción y de recompensa. De manera específica, incluye la aceptación de la autoridad de un

poder legítimo

Poder que una persona recibe como resultado de su posición en la jerarquía formal de una organización.

puesto por parte de los miembros de una organización. Cuando hablan los directores de escuela, los presidentes de bancos, u oficiales del ejército (si partimos de la premisa de que la emisión de tales directrices forman parte de la autoridad de su puesto), los maestros, los cajeros y los oficiales escuchan y generalmente obedecen.

El promotor de la diversidad, Ernest Drew DGE de Hoechst Celanese, está utilizando el poder legítimo y de recompensas para alcanzar su meta de lograr por lo menos 34% de representación de mulares y de minorías en todos los niveles de su compañía para el año 2001. Drew viaja de planta en planta para analizar el valor de la fuerza de trabajo y de la diversidad en los empleados. Dice: "Cuando el DGE se reúne con los empleados, eso es señal de que la diversidad es importante." Bajo la dirección de Drew la diversidad es uno de los cuatro criterios de desempeño que se utilizan para determinar los sueldos y bonos de los administradores. Él exige que sus 26 funcionarios, ejecutivos se hagan miembros de dos organizaciones donde son parte de una minoría. Drew impuso esta política para ayudar a los administradores a salir de sus zonas de comodidad y hacerlos experimentar lo que significa ser minoría, para que aprendan que "toda la gente es similar". Drew es miembro del consejo de administración de la universidad negra de Hampton y de SER-Jobs for Progress, una asociación hispanico. Aquí se le presenta con estudiantes de Hampton.

Figura 12-1

Fuente: Cartón de Leo Cullum en *The New Yorker*. Derechos reservados 1986. *The New Yorker Magazine*. Reimpreso con autorización.



Poder de expertos

poder de expertos

Influencia basada en habilidades y conocimiento especiales.

El **poder de expertos** es la influencia que se ejerce como resultado de la capacidad, habilidades especiales o conocimientos. El poder de expertos ha llegado a ser una de las fuentes más poderosas de influencia, a medida que el mundo se orienta más hacia la tecnología. Al volverse los puestos cada vez más especializados, dependemos cada vez más de los “expertos” para alcanzar las metas. Así, aunque se suele reconocer que los médicos tienen conocimientos de expertos y por tanto poder de expertos —la mayoría de nosotros sigue los consejos que nos da nuestro doctor—, uno también debe reconocer que los especialistas en computación, los contadores fiscales, los ingenieros en energía solar, los psicólogos industriales y otros especialistas pueden ejercer el poder como resultado de sus conocimientos.

Poder de referencia

poder de referencia

Influencia basada en la posesión de recursos o características personales deseables por parte de un individuo.

La última categoría de influencia que French y Rayen identificaron fue el **poder de referencia**. Su base es la identificación con una persona que tiene recursos o rasgos personales deseables. Si yo lo admiro y me identifico con el lector, usted puede ejercer poder sobre mí porque yo deseo agradecerle.

El poder de referencia se desarrolla por la admiración que se siente por otra persona y el deseo de ser como la persona admirada. Entonces, en un sentido, se parece mucho al carisma. Si uno admira a alguien hasta el punto de modelar su comportamiento y actitudes para que concuerden con los de aquella persona, esta persona tiene poder de referencia sobre usted. El poder de referencia explica por qué se les pagan millones de dólares a las celebridades para que apoyen diversos productos comerciales. La investigación de mercados muestra que gente como Bill Cosby, Elizabeth Taylor y Michael Jordan tienen el poder de influir en la elección de procesadores de fotografías, perfumes y zapatos deportivos. Con un poco de práctica, usted o yo probablemente podríamos tener las mismas dotes de convicción que estas celebridades, pero el público comprador no se identificaría con usted o conmigo. En las organizaciones, si uno sigue el reglamento, es impositivo, ejerce dominio físico, o se es carismático, se tienen las características personales que se pueden utilizar para conseguir que otras personas hagan lo que uno desea.

θ Dependencia: la clave del poder

Con anterioridad dijimos en este capítulo que probablemente el aspecto más importante del poder es que sea una función de dependencia. En esta sección mostraremos cómo el conocimiento de dependencia es un elemento central para mejorar el conocimiento del poder en sí.

El postulado general de dependencia

Comencemos con un postulado general: *A mayor dependencia de B sobre A, mayor es el poder que A tiene sobre B*. Cuando usted tiene algo que los otros necesitan, pero que usted es el único que lo controla, esto hace que ellos dependan de usted y, por tanto, obtiene poder sobre ellos.⁶ La dependencia, entonces, es inversamente proporcional a la existencia de fuentes alternativas de oferta. Si hay abundancia de alguna cosa, su tenencia no aumentará su poder. Si todas las personas son inteligentes, la inteligencia no significa una ventaja especial. De manera similar, entre los superricos, el dinero ya no significa poder. Pero como reza el viejo adagio: “¡En tierra de ciegos, el tuerto es rey!” Si usted puede crear un monopolio para controlar la información, el prestigio, o cualquier otra cosa que las demás personas anhelan, éstas se vuelven dependientes de usted. A la inversa, mientras más puede uno ampliar sus alternativas, se le da menos poder a las demás personas. Por ejemplo, esto explica la razón por la que la mayoría de las organizaciones desarrolla múltiples oferentes, en lugar de realizar todos sus negocios solamente con uno. También explica por qué tantos de nosotros aspiramos a tener independencia financiera. Ésta reduce el poder que las demás personas tienen sobre nosotros.

Joyce Fields proporciona un ejemplo del papel que la dependencia desempeña en un grupo de trabajo u organización.⁷ En 1975 ella se empleó en la oficina matriz de Times Mirror Company en Los Ángeles. Fields ascendió rápidamente por la escala organizacional, llegando con el tiempo a ser tesorera de la compañía. Entre sus muchas hazañas en Times Mirror estuvo el establecimiento, desde cero, de un programa de préstamos de papel comercial a gran escala, y la negociación de \$1 000 millones de deuda nueva para financiar la compra de medios de comunicación que realizó la compañía. En 1988 se le ofreció al esposo de Fields un ascenso como director financiero en la Paramount

Communications en la ciudad de Nueva York. El puesto era demasiado bueno como para dejarlo ir, de manera que la pareja decidió empacar sus cosas y reubicarse en Manhattan. Sin embargo, Times Mirror no deseaba perder a Fields con una empresa neoyorquina. Por tanto, en virtud de su importancia, la administración superior de Times Mirror trasladó todas las operaciones de la tesorería de la compañía de un extremo a otro del país, hasta Nueva York.

¿Qué es lo que crea la dependencia?

La dependencia se incrementa cuando el recurso que usted controla es importante, escaso e insustituible.⁸

En Orado Systems Corporation, los ingenieros son importantes y tienen poder. El futuro de Oracle, fabricante de software de base de datos para corporaciones, nos, depende de la habilidad técnico y la creatividad de sus ingenieros. Oracle tiene el plan de convertirse en uno de los jugadores más importantes en la supercarretera de la Información, y depende de sus Ingenieros para desarrollar el software que haga que funcionen de manera conjunta las comunicaciones y los sistemas de computación. Los ingenieros de Oracle ya han diseñado software que hace realidad el video cuando se desea, permitiendo que la gente vea películas en casa en cualquier momento en sus televisores Interactivos. La fotografía muestra aquí al equipo de video de Orado que está comprobando las conexiones de sus computadoras de video con los televisores en un laboratorio de la empresa.

IMPORTANCIA Si nadie desea lo que uno tiene, no se va a crear la dependencia. Por tanto, para crear la dependencia, la(s) cosa(s) que uno controla tiene(n) que percibirse como importante(s). Por ejemplo, se ha encontrado que las organizaciones buscan activamente evitar la incertidumbre.⁹ En consecuencia, debemos esperar que se considere a aquellos individuos o grupos que puedan absorber la incertidumbre de una organización como controladores de un recurso importante. Por ejemplo, un estudio de organizaciones industriales encontró que los departamentos de mercadotecnia en estas empresas eran considerados como los más poderosos.¹⁰ El investigador llegó a la conclusión de que la incertidumbre más importante que enfrentaban estas organizaciones era la venta de sus productos. Esto podría sugerir que los representantes que negocian con el sindicato a nombre de la organización tienen mayor poder durante una huelga, o que los ingenieros, como grupo, son más poderosos en Intel que en Procter & Gamble. Parece ser que, en general, estas inferencias son válidas. Los negociadores laborales sí son más poderosos dentro del área de personal y de la organización como un todo durante periodos de conflictos laborales. Una organización como Intel, que está fuertemente orientada a la tecnología, depende mucho de sus ingenieros para mantener las ventajas técnicas y la calidad de sus productos. Y es evidente que los ingenieros son un grupo poderoso en Intel. En Procter & Gamble el mercado es el nombre del juego, y los mercadólogos son el grupo ocupacional más poderoso. Estos ejemplos apoyan no sólo el punto de vista de que la capacidad para reducir la incertidumbre incrementa la importancia del grupo y, por tanto, su poder, sino también que lo que es importante es situacional. Varía entre organizaciones e indudablemente también varía en el curso del tiempo dentro de una organización determinada.

ESCASEZ Como se dijo con anterioridad, si alguna cosa está disponible en abundancia, su posesión no aumentará el poder que uno tiene. Para crear la dependencia, se tiene que percibir la escasez de un recurso.

Esto puede ayudar a explicar por qué miembros de baja jerarquía en una organización tienen conocimientos importantes que no tienen los miembros de la alta jerarquía, y obtienen cierto poder sobre estos últimos. La posesión de un recurso escaso — en este caso, los conocimientos importantes — hace que el miembro de alta jerarquía dependa del miembro de baja jerarquía. Esto también ayuda a explicar comportamientos de miembros de baja jerarquía que pudieran parecer ilógicos de otra manera, como la destrucción de los manuales de procedimientos que describen cómo desarrollar un trabajo, como el rehusarse a capacitar al nuevo personal, o incluso a mostrar a otras personas qué es

exactamente lo que hacen, así como la creación de un lenguaje y una terminología especializados que impide que otros entiendan sus puestos, o la operación en secreto de manera que una actividad parezca más compleja y difícil de lo que es en realidad.

Se puede ver adicionalmente la relación escasez-dependencia en el poder de las categorías ocupacionales. Los individuos que están en ocupaciones donde escasea la oferta de personal en relación con la demanda, pueden negociar paquetes de compensaciones y prestaciones mucho más atractivos que los que están en ocupaciones donde hay abundancia de candidatos. Los administradores de universidades no tienen problema para encontrar maestros de inglés en la actualidad. En contraste, el mercado de maestros de ingeniería es sumamente reducido, con una demanda alta y una oferta limitada. Como resultado, el poder negociador del cuerpo docente del área de ingeniería permite negociar sueldos más elevados, menores cargas de enseñanza y otros beneficios.

INSUSTITUIBILIDAD Cuantos menos sustitutos viables tenga un recurso, mayor será el poder de los que controlan ese recurso. Esto se ilustra en un concepto que llamamos **elasticidad del poder**.

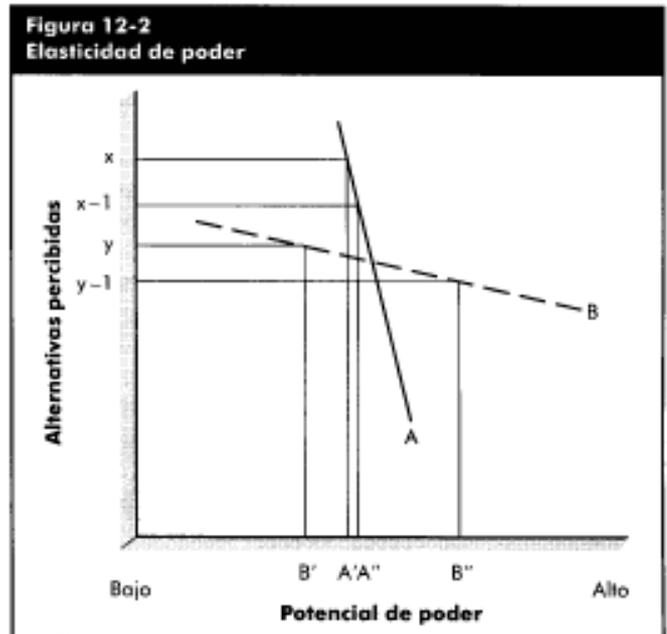
En economía se presta considerable atención a la elasticidad de la demanda, que se define como la relativa capacidad de respuesta de la cantidad demandada ante el cambio del precio. Se puede modificar este concepto para explicar la fuerza del poder.

Se define la elasticidad del poder como la relativa capacidad de respuesta del poder a los cambios en las alternativas disponibles. La capacidad personal para influir en otras personas se ve como algo que depende de la forma como éstas perciben sus alternativas.

Como se muestra en la figura 12-2, supongamos que hay dos individuos. La curva de elasticidad de poder del señor A es relativamente inelástica. Por ejemplo, esto describiría a un empleado que cree que tiene un gran número de oportunidades de empleo fuera de su organización actual. El temor al despido tendrá sólo un impacto moderado sobre el señor A, porque percibe que tiene varias alternativas. El jefe del señor A encuentra que la amenaza de despido tiene sólo un impacto mínimo sobre el comportamiento del señor A. Una reducción en las alternativas (de X a X - 1) sólo incrementa el poder del jefe del señor A (A' a A''). Sin embargo, la curva del señor B es relativamente elástica. Ve que hay pocas oportunidades para otro trabajo. Su edad, educación, sueldo actual o carencia de contactos pueden ser fuertes limitaciones a su capacidad para encontrar un trabajo en alguna otra parte. Como resultado, el señor B depende de su organización y jefe actual. Si B pierde su colocación (Y a Y - 1) debe enfrentarse a un largo desempleo, lo que se muestra en el mayor poder del jefe del señor B. Mientras el señor B perciba que sus opciones son limitadas y su jefe tiene poder para terminar su contratación, el jefe del señor B tendrá considerable poder sobre él. En una situación así, es obvia la importancia que tiene para B lograr que su jefe crea que sus opciones son considerablemente mayores que lo que son en realidad. Si no lo logra, B pone su destino en las manos de su jefe y se convierte en cautivo de casi cualquier demanda de él.

elasticidad del poder

La respuesta relativa del poder a cambios en las alternativas disponibles.



El poder de los subordinados

Cuidado con los de abajo! Los jefes no son las únicas personas que tienen poder en las organizaciones. También lo tienen los subordinados. Pueden realmente socavar la eficacia y la credibilidad que usted tenga con acciones sutiles como la de criticarlo delante de los clientes, compañeros o jefes, o excluirlo de decisiones importantes.

Se seleccionó a un ejecutivo neoyorquino de publicidad para manejar la cuenta del más importante cliente que fabricaba productos de consumo. Se le escogió por encima de la señora Drew, una candidata interna, que había desarrollado la estrategia de marca de esa cuenta. Con ingenuidad el nuevo ejecutivo supuso que Drew, que ahora era una de sus empleadas, lo apoyaría durante su primera gran reunión con el cliente. Supuso mal. En la reunión, él se manifestó por no crear una

extensión de la marca. Recibió un choque cuando Drew se desplomó en su silla, socavando abiertamente sus esfuerzos. Los esfuerzos de ella para minar su posición no terminaron allí. Continuó desafiando al ejecutivo y dañó su capacidad de trabajo utilizando sus fuertes nexos con las otras personas de la agencia cuyo apoyo él necesitaba. Por ejemplo, un director creativo no asistió a una reunión vital con uno de los grandes clientes del ejecutivo, y la empresa perdió la cuenta. Al no ser capaz de obtener la credibilidad necesaria ante sus colegas o clientes, el ejecutivo fue rápidamente cambiado a otro puesto. Renunció un año después. ¿Y Drew? ¡Obtuvo un ascenso!

