

00681

1
20



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

**Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado**

**LA CONDUCTA POLITICA EN LA
ORGANIZACION: TEORIA Y EVIDENCIA EMPIRICA**

T E S I S

**Que para obtener el Grado de
DOCTOR EN ADMINISTRACION
(ORGANIZACIONES)**

p r e s e n t a

HUGO SERGIO HERRERA SOTO

Director de Tesis: Dr. Fernando Arias Galicia

México, D. F.

1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**LA CONDUCTA POLITICA
EN LA ORGANIZACION**

TEORIA Y EVIDENCIA EMPIRICA

HUGO SERGIO HERRERA SOTO

AGRADECIMIENTO

Al **DR. FERNANDO ARMS GALICIA**,
quien con su calidad académica y amplia
experiencia profesional, dirigió esta tesis.

A los miembros del Jurado:

**C.P. y LA. JOSE ANTONIO ESCRIBIQUE
GARCIA.**

DR. FERNANDO ARIAS CALICIA

**DR. FERNANDO JAVIER CERVANTES
ALBANA**

DR. RAUL CONDE HERNANDEZ

DR. JUAN CARLOS DIAZ RUIZ

DR. ARACELI JURADO ARELLANO

DR. RAMON TORRES SOLIS

Quienes revisaron el manuscrito original.

A mis **Padres**, quienes me mostraron el camino del conocimiento; a mi **Esposa** **o** **Mi** **Es** con quienes lo comparto, y a mis **Maestros** quienes me han enseñado a recorrerlo.

INDICE

	PAGINA
CAPITULO I	1
INTRODUCCION	1
PROPOSITO DE LA INVESTIGACION	1
ALCANCE Y RELEVANCIA DEL TEMA	1
DEFINICION DE CONDUCTA POLITICA	3
ENFOQUE DE LA INVESTIGACION	4
IMPLICACIONES DE LA INVESTIGACION	5
DISEÑO DE INVESTIGACION	7
CAPITULO II	10
MARCO TEORICO	10
INTRODUCCION	10
CIENCIAS POLITICAS Y ANTROPOLOGIA POLITICA	11
TEORICOS DEL CAMBIO SOCIAL	16
TEORICOS DE LA ORGANIZACION Y DE LA CONTINGENCIA ORGANIZACIONAL	21
SOCIOLOGOS BUROCRATISTAS	26
SICOLOGOS SOCIALES	32
RESUMEN	35
CAPITULO III	36
INVESTIGACION APLICADA EN CONDUCTA POLITICA	36
INVESTIGACION DE CAMPO EN CONDUCTA POLITICA	36
ESTRUCTURA Y AMBIGÜEDAD	45
PODER DE LOS ACTORES	45
ESCASEZ, IMPORTANCIA Y CONTINGENCIA	45

	PAGINA
CONDUCTA POLITICA ABIERTA VS CUBIERTA	46
CONCEPTOS ESPECIFICOS EN CONDUCTA POLITICA	47
LA INTENCION DE LA CONDUCTA POLITICA	47
LA ESCASEZ DE RECURSOS	50
HACIA UNA DEFINICION DE CONDUCTA POLITICA	50
 CAPITULO IV	 54
PROPOSITO DE LA INVESTIGACION E HIPOTESIS	54
PROPOSITO Y PREGUNTA DE LA INVESTIGACION	54
SISTEMAS "ORGANICOS" Y SISTEMAS "MECANICISTAS"	55
HIPOTESIS TENTATIVAS Y ALCANCE DE LA INVESTIGACION	62
RESUMEN DE LAS AREAS BAJO INVESTIGACION	62
INTENSIDAD DE LA CONDUCTA POLITICA	63
MODALIDADES DE LA CONDUCTA POLITICA	64
CONDUCTA POLITICA INDIVIDUAL VS CONDUCTA POLITICA COALICIONAL	64
CONDUCTA POLITICA ABIERTA VS CONDUCTA POLITICA CUBIERTA	65
CONDUCTA POLITICA MANIPULATIVA VS CONDUCTA POLITICA CONCERTADORA	67
EFFECTO DE LA INCERTIDUMBRE SOBRE LA CONDUCTA POLITICA	69
CONTENIDO DE LAS DECISIONES POLITICAS	70
RESUMEN	72
RESUMEN DE HIPOTESIS TENTATIVAS	73
 CAPITULO V	 75
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	75
DESCRIPCION DEL SITIO Y DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION	75