Este incidente ilustra el hecho de que cuando un administrador toma un nuevo puesto o encargo, necesita identificar con prontitud a los subordinados subversivos y tomar las medidas adecuadas para ganarse su buena

voluntad. Los individuos que más probablemente se tornan subversivos son los subordinados que han buscado sin éxito ascender al puesto del administrador y los aliados de la persona que ocupaba el puesto con anterioridad. También debe recordar que puede ser más fácil que los administradores se ganen a los subversivos que despedirlos. Estos traidores con frecuencia han desarrollado fuertes amistades con ejecutivos superiores que los protegerán si se efectúa un “tiroteo a muerte”. Además, estos nexos con los ejecutivos superiores pueden ser utilizados para llevarles información negativa acerca de la forma en que su administrador está desempeñando su puesto.

Con base en. J.E. Rigdan, “Look Out Below for Deadly Hits on Your Career”, *Wall Street Journal* (25 de mayo de 1994), pág. 81

La educación superior proporciona un ejemplo excelente de cómo opera este concepto de elasticidad. En las universidades donde existen fuertes presiones para que los miembros del cuerpo académico publiquen sobre sus especialidades, podemos decir que el poder del jefe de un departamento acerca de un miembro del personal académico está relacionado en forma inversa al historial de publicaciones de ese miembro. Cuantos más reconocimientos reciba ese profesor o investigador por sus trabajos publicados, mayores operaciones tendrá su movilidad. En otras palabras, puesto que otras universidades desean personal académico que haya publicado muchas investigaciones, hay una mayor demanda por sus servicios. Aunque el concepto de antigüedad en el puesto puede modificar esta relación y restringir las alternativas del jefe del departamento, aquellos miembros de la facultad que tienen pocos o ningún trabajo publicado poseen menor movilidad y están sujetos a una mayor dependencia por parte de sus superiores.

θ *La identificación de dónde está el poder*

Mike Cisco obtuvo un trabajo de verano entre su tercero y cuarto años en la universidad en el laboratorio de Phoenix Lutheran Hospital. Como especialista en química, Mike nunca había tomado cursos en administración o comportamiento organizacional. Pero ya antes había visto organigramas. De manera que durante el primer día de trabajo, cuando el ayudante del departamento de recursos humanos orientó a Mike y le mostró dónde estaba el laboratorio en el organigrama del hospital, Mike se sintió bien. El laboratorio estaba bastante alto en la gráfica.

Después de una semana o dos en el hospital, Mike observó que el administrador del laboratorio parecía no tener el mismo poder que los administradores de mercadotecnia y finanzas. Y lo que le turbaba a Mike es que los tres administradores tenían el mismo nivel en el organigrama del hospital.

La primera teoría de Mike fue que los administradores de mercadotecnia y finanzas eran personas más agresivas. Pero era evidente que no era el caso. Era obvio para casi todo el mundo en el hospital que el administrador de Mike era más inteligente, mejor preparado y más enérgico que los otros dos administradores. Así que Mike no podía encontrar la respuesta por qué parecía que los administradores de mercadotecnia y finanzas fueran considerados más

importantes que su jefe.

Mike obtuvo su respuesta durante el almuerzo en su segunda semana. Traci Chou, una interna de verano en la oficina de admisiones que también estudiaba la maestría en administración de negocios, se lo aclaró. “El organigrama es engañoso. No le dice a uno dónde está el poder en este negocio”, declaró Traci. “Hace 10 años, el laboratorio era igual o quizás más importante que finanzas o mercadotecnia. Pero ya no. Puesto que la competencia ha entrado en la industria del cuidado de la salud, los hospitales han tenido que aprender a reducir costos, a efectuar más trabajos con menos dinero, y a desarrollar nuevas fuentes de ingresos. Esto ha dado como resultado el incremento del poder de departamentos como finanzas y mercadotecnia en este hospital.”

¿Cómo se determina dónde está el poder en una organización en cualquier punto determinado? Podemos contestar a esta pregunta a niveles tanto departamentales como de administrador individual.

A nivel departamental, las siguientes preguntas le darán una buena idea del poderío de ese departamento: ¿Qué proporción de administradores del nivel superior de la organización ascendieron en el departamento? ¿Está representado el departamento en equipos y comités interdepartamentales importantes? ¿Cómo se compara el sueldo del gerente de ese departamento con el de otros de su mismo nivel? ¿Está localizado el departamento en el edificio de la matriz? ¿Cuál es el tamaño promedio de las oficinas de la gente que trabaja en el departamento, en comparación con las oficinas de otros departamentos? ¿Ha crecido el departamento en número de empleados en relación con otros departamentos? ¿Cómo se compara el porcentaje de ascensos del personal del departamento con el de otras unidades? ¿Ha estado aumentando la asignación del departamento en el presupuesto en relación con otros departamentos?”

A nivel de administrador individual, preste mucha atención para detectar ciertos símbolos que sugieren que un administrador tiene poder.² Éstos incluyen la capacidad de interceder en favor de alguien que está en dificultades en la organización, para obtener aprobación para gastos que superen el presupuesto, para colocar asuntos en la agenda de las grandes reuniones y para obtener un acceso rápido a los tomadores de decisiones de alto nivel en la organización.

θ Tácticas del poder

Esta sección es una extensión lógica de nuestro análisis anterior. Hemos revisado de dónde viene el poder, ahora pasemos al tema de las **tácticas de poder** para aprender cómo traducen los empleados estas bases de poder en acciones específicas. La investigación reciente indica que hay formas estandarizadas por medio de las cuales los detentadores de poder tratan de conseguir lo que desean.³

tácticas de poder

Formas en que los individuos traducen las bases de poder en acciones específicas.

Cuando se les pidió a 165 administradores que expusieran por escrito algún caso donde habían influido en sus jefes, colaboradores o subordinados, se obtuvieron un total de 370 tácticas de poder, agrupadas en 14 categorías. Se resumieron estas respuestas, se describieron en un cuestionario de 58 puntos y se repartieron a más de 750 empleados. A esas personas se les preguntó no sólo qué hacían para influir en otros en su trabajo sino también las posibles razones para influir en la persona que era su objetivo. Los resultados, que se resumen aquí, nos proporcionan considerables elementos de juicio respecto de las tácticas de poder — la forma como el personal de nivel gerencial influye en otros y las condiciones en que se elige una táctica entre otras varias —¹⁴

Los resultados identificaron siete dimensiones o estrategias tácticas:

- *Razón*: uso de datos y hechos para hacer una presentación lógica o racional de las ideas.
- *Amistad*: uso de adulación, creación de buena voluntad, una actuación de humildad y ser amistoso antes de formular una petición.
- *Coalición*: obtener el apoyo de otras personas en la organización para respaldar la petición.
- *Negociación*: uso de concertaciones para el intercambio de beneficios o favores.
- *Asertividad*: uso de un enfoque directo y agresivo, como exigir el cumplimiento de las solicitudes, la repetición de recordatorios, ordenar a los individuos que cumplan con lo que se les pide y señalarles que las reglas exigen cumplimiento.
- *Autoridad superior*: obtener el apoyo de niveles superiores en la organización para respaldar las solicitudes.
- *Sanciones*: uso de recompensas y sanciones derivadas de la organización, como evitar o prometer un aumento de sueldo, la amenaza de dar una evaluación insatisfactoria del desempeño, o detener un ascenso.

Los investigadores encontraron que los empleados no confían de manera igual en las siete tácticas. Sin embargo, como lo muestra la tabla 12-2, la estrategia más popular fue el uso de la razón, sin que importe si la

influencia estaba dirigida hacia arriba o hacia abajo. Más todavía, los investigadores descubrieron cuatro variables de contingencia que afectan la selección de una táctica de poder: el poder relativo del administrador, los objetivos del administrador para desear la influencia, las expectativas que tiene el administrador de la voluntad de complacerlo por parte de la persona que es su objetivo y la cultura organizacional.

Tabla 12-2 Uso de tácticas de poder: desde la más popular hasta la menos popular

	Quando los administradores influyen en sus superiores*	Quando los administradores influyen en sus subordinados
Más popular	Razón	Razón
	Coalición	Asertividad
	Amistad	Amistad
	Negociación	Coalición
	Asertividad	Negociación
	Mayor autoridad	Mayor autoridad
Menos popular		Sanciones

* Las sanciones se omiten en la escala que mide la influencia ascendente.

Fuente: Reimpreso con autorización del editor, de "Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians, and Bystanders", por D. Kipnis et al., *Organizational Dynamics* (Invierno de 1984), pág. 62. Derechos reservados 1984 Periodicals Division, American Management Association, Nueva York. Todos los derechos reservados.

El poder relativo de un administrador afecta de dos maneras la selección de las tácticas. En primer lugar, los administradores que controlan recursos que son valiosos para otras personas, o aquellos que se percibe que están en posiciones de dominio, utilizan una mayor variedad de tácticas que aquellos que tienen menos poder. En segundo lugar, los administradores con poder utilizan la asertividad con mayor frecuencia que aquellos que tienen menos poder. En principio, podemos esperar que la mayoría de los administradores traten de utilizar peticiones y razonamientos simples. La asertividad es una estrategia de respaldo, que se utiliza cuando el objetivo de la influencia rehúsa o parece renuente a cumplir con la solicitud. La resistencia lleva a los administradores a emplear estrategias más directivas. Normalmente suelen pasar de una simple petición a la insistencia de que se satisfagan sus demandas. Pero el administrador con relativamente poco poder es más probable que cese en su intento de influir en otros cuando encuentra resistencia, porque percibe que los costos asociados con la asertividad son inaceptables.

Los administradores varían sus tácticas de poder en relación con sus objetivos. Cuando los administradores buscan beneficios de un superior, tienden a confiar en el uso de palabras amables y la promoción de relaciones agradables; es decir, utilizan la amistad. En comparación, los administradores que intentan persuadir a sus superiores a aceptar nuevas ideas, por lo general confían en la razón. Este equipamiento de tácticas con los objetivos también es válido para la influencia descendente. Por ejemplo, los administradores usan la razón para vender ideas a los subordinados y la amistad para conseguir favores.

Las expectativas de éxito del administrador orientan su elección de tácticas. Cuando la experiencia pasada indica que hay una gran probabilidad de éxito, los administradores utilizan peticiones sencillas para obtener el cumplimiento. Cuando el éxito es menos predecible, los administradores están más tentados a utilizar la energía y sanciones para alcanzar sus objetivos.

Por último, sabemos que las culturas dentro de las organización difieren marcadamente — por ejemplo, algunas son cálidas, relajadas y apoyadoras; otras son formales y conservadoras—. Por tanto, la cultura organizacional en la que trabaja un administrador tendrá una relación significativa sobre la definición de las tácticas que se consideran apropiadas. Algunas culturas estimulan el uso de la amistad, otras alientan la razón y otras más se apoyan en las sanciones y la asertividad. Así, la organización misma influirá en el subconjunto de tácticas de poder que los administradores consideren como de uso aceptable.

θ *El poder en los grupos: coaliciones*

Aquellas personas que “están fuera del poder” y que procuran estar “dentro”, tratarán primero de aumentar su poder individual. ¿Por qué repartir las ventajas si no hay obligación de hacerlo? En cambio cuando la estrategia individual resulta ineficaz, la alternativa es formar una coalición. Hay poder en el número.

La forma natural de obtener influencia es convertirse en un detentador de poder. Por tanto, los que lo desean tratarán de construir una base personal de poder. Pero, en muchos casos, esto puede ser difícil, arriesgado, costoso, o imposible. En tales situaciones, se harán esfuerzos para formar una coalición de dos o más “de los que están fuera” que, al unirse, pueden combinar sus recursos para aumentar sus respectivas recompensas.⁵

En la historia encontramos que los trabajadores y obreros que no tenían éxito por sí mismos al negociar con sus empleadores, recurrían a los sindicatos para que negociaran en su nombre. En años recientes, los empleados administrativos y los profesionales han acudido cada vez más a los sindicatos después de encontrar que es difícil ejercer un poder individual para conseguir mejores sueldos y una mayor seguridad en el puesto.

Los individuos tuvieron poco éxito al procurar influir en la legislación local, estatal y federal para proteger los derechos de aquellos que sufren de SIDA. Sin embargo, coaliciones como ACTUP han tenido éxito para aumentar la conciencia pública al respecto y han negociado para obtener una mayor protección de sus derechos.

¿Qué predicciones podemos hacer respecto de la formación de coaliciones?¹⁶ En primer lugar, las coaliciones en las organizaciones frecuentemente procuran maximizar su tamaño. En la teoría de la ciencia política, las coaliciones se mueven en dirección opuesta — tratan de minimizar su tamaño —. Tienden a ser lo suficientemente grandes para ejercer el poder necesario para la obtención de sus objetivos. Pero las legislaturas son diferentes de las organizaciones. De manera específica, la toma de decisiones en las organizaciones no termina simplemente con la selección entre un conjunto de alternativas. También debe implantarse la decisión. En las organizaciones, la implantación y el compromiso con la decisión son por lo menos tan importantes como la decisión en sí. Por tanto, las coaliciones en las organizaciones necesitan buscar una base amplia que apoye los objetivos de la coalición. Esto significa ampliar la coalición para abarcar tantos intereses como sea posible. Desde luego, la expansión de esta coalición para facilitar la integración de un consenso es más probable que ocurra en culturas organizacionales donde son de gran valor la cooperación, el compromiso y la toma compartida de decisiones. Es menos probable que se busque la maximización del tamaño de la coalición en las organizaciones autocráticas y controladas de manera jerárquica.

Otra predicción acerca de las coaliciones se relaciona con el grado de interdependencia dentro de la organización. Es probable que se creen más coaliciones donde hay una gran interdependencia de tareas y recursos. En contraste, habrá menos interdependencia entre las subunidades, y menos actividad de formación de coaliciones donde las subunidades son más que autosuficientes o con abundancia de recursos.

Por último, la formación de coaliciones se verá influida por las tareas reales que desarrollen los trabajadores. Mientras más rutinaria sea la tarea de un grupo, mayor es la probabilidad de la formación de coaliciones. Cuanto más rutinario sea el trabajo que desarrollan las personas, mayor es la posibilidad de sustituirlos, y, por tanto, mayor es su dependencia. Para compensar esta dependencia, se puede esperar que recurran a una coalición. Por tanto, vemos que los sindicatos tienen mayor atracción para los obreros poco calificados y no profesionales que para los calificados y profesionales. Desde luego, cuando es alta la oferta de empleados capacitados y profesionales en relación con su demanda, o cuando las organizaciones tienen puestos no rutinarios tradicionalmente estandarizados, podemos esperar que sus ocupantes encuentren atractiva la sindicalización.

θ *Acoso sexual: poder desigual en el sitio de trabajo*

El tema del acoso sexual recibió mayor atención por parte de las corporaciones y los medios de comunicación en los años 80 a causa del aumento de empleadas, especialmente en ambientes de trabajos no tradicionales. Pero fueron las audiencias del congreso en el otoño de 1991, cuando la profesora de derecho Anita Hill acusó directamente de acoso sexual al candidato a la Suprema Corte, Clarence Thomas, lo que desafió a las organizaciones a reevaluar sus políticas y prácticas contra el hostigamiento sexual.⁷

Desde un punto de vista legal, se define el **acoso sexual** como aquellas

acoso sexual

Atenciones que no son bien recibidas, solicitud de favores sexuales, y otro comportamiento verbal o físico de naturaleza sexual.

acciones indeseables, solicitudes de favores sexuales y otros comportamientos verbales o físicos de naturaleza sexual. Una decisión de la Suprema Corte en 1993 ayudó a aclarar esta definición, al agregar que la prueba clave para determinar si ha habido acoso sexual es determinar si los comentarios o el comportamiento en un ambiente de trabajo se “percibiría de manera razonable, y se le percibe, como hostil o abusadora” .‘~ Pero continúa el desacuerdo respecto de qué es lo que constituye *específicamente* el acoso sexual. Las organizaciones han alcanzado un progreso considerable durante los últimos años hacia la limitación de formas manifiestas de acoso sexual a las empleadas. Esto incluye el contacto físico no deseado, peticiones periódicas de citas cuando es evidente que la mujer no está interesada, y amenazas coercitivas de que una mujer puede perder su trabajo si rechaza una proposición sexual. Los problemas hoy en día probablemente surjan alrededor de formas más sutiles de acoso sexual: miradas o comentarios no deseados; chistes de color subido; artefactos sexuales, como calendarios de personas desnudas en el lugar de trabajo; o una mala interpretación de donde termina el “ser amistoso” y comienza el “acoso”.

Un jurado de la ciudad de San Francisco concedió a Rena Wee \$7.1 millones como reparación por daños por acoso sexual en una demanda contra Baker & Mckenzie, el bufete jurídico más grande del mundo. Weeks, secretaria del bufete, testificó que su jefe, socio de la empresa, la acosó con caricias físicas y comentarios groseros. Después de que se quejó con sus superiores, Weeks fue transferida a otro departamento y su jefe fue enviado a consejería. Durante el juicio, otras ex empleadas relataron acosos similares que habían reportado a sus superiores. Aunque el jefe de Weeks dijo que no lo hacía con malicia o con intención de dañarla, el jurado lo encontró culpable y responsabilizó a la empresa de no tomar con seriedad las quejas y de no adoptar las medidas apropiadas. Un miembro del jurado dijo del testimonio de la defensa: “Tuve la sensación de estar frente al poder, la arrogancia y las mentiras descaradas.” Aquí se muestra a Weeks con sus abogados después del juicio.

La mayoría de los estudios confirman que el concepto de poder es central para la comprensión del acoso sexual.⁹ Esto parece ser cierto aunque el acoso venga de un supervisor, de un compañero de trabajo, o hasta de un subordinado.

La pareja supervisor-empleada caracteriza mejor una relación desigual de poder, donde el poder del puesto le da al supervisor la capacidad de recompensar y coaccionar. Los supervisores dan a los subordinados sus asignaciones de trabajo, evalúan su desempeño, formulan recomendaciones para ajustes en sueldos y ascensos y hasta deciden si una empleada conserva su empleo. Estas decisiones le dan poder a un supervisor. Puesto que los subordinados desean revisiones favorables de su desempeño, incrementos de sueldo y cosas semejantes, es claro que los supervisores controlan recursos que la mayoría de sus subordinados consideran importantes y escasos. También conviene observar que los individuos que ocupan posiciones de alto estatus (como puestos de gerencia) a veces creen que el acoso sexual de sus subordinadas es simplemente una extensión de su derecho de formular exigencias a los individuos de estatus inferior. A causa de las desigualdades en poder, el acoso sexual por parte del jefe es el que suele crear las mayores dificultades para aquellas personas que están siendo hostigadas. Si no hay testigos, es la palabra del subordinado contra la del jefe. ¿Hay otras personas a quienes ha hostigado este jefe, y de ser así, se prestarán a rendir testimonio? En virtud del control que el supervisor ejerce sobre los recursos, muchas de las personas hostigadas temen hablar por temor a la venganza del supervisor.

Aunque los compañeros de trabajo no tienen posiciones de poder, pueden tener influencia y utilizarla para acosar sexualmente a sus compañeros. De hecho, aunque parece que los compañeros emplean formas algo menos fuertes de hostigamiento que los supervisores, son ellos los que con mayor frecuencia perpetran el acoso sexual en las organizaciones. ¿Cómo ejercen el poder los compañeros? Lo más común es que sea al proporcionar o retener información, cooperación y apoyo. Por ejemplo, el desempeño eficaz de la mayoría de los puestos requiere de la

interacción y apoyo de los compañeros. Esto es especialmente cierto hoy en día, en que el trabajo se asigna a equipos. Al amenazar con retener o retrasar información que es necesaria para realizar con éxito sus metas de trabajo, los compañeros pueden ejercer poder sobre uno.

Aunque no recibe la misma atención que la que obtiene el acoso de un supervisor, las mujeres en puestos de poder también pueden estar sujetas al acoso sexual de hombres que ocupan puestos de menos poder dentro de la organización. Esto se logra generalmente con la devaluación que hace el subordinado de la mujer, cuando pone de relieve estereotipos tradicionales de sexo (como su vulnerabilidad, pasividad, falta de compromiso con la carrera) que se reflejan en forma negativa sobre la mujer en un puesto de poder. ¿Por qué desearía desarrollar tales prácticas un subordinado? Para intentar obtener cierto poder sobre la mujer de mayor jerarquía o para minimizar la diferencia en poder.

El tópico del acoso sexual está relacionado con el poder. Trata de un individuo que controla o amenaza a otro individuo. Eso está mal. Más aún, es ilegal. Pero uno puede entender cómo el acoso sexual surge en las organizaciones si uno lo analiza en términos de poder.

θ *La política: el poder en acción*

Cuando la gente se reúne en grupos, se ejercerá poder. Las personas desean labrarse un nicho desde el cual puedan ejercer influencia, obtener recompensas y progresar en sus carreras.²⁰ Cuando los empleados en las organizaciones convierten su poder en acción, los describimos como gente involucrada en política. Aquellos que tienen buenas habilidades políticas tienen la capacidad de utilizar con eficacia sus bases de poder.²¹

.... El CO en las noticias

Muchas compañías están procurando desterrar el acoso sexual

¡Acoso sexual! Ningún tema ha ocasionado recientemente tanta confusión. Los administradores y empleados están formulándose preguntas básicas como: ¿Estuvo bien decirle que me gustaba su vestido? ¿Está bien que la invite a almorzar para hablar sobre ese proyecto? ¿Debería dejar de tocar a las personas, aunque sólo sea una palmada en la espalda como señal de aprobación?

Un punto en que todos los expertos parecen estar de acuerdo es que el acoso sexual realmente no tiene que ver con el sexo. Tiene que ver con el poder —más específicamente, con el abuso del poder—.

Noventa por ciento de las compañías de *Fortune 500* han tenido quejas de acoso sexual. Más de una tercera parte ha sido demandada por lo menos una vez, y

como una cuarta parte ha sido demandada una y otra vez.

¿Qué están haciendo las organizaciones para eliminar el acoso sexual? La mayoría está adoptando un enfoque de tres puntos. En primer lugar, están formulando políticas formales que muestran que la compañía ve con seriedad este problema. Por ejemplo, Honeywell hace pública su política sobre acoso sexual en un manual que se entrega a cada empleado y en carteles que se colocan en lugares estratégicos. AT&T advierte a sus empleados que se les puede despedir por acercamientos sexuales indeseados repetidos, por utilizar palabras sexualmente degradantes para describir alguna persona, o mostrar cuadros u objetos ofensivos sexualmente en el trabajo. En segundo lugar, las organizaciones están invirtiendo en capacitación. La capacitación más eficaz parecen ser los talleres de trabajo en que los

participantes tienen oportunidad de hablar unos con otros, en lugar de limitarse a escuchar una conferencia o ver un video. En clases en que se pide a hombres y mujeres que comparen sus impresiones de la misma situación hipotética, pueden ocurrir verdaderos descubrimientos. Por último, las organizaciones están estableciendo procedimientos claros para manejar las quejas cuando surgen. Los patrones suelen escoger un ombudsman imparcial, generalmente en el departamento de recursos humanos, para escuchar e investigar los cargos antes de que se involucren los abogados. Cuando se encuentra que las quejas son legítimas, las organizaciones toman “una acción inmediata y apropiada”. De acuerdo con las circunstancias, ésta puede variar desde transferir a la acosada o al acosador a un departamento diferente, castigar al acosador con el sueldo de un par de semanas, o directamente con el

despido de la parte culpable.

Con base en AB. Físher, “Sexual Harassment: What to Do”, *Fortune* (23 de agosto de 1993), págs. 84-88.

Definición

No faltan definiciones de lo que es la política en las organizaciones. Sin embargo, las definiciones se han enfocado esencialmente en el uso del poder para afectar la toma de decisiones en las organizaciones, o en el comportamiento de los miembros que tienen un objetivo egoísta y que no está sancionado por la organización.” Para nuestros propósitos, definiremos el **comportamiento político** en las organizaciones como *aquellas actividades que no se requieren como parte del papel formal de uno en la organización, pero que influyen, o tratan de influir, en la distribución de beneficios y perjuicios dentro de la organización.*³

comportamiento político

Aquellas actividades que no se requieren como parte del papel formal de uno en la organización, pero que influyen, o tratan de influir, en la distribución de beneficios y perjuicios dentro de la organización.

Esta definición abarca elementos clave de lo que quiere decir la mayoría de la gente cuando habla de la política en las organizaciones. El comportamiento político está *fuera* de los requisitos específicos del propio puesto. El comportamiento exige cierto intento de uso de las bases de *poder* de uno. Además, nuestra definición abarca esfuerzos para influir en las metas, criterios o procesos utilizados para la *toma de decisiones* cuando establecemos que la política se ocupa de “la distribución de beneficios y perjuicios dentro de la organización”. Nuestra definición es lo suficientemente amplia como para incluir comportamientos políticos diversos, como la retención de información clave por parte de los tomadores de decisiones, delaciones, diseminación de rumores, filtración de información confidencial de las actividades organizacionales a los medios de comunicación, intercambio de favores con otros dentro de la organización para beneficio mutuo, y la negociación en favor o en contra de un individuo o alternativa de decisión específicos. La tabla 12-3 proporciona una medida rápida para ayudarle a evaluar lo que de política tenga su organización.

Un comentario final se relaciona con lo que se ha llamado la dimensión “legítima-ilegítima” en el comportamiento político.²⁴ El **comportamiento político legítimo** se refiere a la política normal de todos los días — quejarse con el superior, pasar por alto la cadena de mando, la formación de coaliciones, la obstrucción de políticas o decisiones organizacionales por medio de la inactividad o una adhesión excesivamente rigurosa a las reglas y el desarrollo de contactos fuera de la organización por medio de las actividades profesionales—. Sin embargo, también existen **comportamientos políticos ilegítimos** que violan las reglas implícitas del juego. A quienes realizan tales actividades extremas a menudo se les llama individuos que juegan con pelota dura. Las actividades ilegítimas incluyen el sabotaje, la delación y las protestas simbólicas como el utilizar ropa no ortodoxa o botones de protesta o el que grupos de empleados se reporten enfermos de manera simultánea.

comportamiento político

legítimo

Política normal de todos los días.

comportamiento político

ilegítimo

Comportamiento político extremo que viola las reglas implícitas del juego.

La inmensa mayoría de todas las acciones políticas en las organizaciones son legítimas. Las razones son pragmáticas: las formas extremas, ilegítimas, del comportamiento político presentan un riesgo muy real de originar la pérdida de la membresía en la organización o de la imposición de sanciones extremas contra aquellos que las utilizan, y luego no tienen suficiente poder para cerciorarse de que funcionen.

Tabla 12-3 Una medida rápida de lo que tiene de política su organización

¿Hasta qué grado es política su organización? Responda a las siguientes cinco preguntas utilizando esta escala:

FD = Fuerte Desacuerdo

D = Desacuerdo

I = Inseguro

A = Acuerdo

FA = Fuerte Acuerdo

1. El favoritismo, en lugar de los méritos, es lo que determina quién sale adelante. _____

2. Aquí no hay lugar para “conformistas”; se desean las buenas ideas, aunque _____

esto signifique estar en desacuerdo con los superiores.	_____
3. Uno puede ir pasando aquí siendo un buen chico, sin que imparta la calidad de su trabajo.	_____
4. Se estimula a los empleados a hablar con franqueza, aun cuando critiquen ideas bien establecidas,	_____
5. Hay “camarillas” o grupos “in” que obstaculizan la eficacia en esta empresa.	_____

Calificaciones: para las afirmaciones 1, 3 y 5 atórguese un punto para un fuerte desacuerdo; 2 puntos para desacuerdo; y así sucesivamente (hasta cinco puntos por fuerte acuerdo). Para los puntos 2 y 4, invierta la calificación (es decir, un punto por fuerte acuerdo, etc.). Sume el total; mientras mayor sea la calificación total, mayor es el grado de política organizacional percibida.

Fuente: GR. Ferris y KM. Kocmar, “Perceptions of Organizational Politics”, *Journal of Management* (marzo de 1992), pág. 99. Derechos reservados 1992 por Southern Management Association. Reimpreso con autorización.

La realidad de la política

La política es un hecho en la vida de las organizaciones. Las personas que pasan por alto este hecho de la vida lo hacen bajo su propio riesgo. Pero uno podría preguntarse, ¿tiene que existir la política? ¿No es posible que una organización esté libre de la política? Es *posible*, pero muy improbable.

Las organizaciones están compuestas de individuos y grupos con diferentes valores, metas e intereses.²⁵ Esto propicia el potencial para que surja el conflicto sobre los recursos. Los presupuestos departamentales, la asignación de espacios, las responsabilidades de proyecto y ajustes en sueldos son sólo unos cuantos ejemplos de los recursos en los que estarán en desacuerdo los miembros de una organización.

• La política es un hecho en la vida de las organizaciones.

Los recursos en las organizaciones también están limitados, lo que frecuentemente hace que el conflicto potencial se convierta en conflicto real. Si los recursos fueran abundantes, entonces todos los diversos grupos dentro de la organización podrían satisfacer sus metas. Pero puesto que los recursos son limitados, no se pueden satisfacer los intereses de todo el mundo. Además, sea cierto o no, las ganancias de un individuo o grupo a menudo se *perciben* como logros a expensas de otros dentro de la organización. Esas fuerzas originan competencia entre los miembros por los recursos limitados de la organización.

Quizás el factor más importante que lleva la política al interior de las organizaciones sea el conocimiento de que la mayoría de los “datos” utilizados para asignar los recursos limitados están sujetos a interpretación. Por ejemplo, ¿qué es un *buen* desempeño? ¿Qué es un mejoramiento *adecuado*? ¿Qué es lo que constituye un trabajo *no satisfactorio*? El manager de cualquier equipo de béisbol en las ligas mayores sabe que un bateador de .400 es un gran realizador y que un bateador de .125 es un pobre realizador. No se necesita ser un genio del béisbol para saber que se debe poner a jugar a su bateador de .400 y enviar al bateador de .125 de regreso a las ligas menores. Pero, ¿qué sucede si usted tiene que escoger entre jugadores que pegan .280 y .290? Entonces entran en juego otros factores menos objetivos: la habilidad para jugar su posición, la actitud, el potencial, la capacidad para desempeñarse cuando está bajo presión, su lealtad al equipo, y así sucesivamente. La mayoría de las decisiones administrativas se parecen más a la elección entre un bateador de .280 y .290 que a la elección entre un bateador de .125 y uno de .400. Es en este terreno medio, grande y ambiguo de la vida organizacional — donde los hechos *no* hablan por sí solos — en que florece la política (véase la tabla 12-4).

Por último, puesto que la mayoría de las decisiones tiene que tomarse en un clima de ambigüedad — donde los hechos rara vez son totalmente objetivos y por tanto abiertos a la interpretación—, la gente dentro de las organizaciones utilizará cualquier influencia que esté a su alcance para colorear los hechos de manera que apoyen sus metas e intereses. Desde luego, eso crea las actividades que llamamos *politiquería*. Por tanto, para contestar la pregunta anterior —¿no es posible que una organización esté libre de la política?—, podemos decir que sí, cuando todos los miembros de esa organización tengan las mismas metas e intereses; cuando los recursos organizacionales no estén escasos; y cuando los resultados del desempeño sean totalmente claros y objetivos. ¡Pero eso no describe al mundo organizacional en que vivimos la mayoría de nosotros!