	PAGINA
CRITERIOS DE CLASIFICACION	77
OBJETIVO DEL MUESTREO Y MUESTRA INTERNA	79
LA ACEPTACION SOCIAL	79
TECNICAS DE INVESTIGACION	81
PRUEBA DE VALIDEZ DEL CUESTIONARIO	81
FORMATO DEL CUESTIONARIO	83
LA OBJETIVIDAD DEL INVESTIGADOR	84
ANALISIS DE DATOS	85
RESUMEN	86
CAPITULO VI	97
CARACTERISTICAS MECANICISTAS/ORGANICAS DE LAS ORGANIZACIONES BAJO ESTUDIO	
DOS DIFERENTES ORGANIZACIONES	97
CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES	99
CARACTERISTICAS DEL TRABAJO	103
CARACTERISTICAS DE PROCESO	105
CUESTIONARIO SOBRE LAS CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES	107
DEFINICION DE METAS	110
LINEAS DE AUTORIDAD	111
DIRECCION DE LA COMUNICACION Y DEFINICION DE TAREAS	111
SOLUCIONES RUTINARIAS VS NOVEDOSAS	112
PREDICTIBILIDAD EN EL TRABAJO	112
GRADO DE HONESTIDAD	112
NIVEL DE COMPETENCIA	113
LA HONESTIDAD	114
RESUMEN	117

	PAGINA
CAPITULO VII	128
INTENSIDAD DE LA CONDUCTA POLITICA	128
INTRODUCCION	128
DIFERENCIAS ORGANIZACIONALES	129
IMPACTO DEL NIVEL JERARQUICO	131
INTENSIDAD DE LA CONDUCTA POLITICA DENTRO DE LOS EPISODIOS	133
EL CASO DEL GRUPO DE ELECTRICA	139
CONCLUSIONES Y REVISION DE HIPOTESIS	142
RESUMEN	144
CAPITULO VIII	150
MODALIDAD DE LA CONDUCTA POLITICA	150
CONDUCTA POLITICA INDIVIDUAL/COALICIONAL	150
PREDOMINANCIA DE LA CONDUCTA POLITICA INDIVIDUAL	151
CONDUCTA POLITICA COALICIONAL EN ORGANIZACIONES MECANICISTAS	153
LA CONDUCTA POLITICA COALICIONAL COMO UNA REACCION DEFENSIVA	156
HIPOTESIS REVISADAS	157
ORIENTACION HORIZONTAL/VERTICAL DE LA CONDUCTA POLITICA	159
CONDUCTA POLITICA ABIERTA VS CONDUCTA POLITICA ENCUBIERTA	163
ACOMODACION VS MANIPULACION	166
RELACION ENTRE MODALIDADES DE LA CONDUCTA POLITICA	168
RESUMEN	170
CAPITULO IX	178
INCERTIDUMBRE RIESGO Y CONDUCTA POLITICA	178

	PAGINA
INCERTIDUMBRE Y CONDUCTA POLITICA	178
INCERTIDUMBRE EN EL EPISODIO REPORTADO	179
EXISTENCIA DE PRECEDENTES	182
SITUACIONES TIPICAS/ATIPICAS .	184
NUEVAS HIPOTESIS SOBRE INCERTIDUMBRE	186
RIESGO Y CONDUCTA POLITICA	187
RESUMEN	191
CAPITULO X	199
CONTENIDO DE LAS DECISIONES POLITICAS	199
RANGO DEL CONTENIDO DE LAS DECISIONES POLITICAS	200
IMPORTANCIA DE LOS TOPICOS DE INTERES PERSONAL	200
SIMILARIDADES Y DIFERENCIAS ENTRE GRADUADOS Y	
PRESUPUESTOS	204
CONTENIDO POLITICO DE LOS EPISODIOS	206
LA ESCASEZ DE RECURSOS Y LA CONDUCTA POLITICA	207
DECISIONES DEL TIPO POLITICO/ADMINISTRATIVO	208
DECISIONES DE "RESISTENCIA/PROMOCION"	210
RESUMEN	212
CAPITULO XI	220
CONCLUSIONES E IMPLICACIONES	220
RESUMEN DE HALLAZGOS	220
NUEVE PROPOSICIONES ACERCA DE LA CONDUCTA POLITICA EN	
LAS ORGANIZACIONES	222
IMPLICACIONES PARA LA ADMINISTRACION	229
¿CONOCER TU POLITICA?	229
PLANEACION ORGANIZACIONAL	230
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	231

	PAGINA
CAMBIO ORGANIZACIONAL	232
IMPLICACIONES DE LA INVESTIGACION	234
METODOLOGIA DE INVESTIGACION	234
TOPICOS RECOMENDADOS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES	236
INCERTIDUMBRE DE CONDUCTA POLITICA	236
LA ACTIVIDAD POLITICA Y LA POST POLITICA	237
LA HONESTIDAD: ¿ES ANTIDOTO DE LA CONDUCTA POLITICA?	238
LA CONDUCTA POLITICA EN LA DIRECCION: ¿MITO O REALIDAD?	239
LA CONDUCTA POLITICA COALICIONAL: ¿EN DONDE SE PRESENTA?	240
LA CONDUCTA POLITICA: EN LOS NIVELES BAJOS	240
REFERENCIAS	242