Factores que contribuyen al comportamiento político

No todos los grupos u organizaciones son igualmente políticos. Por ejemplo, en algunas organizaciones la politiquería es abierta y desenfrenada; en otras, la política tiene una influencia pequeña en los resultados. ¿Por qué existe esta variación?

Tabla 12-4 La política está en los ojos del observador

Un comportamiento que una persona caracteriza como “política organizacional” es más probable que otra persona la considere un ejemplo de “administración eficaz”. El hecho no es que la administración eficaz sea necesariamente política, aunque en algunos casos sí pudiera serlo. Más bien, el punto de referencia de una persona determina lo que clasifico como política organizacional. Vea los siguientes adjetivos utilizados para describir el mismo fenómeno. Esto sugiere que la política, como la belleza, está en los ojos del observador.

“Política”	“Administración eficaz”
1. Culpar a otros	1. Determinar la responsabilidad
2. “Acariciar”	2. Desarrollar relaciones de trabajo
3. Adular	3. Demostrar lealtad
4. Evadir la responsabilidad	4. Delegar autoridad
5. Cubrirse las espaldas	5. Documentar las decisiones
6. Crear conflictos	6. Estimular el cambio y la innovación
7. Formar coaliciones	7. Facilitar el trabajo de equipo
8. Delatar	8. Mejorar la eficacia
9. Conspirar	9. Planear
10. Sobrerrealizador.	10. Competente y capaz
11. Ambicioso	11. Orientado a su carrera
12. Oportunista	12. Astuto
13. Mañoso	13. De mente práctica
14. Arrogante	14. Con autoconfianza
15. Perfeccionista	15. Atento a los detalles

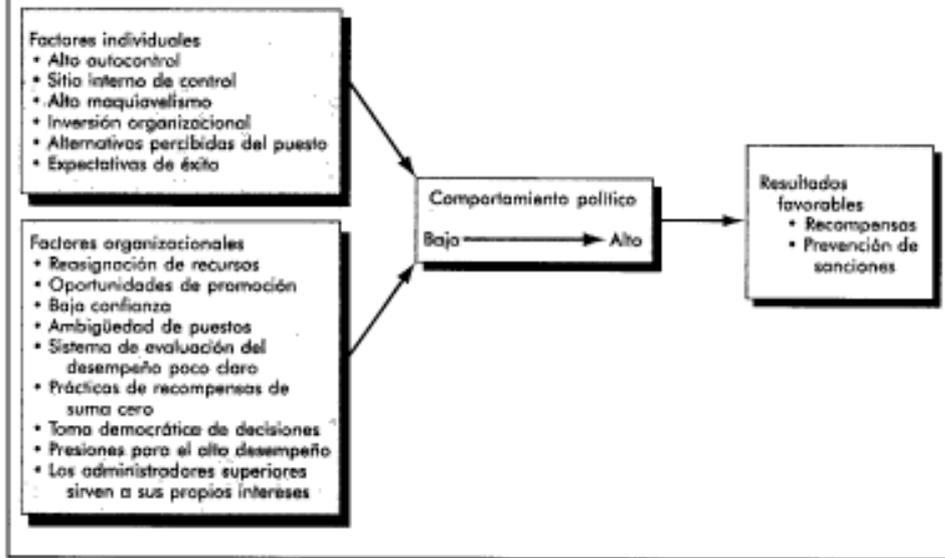
Esta tabla se basó en T.C. Krell, M.E. Mendenhall y J. Sendry, “Doing Research in the Conceptual Morass of Organizational Politics”, ensayo presentado en Western Academy of Management Conference, Hood, CA., abril de 1987.

Las investigaciones y observaciones recientes han identificado varios factores que parecen estimular el comportamiento político. Algunos son características individuales, derivadas de las cualidades específicas de la gente que trabaja en las organizaciones; otros son resultado de la cultura o el ambiente interno de la organización. La figura 12-3 ilustra cómo los factores, tanto individuales como organizacionales, pueden incrementar el comportamiento político y proporcionar resultados favorables (mayores recompensas y evasión de sanciones), tanto para individuos como para grupos en las organizaciones.

FACTORES INDIVIDUALES A nivel individual, los investigadores han identificado ciertos rasgos y necesidades de la personalidad y otros factores que probablemente estén relacionados con el comportamiento político. En términos de rasgos encontramos que los empleados que son grandes controladores tienen un sitio interno de control y una gran necesidad de poder; son los que más probablemente desarrollen un comportamiento político.²⁶

El poseedor de un gran autocontrol es más sensible a las señales sociales, muestra mayores niveles de conformidad social y es más probable que tenga mucha más habilidad en el comportamiento político que el que tiene bajo autocontrol. Los individuos con un sitio interno de control, por creer que pueden controlar su ambiente, están más propensos a asumir una actitud proactiva e intentan manipular las situaciones a su favor. Y no es de sorprender que la personalidad maquiavélica — que se caracteriza por la voluntad de manipular y el ansia de poder — se sienta cómoda al utilizar la política como medio para promover sus propios intereses.

Figura 12-3
Factores que influyen en el comportamiento político



Además, la inversión de un individuo en la organización, las alternativas que percibe y sus expectativas de éxito influirán en el grado hasta el cual utilizará medios ilegítimos de acción política.²⁷ Mientras más haya invertido una persona en la organización en términos de expectativas de beneficios futuros, más tiene que perder esa persona si se le deja fuera y menos probabilidades hay de que utilice medios ilegítimos. Mientras más alternativas u oportunidades tenga una persona — por un mercado de trabajo favorable o la posesión de habilidades o conocimientos escasos, una prominente reputación, o contactos poderosos fuera de la organización—, mayores son las probabilidades de que se arriesgue a emprender acciones políticas ilegítimas. Por último, si un individuo tiene pocas expectativas de éxito al usar medios ilegítimos, es poco probable que intente usarlos. Es mucho más probable que las grandes expectativas de éxito en el uso de medios ilegítimos sean competencia, tanto de individuos experimentados y poderosos con habilidades políticas refinadas, como de empleados inexpertos e ingenuos que calculan mal sus riesgos.

FACTORES ORGANIZACIONALES La actividad política probablemente sea más una función de las características de la organización que de las diferentes variables individuales. ¿Por qué? Porque muchas organizaciones tienen un gran número de empleados que cuentan con las características individuales que hemos enlistado; sin embargo, el alcance del comportamiento político varía mucho.

Aunque reconocemos el papel que las diferencias individuales pueden desempeñar en el fomento de la politiquería, la evidencia apoya con más fuerza que son determinadas situaciones y culturales las que promueven la política. Más específicamente, cuando están declinando los recursos de una organización, cuando está cambiando el patrón existente de recursos y cuando hay oportunidad de ascensos, es más probable que surja la política.²⁸ Además, las culturas que se caracterizan por la poca confianza, la ambigüedad en los puestos, los sistemas oscuros de evaluación del desempeño, las prácticas de asignación de recompensas de suma cero, la toma democrática de decisiones, las altas presiones para un buen desempeño y los administradores superiores que velan por sus propios intereses, crean un caldo de cultivo apropiado para la politiquería.²⁹

Exhaustos de trabajar tiempo extra a diario y fines de semana, los empleados de la planta Buick City de General Motors en Flint, Michigan, entraron a hacer político pura rebelarse en contra de la decisión de la compañía de no contratar a más empleadas de planta, Después de una serie de recortes de personal que redujeron los costos y mejoraron lo competitividad, GM decidió que pegar el tiempo extra a los empleados era menos costoso que pagar sueldos beneficios

adicionales y costos de capacitación a empleados nuevos. Pero los empleados dijeron que el exceso de horas de trabajo no les dejaba tiempo para estar con sus familias, que trabajaban, literalmente, hasta caer enfermos. A tal punto que mas de 1 000 de los 11500 empleados de planta tenían permiso por incapacidad. Decidieron Ira la huelga, con el fin de forzar a GM a contratar a más empleados de planta para compensar la emergencia de exceso de horas de trabajo. GM puso fin ala disputa al cabo de tres días de huelga con la promesa de contratar a 779 empleados más, de tiempo completo.

Cuando las organizaciones efectúan recortes para mejorar la eficacia, se tienen que reducir los recursos. Al verse amenazadas con la pérdida de recursos, las personas pueden desarrollar acciones políticas para proteger lo que tienen. Pero cualquier cambio, en especial aquellos que implican una reasignación importante de recursos dentro de la organización, tienen la propensión de estimular el conflicto y aumentar la politiquería.

Se ha encontrado consistentemente que las decisiones para la determinación de los ascensos son de lo más político en las organizaciones. La oportunidad de ascensos o promociones estimula a las personas a competir por un recurso limitada y procurar influir positivamente en el resultado de la decisión.

Mientras menos confianza exista dentro de la organización, mayor será el nivel del comportamiento político y más probable que éste sea ilegítimo. De manera que una gran confianza debe suprimir el nivel de comportamiento político en general, e inhibir las acciones ilegales en particular.

La ambigüedad en los puestos significa que no está claro el comportamiento prescrito de los empleados. Por tanto, hay menos limites al alcance y funciones de las acciones políticas del empleado. Puesto que las actividades políticas se definen como aquellas que no se exigen como parte del puesto formal de una persona, mientras mayor sea la ambigüedad del puesto, más pueden desarrollarse actividades políticas con poca probabilidad de que se vuelvan visibles.

La práctica de la evaluación del desempeño dista mucho de ser una ciencia perfecta. Mientras más utilicen las organizaciones criterios subjetivos en la evaluación, mientras enfatizan una sola medida de resultados, o mientras permitan que pase un tiempo considerable entre el tiempo de una acción y su evaluación, mayor será la probabilidad de que el empleado pueda dedicarse a la politiquería sin ser descubierto. Los criterios subjetivos de desempeño crean ambigüedades. El uso de una sola medida de resultados alienta a los individuos a hacer lo que sea necesaria para verse bien en esa medida, pero a menudo a expensas de no desempeñarse bien en otros aspectos importantes del puesto que se está evaluando. La cantidad de tiempo que pasa entre una acción y su evaluación también es un factor que interesa. Mientras más largo sea ese periodo, menos probabilidades hay de que se responsabilice al empleado de su comportamiento político.

Mientras más enfatice la cultura de una organización el enfoque de suma cero a ganar-perder para recompensar las asignaciones, mayor motivación tendrán los empleados para dedicarse a la politiquería. El enfoque cero-suma trata el pastel de recompensas como de tamaño fijo, de manera que cualquier ganancia que logre una persona o un grupo tiene que ser a expensas de otra persona o grupo. ¡Si yo gano, usted tiene que perder! Si se van a distribuir \$10 000 en incrementos anuales de sueldo entre cinco empleados, entonces cualquier empleado que reciba más de \$2 000 le quita dinero a uno o más de los otros empleados. Una práctica semejante fomenta el que una persona haga ver mal a las demás y trate de aumentar la visibilidad de lo que ella misma hace.

Durante los últimos 25 años ha habido un movimiento general en Estados Unidos y en la mayoría de las naciones desarrolladas para lograr que las organizaciones sean menos autocráticas. Se está pidiendo a los administradores de estas organizaciones que se comporten de manera más democrática. Se les dice que deben permitir que sus subordinados los asesoren en la toma de decisiones y que deben descansar en mayor grado en el insumo que el grupo aporta al proceso de toma de decisiones. Sin embargo, dicho movimiento hacia la democracia no necesariamente ha sido aceptado por todos los administradores individuales. Muchos de estos administradores buscaron llegar a sus puestos a fin de tener un poder legítimo y así poder tomar decisiones unilaterales. Lucharon muy duro y frecuentemente pagaron altos costos personales para alcanzar sus puestos de influencia. Hacer participar a otros de su poder va directamente en contra de sus deseos. El resultado es que los administradores — especialmente aquellos que comenzaron sus carreras en los años 50 y 60— pueden utilizar de manera superficial los comités, conferencias y

reuniones de grupo que se requieran, como arena para la maniobra y la manipulación.

Mientras mayor presión sientan los empleados para desempeñarse bien, mayores son las probabilidades de que surja la politiquería. Cuando se hace a una persona estrictamente responsable de los resultados, ésta siente una gran presión para verse bien. Si este individuo percibe que toda su carrera depende de las cantidades de ventas del próximo trimestre o del reporte de productividad de la planta del próximo mes, existe motivación para hacer cualquier cosa que sea necesaria a fin de asegurarse de que los números presenten un cuadro favorable.

Por último, cuando los empleados ven que las personas que ocupan los puestos superiores se desempeñan en forma política, en especial cuando tienen éxito y son recompensados por ello, se origina un clima que apoya la politiquería. En cierto sentido, la politiquería realizada por la administración superior permite que las personas que ocupan puestos inferiores en la organización se dediquen a desarrollar actividades políticas, en el supuesto de que dicho comportamiento es aceptable.

Manejo de la impresión (o de las apariencias)

Sabemos que las personas tienen un interés continuo en la forma en que otras personas los perciben y valoran. Por ejemplo, los estadounidenses gastan miles de millones de dólares en dietas, membresías en clubes de salud, cosméticos y cirugía plástica, todo con la intención de que otras personas los encuentren más atractivos.³⁰ El que otros lo perciban a usted de manera positiva debe representar beneficios para la gente en las organizaciones. Por ejemplo, podría ayudarles inicialmente a obtener el puesto que desea en una organización y, una vez contratado, obtener evaluaciones favorables, mayores aumentos de sueldo y ascensos más rápidos. En un contexto político, puede ayudar a inclinar la balanza de distribución de beneficios en su favor.

De los conceptos a las habilidades

La politiquería

Olvide por un momento la ética de la politiquería y cualquier impresión negativa que pueda tener de la gente que participa en la política organizacional. Si usted desea estar más versado en la política de su organización, ¿qué podría hacer? Las siguientes ocho sugerencias probablemente le ayuden a mejorar su eficacia política.³³

1. Encadre la argumentación en función de las metas organizacionales. La politiquería eficaz requiere disfrazar sus propios intereses. No importa que su objetivo sea en su propio beneficio; todos los argumentos que presente deben encuadrarse en función de los beneficios que se deriven para la organización. Las personas cuyas acciones persigan descaradamente sus propios intereses a costa de los de la organización, serán casi universalmente denunciadas, es probable que pierdan influencia y frecuentemente sufren la sanción definitiva de ser expulsadas de la organización.

2. Desarrolle la imagen correcta. Si usted conoce la cultura de su organización, comprende lo que la organización desea y aprecia de sus empleados, en términos de atuendo, asociados con quienes se desee cultivar una relación y estudiando a quiénes evitar, si se debe presentar como alguien que corre riesgos o que los evita, con el estilo preferido de liderazgo, con la importancia que se da a llevarse bien con los demás, etcétera. Entonces estará equipado para proyectar la ima-

gen apropiada. Porque la evaluación de su desempeño no es un proceso totalmente objetivo, deben atenderse tanto el estilo como la sustancia.

3. Obtenga el control de los recursos de la organización. El control de los recursos organizacionales que son escasos e importantes es una fuente de poder. El conocimiento, la experiencia y la habilidad son recursos particularmente eficaces que hay que controlar. Ellos lo hacen más valioso para la organización, y en consecuencia es más probable que obtenga seguridad, desarrollo y un auditorio receptivo para sus ideas.

4. Parezca indispensable. Ya que estamos tratando de apariencias más que de hechos objetivos, usted podrá mejorar su poder si parece ser indispensable. En otras palabras, uno no tiene que ser realmente indispensable siempre que la gente clave de la organización crea que lo es. Si los tomadores de decisiones más importantes de la organización creen que no hay un sustituto listo para aportar a la organización lo que usted le aporta, es probable que estén dispuestos a hacerle muchas concesiones para que se sienta satisfecho.

5. Sea visible. Ya que la evaluación del desempeño tiene un componente subjetivo sustancial, es importante que su jefe y los que tienen el poder dentro de la organización estén conscientes de su contribución. Si usted tiene la suerte suficiente de tener un puesto que lleve sus logros ante los ojos de los demás, puede no requerirse tomar medidas directas para incrementar su

visibilidad. Pero su puesto puede demandarle el manejo de actividades que son de baja visibilidad, o su contribución específica puede ser indistinguible, porque usted es parte de un equipo. En tales casos —sin que parezca que usted hace sonar su propia bocina o que fanfarronea—, usted deseará llamar la atención sobre sus propios éxitos destacándolos en los reportes de rutina, haciendo que clientes satisfechos comenten su agradecimiento con los altos ejecutivos de su organización, dejándose ver en actos sociales, participando activamente en sus asociaciones profesionales, desarrollando alianzas con personas poderosas que hablen positivamente de sus logros, y tácticas similares. Por supuesto, el político habilidoso negocia activamente y con éxito para conseguir aquellos proyectos que incrementarán su visibilidad,

6. Desarrolle aliados poderosos. Ayuda, mucho contar con gente poderosa en su favor. Cultive contactos con personas potencialmente influyentes por arriba de usted, a su propio nivel y en los niveles inferiores. Ellas pueden proporcionarle información importante que pudiera no estar disponible por los canales

normales. Además, habrá veces en que las decisiones se tomarán en favor de aquellos que tengan el mayor apoyo. Tener aliados poderosos puede proporcionarle una coalición de apoyo cuando la necesite.

7. Evite a las miembros “contaminados”. Casi toda organización tiene miembros marginales cuyo estatus es cuestionable. Su desempeño y/o lealtad están bajo sospecha. Manténgase a distancia de tales individuos. Dada la realidad de que la eficacia tiene un fuerte componente subjetivo, su propia eficacia podría quedar bajo examen si se le asocia demasiado de cerca con los miembros contaminados.

8. Apoye a su jefe. Su futuro inmediato está en manos de su jefe actual. Puesto que éste evalúa su desempeño, usted por lo general querrá hacer todo lo que sea necesario para tener a su jefe de su parte. Usted debe realizar todos los esfuerzos posibles para ayudar a su jefe a tener éxito, hacerlo que se vea bien, apoyarle si está bajo ataque, y dedicar tiempo para encontrar qué criterios utilizará para evaluar su eficacia. No socave la posición de su jefe. Y no hable mal de él con otras personas.

Al proceso por el cual los individuos tratan de controlar la impresión que otros se forman de ellos se le llama **manejo de la impresión**.³³ Es un tema que sólo hasta fechas recientes ha ocupado la atención de los investigadores del CO.³²

¿Está todo el mundo preocupado con el manejo de la impresión (MI)? ¡No! Entonces, ¿de quién podríamos predecir que hará buen papel en MI? ¡Aquí no hay sorpresas! Es nuestro viejo amigo, el alto autocontrolador³⁴. Las personas con poco autocontrol tienden a presentar imágenes de sí mismas que son consistentes con sus personalidades, independientemente de las consecuencias benéficas o desmerecedoras. En contraste, los altos autocontroladores son buenos para interpretar las situaciones, y para moldear su apariencia y comportamiento para ajustarse a cada situación.

Si el lector deseara controlar la impresión que causa en otras personas, ¿qué técnicas debe utilizar? La tabla 12-5 resume algunas de las técnicas más populares de MI y le proporciona un ejemplo de cada una.

Tenga en cuenta que MI no implica que la impresión que da la gente necesariamente sea falsa (aunque, desde luego, en ocasiones así sucede).³⁵ Por ejemplo, las disculpas y la aclamación pueden ofrecerse con sinceridad. En relación con los ejemplos utilizados en la tabla 12-5, uno puede *realmente* creer que los anuncios contribuyen poco a las ventas en su región o que uno mismo es la clave en la triplicación de ventas de su división. Pero una falsa representación puede tener un alto costo. Si la imagen que se pretende es falsa, uno puede resultar desacreditado.³⁶ Si uno grita que viene el lobo con demasiada frecuencia, es probable que nadie le crea cuando el lobo realmente venga. De manera que el manejo de impresiones debe tener cuidado para no ser percibido como insincero o manipulador.³⁷

manejo de la impresión

Proceso mediante el cual los individuos tratan de controlar la impresión que otros se forman de ellos.

Tabla 12-5 Técnicas de manejo de la impresión (MI)

Conformidad

Estar de acuerdo con la opinión de alguna otra persona para ganar su aprobación.

Ejemplo: Un administrador le dice a su jefe: “Usted está absolutamente correcto en el plan de reorganización para la oficina regional de occidente. No podría estar más de acuerdo.”

Justificaciones

Explicaciones de un hecho que crea un problema, que tratan de minimizar la aparente gravedad del mismo.

Ejemplo: El gerente de ventas a su jefe: “No pudimos poner a tiempo el anuncio en el periódico, pero de todas maneras nadie responde a esos anuncios.”

Disculpas

Admisión de responsabilidad por un hecho indeseable. y al mismo tiempo se trata de obtener el perdón por dicha acción.

Ejemplo: El empleado al jefe: “Siento haber cometido ese error en el reporte. Por favor discúlpeme.”

Aclamación

Explicación de los hechos favorables para maximizar las implicaciones deseables para uno mismo.

Ejemplo: Un vendedor informa a un compañero: “Las ventas de nuestra división casi se han triplicado desde que yo llegué.”

Adulación

Halagar o otros alabando sus virtudes, en un esfuerzo de parecer perceptivo y agradable. *Ejemplo:* Un recién contratado a un compañero: “¡Manejaste con mucho tacto la queja de ese cliente! Yo nunca hubiera podido manejarlo tan bien como tú”.

Favores

Hacer algo en favor de otra persona con el fin de ganarse su aprobación. *Ejemplo:* El vendedor a un posible cliente: “Tengo dos boletos para la función de teatro de esta noche, que no puedo usar. Tórnelos. Considérelos como agradecimiento por el tiempo que me dedicó.”

Asociación

Destacar o proteger la imagen propia mediante el manejo de información sobre gente o cosas con las que uno está asociado.

Ejemplo: Un solicitante dice al entrevistador de empleo: “¡Qué coincidencia! Su jefe y yo fuimos compañeros de cuarta en la universidad.”

Fuente: Basada en B.R. Schlenker, *Impression Management* (Monterrey, CA, Brooks/Cole, 1980), W.L. Oordner y M.J. Mortinka, *Impression Management lo Organizatians*, *Journal of Management* (junio de 1988), pág. 332; y R.B. Cialdini, “Indirect Tactics of Image Management: Beyond Basking”, en R.A. Gocolane y 1? Rasenfeld <eds.), *Impression Management in The Organization* (Hillsdale, Ni: Erlboun, 19891, págs. 45-71.

¿Existen *situaciones* en que hay más probabilidades de que los individuos presenten una impresión falsa y que se salgan con la suya? Si, son las situaciones que se caracterizan por tener una gran incertidumbre o ambigüedad.³⁸ Estas situaciones proporcionan relativamente poca información como para poner en tela de juicio una afirmación fraudulenta y reducir los riesgos asociados con una representación falsa.

Sólo se han llevado a cabo un número limitado de estudios para comprobar la eficacia de las técnicas de MI, y se han limitado esencialmente a determinar si un comportamiento de MI está relacionado con el éxito que se tiene en la entrevista para conseguir un trabajo. Esta es un área de estudio especialmente necesaria, porque es evidente que los solicitantes tratan de proyectar imágenes positivas de ellos mismos, y hay medidas relativamente objetivas de los resultados (evaluaciones por escrito y la recomendación de contratarlos o no).

La evidencia es que sí funciona el comportamiento de MI.³⁹ Por ejemplo, en un estudio, los entrevistadores sentían que aquellos solicitantes para ocupar un puesto como representantes de servicios al cliente que utilizaban técnicas de MI se desempeñaban mejor en las entrevistas, y los entrevistadores se veían algo más inclinados a contratar a estas personas.⁴⁰ Más aún, cuando los investigadores consideraron los antecedentes de los solicitantes, llegaron a la conclusión de que el empleo de la técnica de MI fue lo único que influyó en los entrevistadores. Es decir, no parecía importante que los solicitantes tuvieran mucha o poca aptitud. Si utilizaban las técnicas de MI. se desempeñaban mejor en la entrevista.

Otro estudio sobre las entrevistas para la contratación se enfocó en determinar si ciertas técnicas de MI funcionaban mejor que otras.⁴¹ Los investigadores compararon a los solicitantes que utilizaban técnicas de MI que enfocaban la conversación sobre ellos mismos (llamado un *estilo controlador*) con los solicitantes que utilizaban técnicas que se enfocaban sobre el entrevistador (llamado *estilo sumiso*). La hipótesis de los investigadores era que los solicitantes que utilizaban el estilo controlador serían más eficaces, a causa de las expectativas implícitas inherentes en las entrevistas para conseguir empleo. Tendemos a esperar que los solicitantes de puestos destaquen sus logros y cualidades, se autopromuevan y empleen otras técnicas activas de control en una entrevista, porque reflejan confianza en si mismos e iniciativa. Los investigadores predijeron que estas técnicas de control activo funcionarían mejor para los solicitantes que las tácticas de sometimiento, como adecuar sus opiniones a las del entrevistador y ofrecer favores al entrevistador. Los resultados confirmaron estas previsiones. Los entrevistadores daban mejor calificación a los solicitantes que utilizaban el estilo controlador en factores como motivación, entusiasmo y hasta habilidades técnicas, y recibían más ofertas de contratación.

V. Cheryl Womack es dueña de VCW, una compañía que vende seguros a 1600 transportistas independientes, y su expectativa es que sus 70 empleados den .1 110 por ciento a su trabajo. Deben estar en disposición de llegar a menudo muy temprano y quedarse hasta altas horas en la noche, en caso de necesidad. Womack les pide a los empleados que pongan por escrita los puntos de su misión personal, detallando sus metas y que evalúen su progreso una vez al año. Toma en cuenta las sugerencias de los empleados que ayudan a que los clientes alimenten el crecimiento de la compañía. Cuando Wonnack entrevista a candidatos a Ingresar presta más atención a actitudes tales como el entusiasmo, la flexibilidad y al susto pos el trabajo que a los títulos o recomendaciones del solicitante. Imagine que usted quiere trabajar para VCW ¿Qué técnicas del manejo de la impresión usaría usted para influir en la decisión de Womack para que le contrate?

Comportamientos defensivos

La política organizacional incluye la protección del interés propio así como los ascensos. Los individuos frecuentemente desarrollan comportamientos “defensivos” reactivos y protectores para evitar la acción, culpa o cambio.⁴² Esta sección analiza variedades comunes de **comportamientos defensivos**, clasificados por su objetivo.

comportamientos defensivos

Comportamientos reactivos y protectores para evitar la acción, culpa o cambio.

EVASIÓN DE ACCIÓN En ocasiones, la mejor estrategia política es evitar la acción. Esto es, ¡la mejor acción es ninguna acción! Sin embargo, las expectativas del papel que se desempeña suelen establecer que uno por lo menos dé la impresión de estar haciendo algo. A continuación presentamos seis formas populares para evitar la acción:

1. *Sobreacatamiento.* La persona interpreta estrictamente su responsabilidad al decir cosas como: “Las reglas claramente indican... o “Ésta es la forma como lo hemos hecho siempre”. Una adhesión estricta a las reglas, políticas y precedentes evita la necesidad de considerar los matices de un caso específico.
2. *No cargar con el muerto.* Se transfiere la responsabilidad de la ejecución de una tarea o de una decisión a otra persona.
3. *Hacerse el mudo.* Ésta es una forma estratégica de parecer indefenso. La persona evita una tarea indeseada al alegar falsamente ignorancia o incapacidad.
4. *Des personalización.* Uno trata a las otras personas como objetos o números, distanciándose de los problemas y evitando tener que considerar la idiosincrasia de personas específicas o el impacto que los eventos tengan sobre ellos. Los médicos en los hospitales con frecuencia se refieren a sus pacientes por el número de habitación o enfermedad, a fin de evitar involucrarse anímica y personalmente con ellos.
5. *Alargamiento y alisamiento.* El alargamiento se refiere a la prolongación de una tarea de manera que uno parece estar ocupado — por ejemplo, el empleado convierte una tarea de dos semanas en un trabajo de cuatro meses —. El alisamiento se refiere al ocultamiento de fluctuaciones en el esfuerzo o la producción. Estas dos prácticas están diseñadas para lograr que uno parezca estar continuamente ocupado y productivo.
6. *Dar largas.* Esta táctica, donde uno arrastra los pies, requiere que uno aparente en público como que da más o menos apoyo, mientras que en lo privado hace poco o nada.

EVASIÓN DE RESPONSABILIDAD ¿Qué puede uno hacer para evitar la culpa de resultados negativos reales o anticipados? Uno puede intentar una de las siguientes seis tácticas:

1. *Amortiguamiento.* Ésta es una forma amable para referirse a que uno se cuida las espaldas. Describe la práctica de documentar rigurosamente la actividad para proyectar una imagen de competencia y escrupulosidad. “No puedo proporcionar esa información a menos que reciba una solicitud formal por escrito de parte de usted”, es un ejemplo de esto.
2. *Jugar a lo seguro.* Esto abarca tácticas diseñadas para evadir situaciones que pueden reflejarse de manera desfavorable sobre usted. Incluye aceptar sólo proyectos con una alta probabilidad de éxito, hacer que los superiores aprueben decisiones arriesgadas, expresar algunas reservas cuando emite sus puntos de vista y tomar una posición neutral en los conflictos.
3. *Justificación.* Esta táctica incluye el desarrollo de explicaciones que reducen su responsabilidad por un resultado negativo y/o disculparse para mostrar remordimiento.
4. *Chivo expiatorio.* Éste es el esfuerzo clásico de echar la culpa de un resultado negativo a factores externos que no son totalmente los culpables. “Hubiera tenido el documento a tiempo, pero se descompuso mi computadora y perdí todo el día anterior a la fecha límite.”
5. *Mala representación.* Esta táctica involucra la manipulación de información mediante la distorsión, embellecimiento, engaño, presentación selectiva y confusión.
6. *Escalamiento del compromiso.* Una forma de defender una decisión errónea desde el principio y un curso de acción que está fracasando, es escalar el apoyo a la decisión. Al aumentar todavía más el compromiso de recursos con un curso de acción previo, uno indica que la decisión anterior no estaba equivocada. Cuando se “tira buen dinero detrás del malo”, uno demuestra confianza en las acciones pasadas y consistencia en el curso del tiempo.

EVASIÓN DE CAMBIO Por último, existen dos formas de defensa que la gente utiliza con frecuencia al sentirse amenazada personalmente por el cambio:

1. *Resistencia al cambio.* Es un nombre global para una diversidad de comportamientos, e incluye algunas formas de sobreacatamiento, de dar largas, de jugar a lo seguro y de mala representación.
2. *Protección del campo.* Ésta es la defensa del territorio personal de la invasión por otras personas. Como comentó un ejecutivo de compras: “Dígale a la gente de producción que es nuestro trabajo hablar con los vendedores, no de ellos.”

LOS EFECTOS DEL COMPORTAMIENTO DEFENSIVO A corto plazo, el uso extenso de acciones defensivas pueden promover el interés personal de un individuo. Pero a la larga, con más frecuencia se convierten en una carga. Esto se debe al hecho de que el comportamiento defensivo frecuentemente se vuelve crónico o hasta patológico con el paso del tiempo. Las personas que constantemente confían en la defensa encuentran que, con el tiempo, es la única forma en la que saben cómo conducirse. En ese momento pierden la confianza y el apoyo de sus compañeros, de sus jefes, de los subordinados y de los clientes. Sin embargo, utilizado con moderación el comportamiento defensivo puede ser un dispositivo eficaz para sobrevivir y florecer en una organización, porque es frecuente que la administración lo estimule deliberadamente o sin darse cuenta.

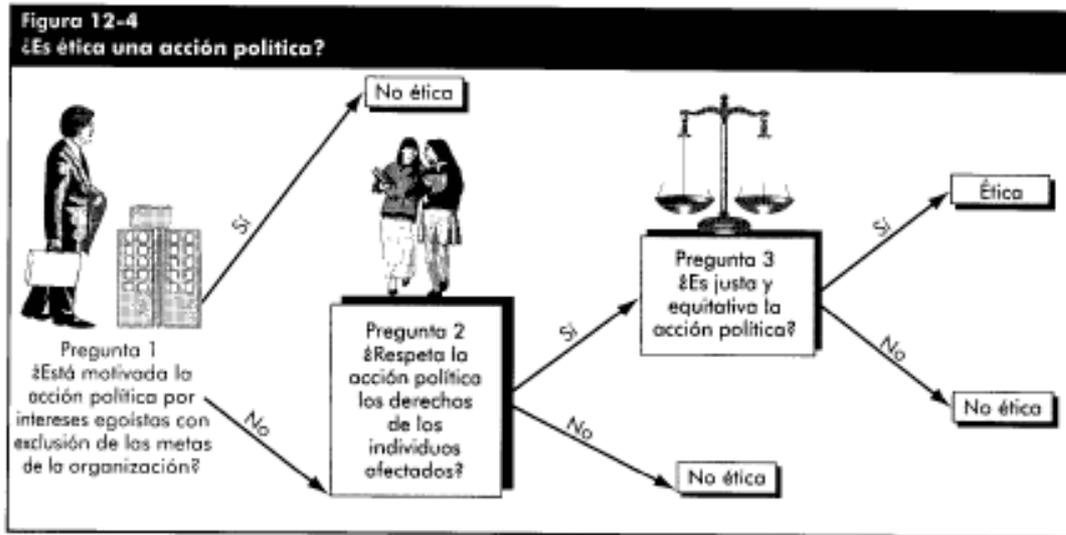
En términos de la organización, el comportamiento defensivo tiende a reducir la eficacia. En el corto plazo, el comportamiento defensivo retrasa las decisiones, incrementa las tensiones interpersonales e intergrupales, reduce el asumir riesgos, hace que las atribuciones y evaluaciones dejen de ser confiables y limita los esfuerzos de cambio. A largo plazo, el comportamiento defensivo conduce a la rigidez y al estancamiento organizacional, al distanciamiento de la organización de su medio ambiente, se genera una cultura organizacional altamente politizada, y reduce la moral de los empleados.

La ética de comportarse políticamente

Terminamos nuestra exposición de la política al proporcionar algunas directrices éticas para el comportamiento político. Aunque no existan formas claras para diferenciar entre la politiquería ética y la que no lo es, hay algunas preguntas que debe tomar en cuenta.

La figura 12-4 ilustra un árbol de decisiones para guiar las acciones éticas.⁴³ La primera pregunta que se necesita contestar se enfoca a los intereses propios en comparación con las metas organizacionales. Las acciones éticas

se desarrollan de acuerdo con las metas organizacionales. Carece de ética la diseminación de rumores falsos acerca de la seguridad de un nuevo producto introducido por su empresa, a fin de hacer quedar mal al equipo que lo diseñó. Sin embargo, puede que no haya falta de ética si una jefa de departamento intercambia favores con el gerente de compras de su división, a fin de conseguir que se procese con rapidez un contrato crucial.



La segunda pregunta se relaciona con los derechos de otras personas. Si la jefa del departamento descrita en el párrafo anterior baja al cuarto de correspondencia durante su hora de almuerzo y lee la que va dirigida al gerente de compras — con la intención de “conseguir alguna cosa contra él”, a fin de que le facilite el contrato—, estaría actuando sin ética. Hubiera violado el derecho a la privacidad del gerente de compras.

La última pregunta por contestar se relaciona con el hecho de que la actividad política se ajuste a normas de equidad y justicia. El jefe del departamento que infla la evaluación del desempeño de un empleado favorito y desinfla la evaluación de un empleado no favorecido — y a continuación utiliza esas evaluaciones para justificar la concesión de un buen aumento al primero y nada al segundo — ha tratado injustamente al empleado desfavorecido.

Por desgracia, las respuestas a las preguntas de la figura 12-4 a menudo se presentan en tal forma que hacen que las prácticas carentes de ética parezcan ser éticas. Por ejemplo, las personas con poder pueden ser muy hábiles para explicar comportamientos con el fin de lograr beneficios personales de manera que parezcan mejorar los intereses de la organización. De manera similar, pueden hacer creer convincentemente que acciones realmente injustas parezcan buenas y justas. Afirmamos aquí que la gente inmoral puede justificar casi cualquier comportamiento. Las personas con poder, organizadas y muy persuasivas corren mayor riesgo porque es más probable que puedan realizar con éxito prácticas carentes de ética. Cuando se vea enfrentado a un dilema ético respecto de la política organizacional, procure contestar con veracidad las preguntas de la figura 12-4. Y si usted tiene una fuerte base de poder, reconozca la capacidad del poder para corromper. Recuerde: es mucho más fácil que los que no tienen poder actúen éticamente, porque suelen tener muy poca capacidad política discrecional para ser explotadores.

θ *Resumen e implicaciones para los administradores*

Para que se hagan las cosas en un grupo u organización, ayuda mucho tener poder. Como administrador que desea maximizar su poder, querrá que los otros dependan más de usted. Por ejemplo, puede incrementar su poder en relación con su jefe si desarrolla conocimientos o habilidades que él necesita y para los que no tiene sustitutos disponibles. Pero el poder es una calle de doble sentido. Usted no será el único que trate de construir bases de poder. Otras personas, especialmente sus subordinados, estarán procurando hacer que usted dependa de ellos. El resultado es una batalla continua. Mientras procura maximizar la dependencia de otras personas respecto de usted, también estará tratando de minimizar su dependencia de los demás. Y, desde luego, las otras personas con las que trabaja estarán haciendo el mismo esfuerzo.

Pocos empleados disfrutan con el sentimiento de impotencia en su puesto y organización. Por ejemplo, se ha dicho que cuando las personas en las organizaciones son difíciles, discuten y son temperamentales, se debe a que están en puestos de impotencia, donde las expectativas de desempeño que se espera de ellas exceden sus recursos y su capacidad.⁴⁴

Existen evidencias de que la gente responde en forma diferente a las diversas bases de poder.⁴⁵ El poder de

expertos y de referencia se deriva de las cualidades personales de un individuo. En contraste, los poderes de coerción, de recompensar y el poder legítimo se derivan esencialmente de la organización. Puesto que es más probable que la gente acepte de manera entusiasta y se comprometa con una persona a quien admira o cuyos conocimientos respeta (en lugar de alguien que confía en su puesto para recompensar o emplear una acción coercitiva), el uso eficaz del poder de los expertos y de referencia debe conducir a un mayor desempeño, compromiso y satisfacción de los empleados. En realidad, se ha encontrado que el poder de expertos está relacionado con mayor fuerza y consistencia con el desempeño eficaz de los empleados.⁴⁶ Por ejemplo, en un estudio de cinco organizaciones, los conocimientos fueron la base más eficaz para conseguir que otras personas se desempeñaran de acuerdo con lo que se deseaba.⁴⁷ La competencia parece ofrecer un atractivo amplio, y su uso como base de poder da como resultado un alto desempeño por los miembros del grupo. En este momento, el mensaje para los administradores que se deriva de lo anterior parece ser: ¡desarrolle y utilice su base de poder como experto!

El poder del jefe también puede tener importancia al determinar la satisfacción que uno siente en el puesto. “Una de las razones por las que a muchos de nosotros nos gusta trabajar con personas que tienen poder, es que en general son más amables, no porque así sea su disposición natural, sino porque la reputación y la realidad de su poder les permite más capacidad discrecional y más habilidad para delegar en otras personas.”⁴⁸

El administrador eficaz acepta la naturaleza política de las organizaciones. Al evaluar el comportamiento en un marco político, se puede predecir mejor las acciones de los demás y utilizar esta información para formular estrategias políticas que redunden en ventajas para usted y su unidad de trabajo.

En este momento sólo podemos especular sobre si la política organizacional está relacionada positivamente con el desempeño *real*. Sin embargo, parece haber bastante evidencia de que las buenas habilidades políticas se relacionan positivamente con las altas evaluaciones de desempeño y, por tanto, con los incrementos de sueldo y los ascensos. Podemos comentar con mayores elementos de juicio sobre la relación entre la política y la satisfacción de los empleados. Mientras más política sea la organización y así lo perciban los empleados, menor será su satisfacción.⁴⁹ Sin embargo, esta conclusión se debe moderar para que refleje el nivel de los empleados en la organización.⁵⁰ Los empleados de menor rango, que carecen de la base de poder y los medios de influencia necesarios para beneficiarse del juego político, perciben la política organizacional como una fuente de frustración y presentan una satisfacción menor. Pero los empleados de mayor jerarquía, que están en una mejor posición para manejar el comportamiento político y beneficiarse del mismo, no tienden a mostrar esta actitud negativa.

Un último pensamiento sobre la política organizacional: independientemente del nivel que ocupan en la organización, algunas personas simplemente son más astutas que otras desde el punto de vista de la política. Aunque hay poca evidencia para apoyar o negar la siguiente conclusión, parece razonable que el ingenuo o el inepto político probablemente muestren menos satisfacción con el puesto, que sus contrapartes que son políticamente astutos. Las personas ingenuas e ineptas en la política tienden a sentirse constantemente impotentes para influir en aquellas decisiones que más les afectan. Ven las acciones a su alrededor y se quedan perplejas porque las golpean con regularidad sus colegas, jefes y el así llamado sistema.

θ *Para repaso*

1. ¿Qué es el poder? ¿Cómo se diferencia el liderazgo?
2. Compare las tácticas de poder con las bases de poder. ¿Cuáles son algunas de las variables de contingencia clave que determinan cuál es la táctica que utiliza probablemente un detentador de poder?
3. ¿Cuál de las cinco bases de poder descansa en el individuo? ¿Cuáles se derivan de la organización?
4. Indique el postulado general de dependencia. ¿Qué significa?
5. ¿Cuál es el concepto de “elasticidad de poder”?
6. ¿Qué es una coalición? ¿Cuándo es posible que se desarrolle?
7. ¿Cómo están relacionados el poder y la política?
8. Defina el comportamiento político. ¿Por qué es la política un hecho en la vida de las organizaciones?
9. ¿Cuáles son los factores que contribuyen a la actividad política?
10. Defina qué es *acoso sexual*. ¿Quién tiene más probabilidades de acosar a una empleada: su jefe, un compañero de trabajo o un subordinado?

θ Para discusión

1. Con base en la información presentada en este capítulo, ¿qué haría usted como universitario recién graduado, que ingresa a un nuevo trabajo para maximizar su poder y acelerar el progreso de su carrera?
2. “Los administradores con mayor poder son buenos para una organización. Son los impotentes, no los poderosos, los que son administradores ineficaces.” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con esta declaración? Analícelo.
3. Usted es representante de ventas de una compañía internacional de software. Después de cuatro años excelentes, las ventas en su territorio han disminuido 30% este año. Describa tres respuestas defensivas que podría utilizar para reducir las posibles consecuencias negativas de esta reducción en las ventas.
4. “No debe tolerarse el acoso sexual en el lugar de trabajo.” “Los romances en el lugar de trabajo son un hecho natural en las organizaciones.” ¿Son ciertas estas dos declaraciones? ¿Se pueden conciliar?
5. ¿Qué técnicas del manejo de la impresión ha utilizado usted? ¿Qué implicaciones técnicas existen, si las hay, al utilizar el manejo de la impresión?

A favor

¡Es una selva política lo que está allá afuera!

Nick es un talentoso camarógrafo de televisión, que ha trabajado en diversos programas populares — incluyendo *Designing Women*, *LA. Law* y *Northern Exposure* — durante 10 años. Pero tiene dificultades para continuar en esos puestos. Mientras la mayoría de los otros camarógrafos y empleados de producción son recontratados de una temporada a otra, parece que a Nick nunca lo llaman para un segundo año. No es que sea incompetente. Al contrario. Sus conocimientos técnicos y su educación formal suelen ser más impresionantes que los de los directores con los que trabaja. El problema de Nick es que frecuentemente está en desacuerdo con los ángulos de cámara que los directores desean que tome, y no tiene reparos para expresarles su inconformidad. También siente la necesidad de ofrecer sugerencias no solicitadas a los directores y productores sobre la forma como se pueden mejorar los emplazamientos y tomas de cámara.

Roy también es camarógrafo. Al igual que Nick, ve que los directores y productores constantemente toman decisiones con las que no está de acuerdo. Pero Roy no suelta la lengua y hace lo que se le pide. Recientemente terminó su sexto año consecutivo como principal camarógrafo en una de las comedias de mayor éxito en la televisión.

Roy se ha compenetrado con la situación. Nick no. Nick no reconoce la realidad de que las organizaciones son sistemas políticos. Y mientras Roy está seguro

en su puesto, la carrera de Nick continúa sufriendo debido a su ingenuidad política.

Seria bueno si se pudiera describir a todas las organizaciones o grupos formales internamente como armoniosos, objetivos, confiables, colaboradores, cooperativos o que brindan apoyo. Una perspectiva no política puede llevar a creer que los empleados siempre se comportarán de manera consistente con los intereses de la organización, y que siempre se recompensará la competencia y un alto desempeño. En contraste, un punto de vista político puede explicar mucho de lo que pudiera parecer comportamiento irracional en las organizaciones. Por ejemplo, puede explicar por qué los

empleados retienen información, limitan la producción, tratan de construir imperios, dan publicidad a sus éxitos, esconden sus fracasos, distorsionan las estadísticas de desempeño para dar una mejor apariencia de sí mismos, y se desempeñan en actividades similares que parecen estar contra el deseo de la organización de alcanzar la eficacia y la eficiencia.

Para las personas que desean una evidencia tangible de que existe una jungla política en el mundo real, analicemos dos estudios. El primero examinó lo que se necesita para conseguir ascensos rápidos en las organizaciones. El segundo se enfocó al proceso de evaluación del desempeño.

Como ya se describió en el capítulo 1, Luthans y sus asociados* estudiaron a más de 450 administradores. Encontraron que éstos se ocupaban de cuatro actividades: administración tradicional (toma de decisiones, planeación y control); comunicaciones (intercambio de información rutinaria y procesamiento del papeleo); administración de recursos humanos (motivación, disciplina, manejo de conflictos, selección, contratación y

capacitación de personal); e integración de redes (socialización, politiquería e interacción con personas externas a la organización). Los administradores que obtuvieron ascensos con mayor rapidez pasaron 48% de su tiempo en la integración de redes. Los administradores promedio brindaron sus mayores esfuerzos a la administración tradicional y a las actividades de comunicación, y sólo el 19% de su tiempo a la integración de redes. Sugerimos que esto proporciona una fuerte evidencia de la importancia que tienen las habilidades sociales y políticas para poder progresar en las organizaciones.

Longenecker y asociados** sostuvieron entrevistas a profundidad con 60 ejecutivos de nivel superior, para descubrir lo que entraba en las

calificaciones del desempeño. Encontraron que los ejecutivos admitieron francamente que manipulaban en forma deliberada las evaluaciones formales con propósitos políticos. La precisión no era una preocupación principal de estos ejecutivos. Antes bien, manipulaban los resultados de la evaluación en una forma intencional y sistemática para obtener los resultados que deseaban.

* F. Luthans, RM. Hodgetts y SA. Rosenkrantz, *Real Managers* (Cambridge, MA: Ballinger, 1988). CO. Longenecker, D.A. Gioja y H.L. Sims, Jr., "Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal", *Academy of Management Executive* (agosto de 1987), págs. 183-194.

En contra

Política corporativa: ¡Lo que usted ve es lo que obtiene!

Parece que el comportamiento organizacional está pasando actualmente por un periodo de fascinación con la política en el lugar de trabajo. Sus proponentes afirman que la política es inevitable en las organizaciones, que las luchas por el poder, la formación de alianzas, las maniobras estratégicas y el corte de cabezas son tan endémicos en la vida organizacional como la planeación, organización, liderazgo y control.

¿Pero es inevitable la política organizacional? Un estudio reciente sugiere que es más mito e interpretación que realidad. Ciento ochenta administradores con experiencia (92 hombres y 8 mujeres) llenaron cuestionarios para el estudio. Analizaron una serie de decisiones e indicaron en qué grado creían que las decisiones habían estado influidas por la política. También completaron una medida que evaluaba si era inevitable la política. Se incluían afirmaciones como "la política es una parte normal de cualquier proceso de toma de decisiones" y "la política puede tener resultados tanto benéficos como dañinos para las organizaciones". Además, el cuestionario solicitaba a las personas interrogadas que expresaran sus creencias acerca del poder y el control en el mundo en general. Por último, estas personas proporcionaban información sobre sus ingresos, responsabilidades en el puesto y años de experiencia administrativa.

El estudio encontró que las creencias respecto de la política afectaban la forma como las personas con-

sultadas percibían los hechos organizacionales. Los administradores con fuertes creencias de que la política era inevitable tendían a ver a sus propias organizaciones y las situaciones de toma de decisiones en el cuestionario con grandes implicaciones políticas. Más aún, había evidencias que sugerían que estas ideas abarcaban sus creencias respecto de la política, y también acerca del poder y control del mundo en general. Los administradores que veían un mundo con problemas difíciles y complejos y que se rige por el

azar, tendían a percibir los hechos como muy politizados. Es decir, consideraban a las organizaciones como parte de un mundo desordenado e impredecible, donde es inevitable la política.

Es interesante observar que no *todos* los administradores veían las organizaciones como una selva política. Solían ser los administradores sin experiencia, con ingresos menores y responsabilidades más limitadas los que sostenían este punto de vista. Los investigadores llegaron a la conclusión de que los administradores de menor nivel, por carecer frecuentemente de un conocimiento claro de la forma como trabajan en la realidad las organizaciones, tienden a interpretar los hechos como irracionales. Mediante estos intentos para interpretar el sentido de estas situaciones, estos administradores de menor nivel pueden llegar a formular atribuciones políticas.

El estudio procuraba determinar si la jungla política corporativa es mito, realidad, o cuestión de interpretación. La prensa popular presenta a menudo la selva política como la realidad corporativa dominante donde la habilidad en el juego y la manipulación son claves para la supervivencia. Sin embargo, los resultados del estudio sugieren que la realidad política de un administrador tiene

una naturaleza algo mítica, construida parcialmente por sus creencias acerca de la inevitabilidad de la política, y sobre el poder y el control en el mundo. Para ser más específicos, son los administradores inexpertos —los que probablemente tienen las menores y más imprecisas interpretaciones de los hechos organizacionales— quienes perciben que es mayor el alcance de la política organizacional.

Por tanto, si hay una selva política corporativa, parece que se encuentra más bien en la mente de los jóvenes inexpertos. Puesto que tienden a comprender menos los procesos organizacionales y tienen menos

poder para influir en los resultados, es más probable que vean a las organizaciones a través de una lente política. Al contrario, es probable que los administradores más experimentados y de mayor rango vean con mayor probabilidad la jungla política corporativa como un mito.

Esta argumentación está basada en C. Kircbmever, “The Corporate Political Jungle: Myth, Reality, or a Matter of Interpretation”, en G. Harris y CC. Lundberg (eds.), *Proceedings of the 29th Annual Meeting of the Academy of Management* (Baltimore, 1992), págs 161-164.

Ejercicio de autoconocimiento

¿En qué grado es usted político?

Para determinar sus tendencias políticas, conteste las siguientes preguntas. Marque la respuesta que representa mejor su comportamiento o creencia, aunque ese comportamiento o su creencia específicos no estén presentes todo el tiempo.

	Verdadero	Falso
1. Usted debería hacer que los demás se sientan importantes por medio de una apreciación franca de sus ideas y trabajo.	_____	_____
2. Puesto que la gente tiende a juzgar cuando conoce a alguien por primera vez, usted siempre trata de causar una buena primera impresión.	_____	_____
3. Trata de dejar que las demás personas sean las que hablen más, tiene simpatía con sus problemas y se resiste a decirle a la gente que está completamente equivocada.	_____	_____
4. Elogia los buenos rasgos de las personas que llega a conocer y da siempre a las personas la oportunidad de no quedar mal si están equivocadas o han cometido un error.	_____	_____
5. La diseminación de rumores falsos, el sembrar información engañosa y dar puñaladas por la espalda son métodos necesarios, aunque algo desagradables para tratar con sus enemigos.	_____	_____
6. En ocasiones es necesario formular promesas que sabe que no cumplirá o que no puede cumplir.	_____	_____
7. Es importante llevarse bien con todas las personas, aun con aquellas a quienes se suele reconocer como charlatanes, incisivos o que se quejan constantemente.	_____	_____
8. Es importante hacer favores a otras personas a fin de que se puedan recibir otros a cambio, en el momento en que los necesite más.	_____	_____
9. Está dispuesto a encontrar una fórmula de compromiso, especialmente en asuntos que tienen poca importancia para usted, pero mucha para otros.	_____	_____
10. En los temas controversiales, es importante retrasar o, de ser posible, evitar implicarse.	_____	_____

Pase a la página A-29 para las instrucciones y clave de evaluación.

Fuente: J.F. Byrnes, “The Political Behavior Inventory”. Con autorización.

Ejercicio para trabajo en grupo

La comprensión de la dinámica del poder

1. La creación de grupos

Los estudiantes entregan el billete de más baja denominación de su dinero al maestro, y se les divide en tres grupos con base en criterios proporcionados por el maestro, se asignan a los grupos lugares de trabajo y se les instruye para que lean las reglas y la tarea que deben desarrollar a continuación. El dinero se divide en tres partes, entregándose dos terceras partes al grupo superior, una tercera parte al grupo intermedio y nada al grupo inferior.

2. Lleve a cabo el ejercicio

Los grupos pasan a sus lugares de trabajo asignados y tienen 30 minutos para terminar su tarea.

Reglas

a. Los miembros del grupo superior tienen libertad para entrar en el espacio de cualquiera de los otros dos grupos y comunicarles lo que deseen, en el momento en que lo deseen. Los miembros del grupo intermedio pueden entrar en el espacio del grupo inferior cuando lo deseen, pero deben pedir autorización para entrar en el espacio del grupo superior (autorización que puede negar el grupo superior). Los miembros del grupo inferior no deben perturbar al grupo superior de ninguna manera, a menos que el grupo superior los invite de manera específica. El grupo inferior sí tiene derecho de tocar la puerta del grupo intermedio y solicitar autorización para comunicarse con él (que también lo puede negar).

b. Los miembros del grupo superior tienen la autoridad para realizar cualquier cambio que deseen en las reglas, en el momento que deseen, con o sin notificación previa.

Tareas

a. El grupo superior es responsable de la eficiencia global y del aprendizaje del ejercicio, y de decidir cómo utilizar su dinero.

b. El grupo intermedio ayuda al grupo superior a prever el bienestar global de la organización y decidir cómo utilizar su dinero.

c. El grupo inferior identifica sus recursos y decide cuál es la mejor manera de fomentar el aprendizaje y la eficacia global de la organización.

3. Sesión de información por grupos

Cada uno de los tres grupos elige dos representantes para que pasen al frente de la clase y analicen las siguientes preguntas:

a. Resuma lo que ocurrió dentro de los tres grupos y entre ellos.

b. ¿Cuáles son algunas de las diferencias entre el grupo superior y el grupo inferior?

c. ¿Qué podemos aprender acerca del poder en esta experiencia?

d. ¿Qué precisión cree usted que puede haber en este ejercicio al compararse con la realidad de las decisiones de asignación de recursos en las grandes organizaciones?

Fuente: Este ejercicio es adaptación de L. Bolman y T.E. Deal, *Exchange*, vol. 3, No. 4 (1979), págs. 38-42. Con autorización.

Ejercicio sobre un dilema ético

La ética en el uso del poder

¿Es verdad que el poder corrompe y que el poder absoluto corrompe absolutamente? ¿O es que el poder corrompe, pero la *carencia* del poder corrompe absolutamente? Estas preocupaciones dan lugar a la siguiente pregunta: ¿es falta de ética el que los miembros organizacionales utilicen el poder? Muchos científicos del comportamiento contemporáneo alegarían que no lo es. Ellos señalan que el poder es una parte natural de las interacciones humanas — “nosotros influimos, o procuramos influir, en otras personas todos los días en todo tipo de condiciones” — que se traslada a la vida organizacional.*

El poder realmente tiene dos caras: una negativa y la otra positiva.** El lado negativo se asocia con el abuso — por ejemplo, cuando los detentadores de poder explotan a otros, o utilizan su poder simplemente para acumular símbolos de estatus—. El lado positivo se caracteriza porque existe una preocupación por las metas del grupo, por ayudarlo a formular sus metas y por proporcionar a sus miembros el apoyo necesario para que alcancen esas metas.

Si se acepta que el uso del poder no implica falta de ética, entonces debemos preguntar también: ¿son ciertas *bases* de poder más éticas que otras? Por ejemplo, ¿es el poder de recompensar siempre preferible desde el punto de

vista ético al poder de coerción? ¿Es preferible el poder experto al poder legítimo? ¿Qué piensa usted?

* D.C. McClelland y D.H. Burnham, "Power Is The Great Motivator", *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1976), págs. 100-110.

CASO PRÁCTICO

Condenado si lo hace; condenado si no lo hace

Fran Gilson ha trabajado 15 años en Thompson Grocery Company.* Comenzó como cajera de tiempo parcial mientras asistía a la universidad, y ha ascendido en la jerarquía de esta cadena de 50 tiendas de abarrotes. Hoy, a la edad de 34 años, es gerente regional, supervisa siete tiendas y gana casi \$80 000 al año. Fran también cree que está lista para aceptar más responsabilidades. Hace como cinco semanas, un reclutador en busca de ejecutivos se puso en contacto con ella, preguntándole acerca de su interés en el puesto de vicepresidente y gerente regional para una cadena nacional de farmacias. Ella sería responsable de más de 100 tiendas en cinco estados. Estuvo de acuerdo en reunirse con el reclutador. Esto la llevó a dos reuniones con los altos ejecutivos de la cadena de farmacias. El reclutador llamó a Eran hace dos días y le informó que era una de dos finalistas para el puesto.

La única persona en Thompson que sabe que Eran está interesada en este otro puesto es su amigo y colega Ken Hamilton. Él es director de finanzas de la cadena de tiendas de abarrotes. "Es un puesto maravilloso", dijo Fran a Ken. "Implica mucho más responsabilidades y es una buena empresa para la que puede uno trabajar. La oficina regional dista apenas 40 km, de manera que no tendré que mudarme. Y el sueldo es de primera. Con el bono de desempeño, casi podría ganar \$200 000 anuales. Pero lo mejor de todo es que el puesto tiene una enorme visibilidad. Sería la única vicepresidenta. El puesto me permitiría ser un modelo más visible del papel para las jóvenes y me daría más fuerza para abrir puertas a las mujeres y las minorías étnicas en la administración de tiendas al menudeo."

Puesto que Eran consideraba que Ken era un amigo cercano y que podría mantener el secreto de que ella estaba buscando otro trabajo, le preguntó la semana pasada si podía utilizar su nombre como referencia. Ken le dijo: "Desde luego. Te daré una gran recomendación. Nos dolerá perderte aquí, pero tú tienes mucho talento. Tienen suerte al conseguir alguien con tu experiencia y energía." Eran entregó el nombre de Ken al reclutador de ejecutivos como su única referencia en Thompson. Dejó muy claro el hecho de que Ken era la única persona de la empresa que sabía que ella estaba pensando en otro puesto. La alta administración en Thompson es anticuada y da un alto valor a la lealtad. Si supieran que estaba en pláticas con otra compañía, podría peligrar seriamente su oportunidad para un ascenso. Pero ella confiaba plenamente en Ken. Contra estos antecedentes el incidente de esta mañana se convirtió en algo más que una cuestión de acoso sexual. Se convirtió en un problema ético y político de grandes dimensiones para Fran.

Jennifer Chung ha sido analista financiera en el departamento de Ken durante cinco meses. Eran conoció a Jennifer por medio de Ken. Los tres han platicado en algunas ocasiones en la cafetería. La impresión que Fran tiene de Jennifer es que es muy positiva. En muchas formas, a Fran le parece que Jennifer se parece mucho a lo que ella era hace unos 10 años. Esta mañana, Fran llegó al trabajo alrededor de las 6:30 a.m., como lo hace generalmente. Le permite realizar mucho trabajo antes de que llegue el personal a las 8 a.m. Como a las 6:45, Jennifer entró en la oficina de Fran. Era evidente que algo andaba mal. Jennifer estaba muy nerviosa e incómoda, muy fuera de su estado emocional normal. Le preguntó si podía hablar. Fran la sentó y escuchó su historia.

Lo que Fran escuchó era difícil de creer, pero no tenía razón para pensar que Jennifer mentaba; le dijo que Ken le había comenzado a hacer comentarios de color subido cuando se quedaban solos al mes de que Jennifer entró a trabajar en Thompson. De allí en adelante, se volvió cada vez peor. Ken la miraba de manera maliciosa. Le pasaba el brazo sobre los hombros cuando revisaban los reportes. Le acariciaba los glúteos. Cada vez que sucedía esto, Jennifer le pedía que no lo hiciera y no lo repitiera. Pero la súplica caía en oídos sordos. Ayer, Ken le recordó a Jennifer que estaba próxima la revisión de sus seis meses a prueba. "Me dijo que si no tenía relaciones sexuales con él no podía esperar una evaluación muy favorable." Le contó a Fran que todo lo que pudo hacer fue ir al baño de las damas a llorar.

Jennifer dijo que ella se había acercado a Fran porque no sabía qué hacer o a quién acudir. "Vine contigo, Fran, porque eres amiga de Ken y la mujer de más alto nivel de la compañía aquí. ¿Me ayudarás?" Fran nunca había sabido algo parecido acerca de Ken. Todo lo que ella sabía respecto de su vida personal es que estaba a punto de cumplir los 30 años, era soltero y comprometido en una relación sentimental de largo plazo.

Preguntas

1. Analice la situación de Fran desde un punto de vista puramente legal. Usted quizás desee hablar con amigos o parientes que son administradores o abogados para obtener su punto de vista en esta discusión.
2. Analice el dilema de Fran en términos políticos.
3. Analice la situación de Fran en un sentido ético. ¿Qué es lo que debe hacer en *forma ética*? ¿También es igualmente correcta en la *política*?
4. Si fuera Fran, ¿qué haría *usted*?

* La identificación de esta organización y las personas descritas fueron cambiadas por obvias razones.

TEMA DE ACTUALIDAD

Acoso sexual en el FBI

Después de nueve años con el Federal Bureau of Investigations, Suzanne Doucette decidió renunciar. No es que deseara hacerlo, pero reconoce que finalmente se cansó del acoso sexual que sufría en la organización. Ella esperaba que la renuncia haría que su protesta fuera conocida.

En los primeros años del FBI, todos los agentes eran hombres. Sólo en los años 70 comenzó la organización a contratar mujeres como agentes. Hoy en día, aunque 1 188 de sus 10 443 agentes son mujeres, el FBI todavía tiene una cultura machista donde los hombres se preguntan si las mujeres pueden llevar a cabo sus tareas. ¿Es válida la reclamación de Doucette? Es cierto que existen bastantes evidencias de que el FBI ha discriminado tradicionalmente a las mujeres y a las minorías. Los estudios internos señalan que el 13% de las agentes dicen que han sufrido acoso sexual. En 1991 se castigó a ocho empleados por acosar a una agente negra. En 1992 la organización reconoció que necesitaba incrementar la diversidad de sus agentes y que planeaba reclutar activamente agentes negros. Y parece que las mujeres han sido eliminadas en forma selectiva de los puestos de administración superior. Por ejemplo, la mujer de más alto rango en el FBI tiene a su cargo una pequeña oficina en Anchorage, Alaska.

Doucette dice que la organización intensificó su acoso cuando ella hizo públicas sus quejas de que la organización toleraba el acoso sexual. Por ejemplo, dice que se le dio una autorización administrativa, sin goce de sueldo, y se le negaron ascensos porque testificó en el Congreso. Doucette afirma que el FBI se preocupa demasiado por su imagen. Cuando un agente empaña esa imagen (por ejemplo, al reclamar acoso sexual), la dependencia lo considera una evidencia de deslealtad. Ella dice que hay dos normas informales en el FBI. En primer lugar, no avergüence a la organización. En segundo lugar, no acepte nada, niegue todo, y formule contrademandas .

Preguntas

1. ¿Cómo está ejerciendo poder Doucette al hacer pública su renuncia?
2. ¿Es la política en el FBI diferente a la que usted pudiera encontrar en una gran corporación?
3. ¿Qué pueden hacer los funcionarios superiores en el FBI para hacer que la organización sea menos amenazadora para las mujeres y las minorías?

Fuente: "Sexual Harassment in the FBI", *Nightline* (11 de octubre de 1993).

* Epílogo: El 31 de enero de 1995, el FBI acordó pagar \$297 500 para liquidar la demanda que ella presentó contra la dependencia.

Referencias bibliográficas

- BRASS, D.J., and M E. BURKHARDT, "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior," *Academy of Management Journal* (June 1993), pp. 441—70.
- DAVENPORT, Til., R.G. ECCLES, and L. PRtJSAK, "Information Politics," *Sloan Management Review* (Fall 1992), pp. 53—65.
- DILENSCHNEIDER, R.L., *On Power* (New York: HarperBusiness, 1994).
- FERRIS, G.R., and T.R. KING, "The Politics of Age Discrimination in Organizations," *Journal of Business Ethics* (May 1992), pp. 341—50.
- GIOIA, D.A., and CO. LONGENECKER, "Delving into the Dark Side: The Politics of Executive Appraisal," *Organizational Dynamics* (Winter 1994), pp. 47—58.
- KACMAR, K.M., and G.R. FERRIS, "Politics at Work: Sharpening the
- KEYS, B., and T. CASE, "How to Become an Influential Manager," *Academy of Management Executive* (November 1990), pp. 38—51.
- MAINIERO, L.A., "On Breaking the Glass Ceiling: The Political Seasoning of Powerful Women Executives," *Organizational Dynamics* (Spring 1994), pp. 5—21.
- OCASIO, w., "Political Dynamics and the Circulation of Power: CEO Succession in U.S. Industrial Corporations, 1960—1990," *Administrative Science Quarterly* (June 1994), pp. 285—312.
- PFEFFER, j., "Understanding Power in Organizations," *California Management Review* (Winter 1992), pp. 29—50.

Notas

- 1 Based on R. Grover, "Fear Not, Hollywood: Golden Boy Is Still Golden," *Business Week* (May 29, 1989), pp. 64—65; S. Andrews, "The Man Who Would Be Walt," *New York Times* (January 26, 1992), p. H1; and B. Weinraub, "Michael Ovitz + 3 Baby Bells = Entertainment," *New York Times* (October 26, 1994), p. C1.
- 2 R.M. Kanter, "Power Failure in Management Circuits," *Harvard Business Review* (July-August 1979), p. 65.
- 3 J. Pfeffer, "Understanding Power in Organizations," *California Management Review* (Winter 1992), p. 35.
- 4 J.R.P. French, Jr., and B. Raven, "The Bases of Social Power," in D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power* (Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research, 1959), pp. 150-67. For an update on French and Raven's work, see D.E. Frost and A.J. Stahelski, "The Systematic Measurement of French and Raven's Bases of Social Power in Workgroups," *Journal of Applied Social Psychology* (April 1988), pp. 375—89; T.R. Hinkin and C.A. Schriesheim, "Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power," *Journal of Applied Psychology* (August 1989), pp. 561—67; and G.E. Littlepage, J.L. Van Hem, K.M. Cohen, and L.L. Janiec, "Evaluation and Comparison of Three Instruments Designed to Measure Organizational Power and Influence Tactics," *Journal of Applied Social Psychology* (January 16—31, 1993), pp. 107—25.
- 5 D. Kipnis, *The Powerholders* (Chicago: University of Chicago Press, 1976), pp. 77—78.
- 6 R.E. Emerson, "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, Vol. 27 (1962), pp. 31—41.
- 7 Cited in *Business Month* (April 1989), p. 41.
- 8 H. Mintzberg, *Power in and Around Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983), p. 24. Focus of Political Behavior in Organizations," *Business Horizons* (July-August 1993), pp. 70—74.
- 9 R.M. Cyert and J.G. March, *A Behavioral Theory of the Firm* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963).
- 10 C. Perrow, "Departmental Power and Perspective in Industrial Firms," in M.N. Zald (ed.), *Power in Organizations* (Nashville, TN: Vanderbilt University Press, 1970).
- 11 Adapted from J. Pfeffer, *Managing with Power* (Boston: Harvard Business School Press, 1992), pp. 63—64.
- 12 Adapted from R.M. Kanter, "Power Failure in Management Circuits," p. 67.
- 13 See, for example, D. Kipnis, S.M. Schmidt, C. Swaffin-Smith, and I. Wilkinson, "Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians, and Bystanders," *Organizational Dynamics* (Winter 1984), pp. 58—67; T. Case, L. Dosier, G. Murkison, and B. Keys, "How Managers Influence Superiors: A Study of Upward Influence Tactics," *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 9, No. 4 (1988), pp. 25—31; D. Kipnis and S.M. Schmidt, "Upward-Influence Styles: Relationship with Performance Evaluations, Salary, and Stress," *Administrative Science Quarterly* (December 1988), pp. 528—42; T.R. Hinkin and C.A. Schriesheim, "Relationships Between Subordinate Perceptions of Supervisor Influence Tactics and Attributed Bases of Supervisory Power," *Human Relations* (March 1990), pp. 221—37; G. Yukl and C.M. Falbe, "Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts," *Journal of Applied Psychology* (April 1990), pp. 132—40; H.E. Chacko, "Methods of Upward Influence, Motivational Needs, and Administrators' Perceptions of Their Supervisors'

- Leadership Styles," *Group & Organization Studies* (September 1990), pp. 253—65; and B. Keys and T. Case, "How to Become an Influential Manager," *Academy of Management Executive* (November 1990), pp. 38—51.
- 14 This section is adapted from Kipnis, Schmidt, SwatfinSmith, and Wilkinson, "Patterns of Managerial Influence."
- 15 IS PP. Poole, "Coalitions: The Web of Power," in *Research and Application, Proceedings of the 20th Annual Eastern Academy of Management*, D.J. Vredenburg and R.S. Schuler (eds.), *Effective Management*: (Pittsburgh, May 1983), pp. 79—82.
- 16 See Pfeffer, *Power in Organizations*, pp. 155—57.
- 17 For a recent review of the literature, see L.F. Fitzgerald and S.L. Shuliman, "Sexual Harassment: A Research Analysis and Agenda for the 1990s," *Journal of Vocational Behavior* (February 1993), pp. 5—27.
- 18 Silverstein and S. Christian, "Harassment Ruling Raises Free-Speech Issues," *Los Angeles Times* (November 11, 1993), p. D2.
- 19 The following section is based on J.N. Cleveland and M.E. Kerst, "Sexual Harassment and Perceptions of Power: An Under-Articulated Relationship," *Journal of Vocational Behavior* (February 1993), pp. 49—67.
- 20 SA. Culbert and J.J. McDonough, *The Invisible War: Pursuing Self-Interest at Work* (New York: Wiley, 1980), p. 6.
- 21 Mintzberg, *Power in and Around Organizations*, p. 26.
- 22 D.J. Vredenburg and J.G. Maurer, "A Process Framework of Organizational Politics," *Human Relations* (January 1984), pp. 47—66.
- 23 D. Farrell and J.C. Petersen, "Patterns of Political Behavior in Organizations," *Academy of Management Review* (July 1982), p. 405. For a thoughtful analysis of the academic controversies underlying any definition of organizational politics, see A. Drory and T. Romm, "The Definition of Organizational Politics: A Review," *Human Relations* (November 1990), pp. 1133—54.
- 24 Farrell and Petersen, "Patterns of Political Behavior," pp. 406-407; and A. Drory, "Politics in Organization and Its Perception Within the Organization," *Organization Studies*, Vol. 9, No. 2 (1988), pp. 165—79.
- 25 Pfeffer, *Power in Organizations*.
- 26 See, for example, G. Biberman, "Personality and Characteristic Work Attitudes of Persons with High, Moderate, and Low Political Tendencies," *Psychological Reports* (October 1985), pp. 1303—10; and G.R. Ferris, G.S. Russ, and P.M. Fandt, "Politics in Organizations," in R.A. Giacalone and P. Rosenfeld (eds.), *Impression Management in the Organization* (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1989), pp. 155—56.
- 27 Farrell and Petersen, "Patterns of Political Behavior," p. 408.
- 28 S.C. Goh and A.R. Doucet, "Antecedent Situational Conditions of Organizational Politics: An Empirical Investigation," paper presented at the Annual Administrative Sciences Association of Canada Conference, Whistler, B.C., May 1986; C. Hardy, "The Contribution of Political Science to Organizational Behavior," in J.W. Lorsch (ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987), p. 103; and G.R. Ferris and K.M. Kacmar, "Perceptions of Organizational Politics," *Journal of Management* (March 1992), pp. 93—116.
- 29 See, for example, Farrell and Petersen, "Patterns of Political Behavior," p. 409; P.M. Fandt and G.R. Ferris, "The Management of Information and Impressions: When Employees Behave Opportunistically," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (February 1990), pp. 140-58; and Ferris, Russ, and Fandt, "Politics in Organizations," p. 147.
- 30 M.R. Leary and R.M. Kowalski, "Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model," *Psychological Bulletin* (January 1990), pp. 34—47.
- 31 *Ibid.*, p. 34.
- 32 See, for instance, B.R. Schienker, *Impression Management: The Self-Concept, Social Identity, and Interpersonal Relations* (Monterey, CA: Brooks/Cole, 1980); W.L. Gardner and Mj. Martinko, "Impression Management in Organizations," *Journal of Management* (June 1988), pp. 321—38; D.C. Gilmore and G.R. Ferris, "The Effects of Applicant Impression Management Tactics on Interviewer Judgments," *Journal of Management* (December 1989), pp. 55 7—64; Leary and Kowalski, "Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model," pp. 34—47; S.J. Wayne and K.M. Kacmar, "The Effects of Impression Management on the Performance Appraisal Process," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (February 1991), pp. 70-88; and E.W. Morrison and R.J. Bies, "Impression Management in the Feedback-Seeking Process: A Literature Review and Research Agenda," *Academy of Management Review* (July 1991), pp. 522—41.
- 33 S.P. Robbins, *Training in InterPersonal Skills: TIPS for Managing People at Work* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989), pp. 172—74.
- 34 M. Snyder and J. Copeland, "Self-Monitoring Processes in Organizational Settings," in Giacalone and Rosenfeld, *Impression Management in the Organization*, p. 11; and E.D. Long and G.H. Dobbins, "Self-Monitoring, Impression Management, and Interview Ratings: A Field and Laboratory Study," in J.L. Wall and L.R. Jauch (eds.), *Proceedings of the 52nd Annual Academy of Management Conference* (Las Vegas, August 1992), pp. 274—78.
- 35 Leary and Kowalski, "Impression Management," p. 40.
- 36 Gardner and Martinko, "Impression Management in Organizations," p. 333.
- 37 R.A. Baron, "Impression Management by Applicants During Employment Interviews: The 'Too Much of a Good Thing'

- Effect,” in R.W. Eder and G.R. Ferris (eds.), *The Employment Interview: Theory, Research, and Practice* (Newbury Park, CA: Sage, 1989), pp. 204-15.
- 38 Ferris, Russ, and Fandt, “Politics in Organizations.”
- 39 Baron, “Impression Management by Applicants During Employment Interviews”; Gilmore and Ferris, “The Effects of Applicant Impression Management Tactics on Interviewer Judgments”; and A.L. Kristof and C.K. Stevens, “Applicant Impression Management Tactics: Effects on Interviewer Evaluations and Interview Outcomes,” in D.P. Moore (ed.), *Proceedings of the National Academy of Management Conference* (Dallas, TX, August 1994), pp. 127—31.
- 40 Gilmore and Ferris, “The Effects of Applicant Impression Management Tactics on Interviewer Judgments.”
- 41 K.M. Kacmar, J.E. Kelery, and G.R. Ferris, “Effectiveness of the Use of Impression Management Tactics by Applicants on Employment Interview Outcomes,” in D.F. Ray (ed.), *Proceedings of the Southern Management Association* (Orlando, FL, 1990), pp. 35 1—53.
- 42 This section is based on B.E. Ashforth and R.T. Lee, “Defensive Behavior in Organizations: A Preliminary Model,” *Human Relations* (July 1990), pp. 621—48.
- 43 This figure is based on G.F. Cavanagh, D.J. Moberg, and M. Valasquez, “The Ethics of Organizational Politics,” *Academy of Management Journal* (June 1981), pp. 363—74.
- 44 R.M. Kanter, *Men and Women of the Corporation* (New York: Basic Books, 1977).
- 45 See, for instance, CM. Falbe and G. Yukl, “Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics,” *Academy of Management Journal* (August 1992), pp. 638—52.
- 46 See, for example, MA. Rahim, “Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision: Evidence from a National Sample of Managers,” *Journal of Management* (December 1989), pp. 545—56.
- 47 J.G. Bachman, D.G. Bowers, and P.M. Marcus, “Bases of Supervisory Power: A Comparative Study in Five Organizational Settings,” in A. S. Tannenbaum (ed.), *Control in Organizations* (New York: McGraw-Hill, 1968), p. 236.
- 48 j Ptetter, *Managing with Power*, p. 137.
- 49 G.R. Ferris and K.M. Kacmar, “Perceptions of Organizational Politics.”
- 50 A. Drory, “Perceived Political Climate and Job Attitudes,” *Organization Studies*, Vol. 14, No. 1 (1993), pp. 59—71.