INDICE DE CUADROS

	PAGINA
CUADRO 5.1 DISTRIBUCION DE LOS SUJETOS ENTREVISTADOS POR UNIDAD Y NIVEL JERARQUICO	87
CUADRO 5.2 RESUMEN DE PREGUNTAS E HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION	88
CUADRO 6.1 COMPARACION DE LOS NIVELES JERARQUICOS DEL CENTRO DE GRADUADOS Y EL DEPARTAMENTO DE PRSUPUESTO	101
CUADRO 6.3 ESQUEMA GENERAL DE ANALISIS DE LOS DATOS DEL CUESTIONARIO	108
CUADRO 6.2 CORRELACION ENTRE LAS ESCALAS DEL CUESTIONARIO (ORGANICO MECANICISTA)	120-B
CUADRO 6.4 PRUEBA t SOBRE LA AUTOPERCEPCION ENTRE GRADUADOS Y PRESUPUESTOS EN NIVELES ALTO Y BAJO	121
CUADRO 6.5 PRUEBA t SOBRE LA AUTOPERCEPCION ENTRE GRADUADOS Y PRESUPUESTOS NIVELES ALTOS	122
CUADRO 6.6 PRUEBA t SOBRE LA AUTOPERCEPCION ENTRE GRADUADOS Y PRESUPUESTOS NIVELES BAJOS	123
CUADRO 6.7 PRUEBA t SOBRE LA PERCEPCION DE LA OTRA ORGANIZACION ENTRE GRADUADOS Y	

	PAGINA
PRESUPUESTOS NIVEL ALTO Y BAJO	124
CUADRO 6.8 PRUEBA : SOBRE LA PERCEPCION ENTRE GRADUADOS Y PRESUPUESTOS DE LA OTRA ORGANIZACION NIVELES ALTOS	125
CUADRO 6.9 PRUEBA : SOBRE LA PERCEPCION ENTRE GRADUADOS Y PRESUPUESTOS DE LA OTRA ORGANIZACION NIVELES BAJOS	126
CUADRO 6.10 AUTO-EVALUACION MECANICISTA/ORGANICA DEL GRUPO DE ELECTRICA EN COMPARACION CON EL RESTO DEL GRUPO DE GRADUADOS	127
CUADRO 7.1 INTENSIDAD DE CONDUCTA POLITICA RELATIVA A LA ORGANIZACION DEL RESPONDENTE	145
CUADRO 7.2 INTENSIDAD DE CONDUCTA POLITICA RELATIVA AL EPISODIO REPORTADO	146
CUADRO 7.3 RELACION ENTRE INTENSIDAD DE CONDUCTA POLITICA EN LA ORGANIZACION E INTENSIDAD DE CONDUCTA POLITICA EN EL EPISODIO	147
CUADRO 7.4 VALIDACION DE INTENSIDAD DE CONDUCTA POLITICA EN EL EPISODIO	148
CUADRO 8.1 PRESENCIA DE LAS MODALIDADES DE LA CONDUCTA POLIICA: INDIVIDUAL Y COALICIONAL REPORTADAS EN LOS EPISODIOS DEL CENTRO DE GRADUADOS Y DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO	172

PAGINA

CUADRO 8.2 FRECUENCIA DE LAS MODALIDADES DE LA CONDUCTA POLITICA: HORIZONTAL/VERTICAL REPORTADAS EN LOS EPISODIOS	173
CUADRO 8.3 MATRIZ DE CORRELACION DE LAS MODALIDADES DE LA CONDUCTA POLITICA HORIZONTAL/VERTICAL E INDIVIDUAL/COALICIONAL	174
CUADRO 8.4 FRECUENCIA DE LAS MODALIDADES DE LA CONDUCTA POLITICA ABIERTA/ENCUBIERTA REPORTADOS EN LOS EPISODIOS DE CENTRO DE GRADUADOS Y DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO	175
CUADRO 8.5 FRECUENCIA DE LAS MODALIDADES DE CONDUCTA POLITICA: ACOMODATIVA/MANIPULATIVA REPORTADAS EN LOS EPISODIOS DEL CENTRO DE GRADUADOS Y DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO	176
CUADRO 8.6 MATRIZ DE CORRELACION DE LA CONDUCTA POLITICA ENCUBIERTA/ABIERTA Y ACOMODATIVA/MANIPULATIVA	177
CUADRO 9.1 MATRIZ DE CORRELACION DE LA INTENSIDAD DE LA CONDUCTA POLITICA EN EL EPISODIO Y LA INCERTIDUMBRE	193
CUADRO 9.2 EVALUACION DE INCERTIDUMBRE EN EL EPISODIO REALIZADA POR LOS SUJETOS ENTREVISTADOS	194

PAGINA

CUADRO 9.3 MATRIZ DE CORRELACION DE LA INTENSIDAD DE LA CONDUCTA POLITICA EN EL EPISODIO Y LA EXISTENCIA DE PRECEDENTES

195

CUADRO 9.4 MATRIZ DE CORRELACION DE LA INTENSIDAD DE LA CONDUCTA POLITICA EN EL EPISODIO Y LA NATURALEZA (ROUTINARIA/ATIPICA) DE LA SITUACION. (FRECUENCIA DE RESPUESTAS)

196

CUADRO 9.5 MATRIZ DE CORRELACION DE LA INCERTIDUMBRE Y EL RIESGO DE LOS EPISODIOS

197

CUADRO 9.6 MATRIZ DE CORRELACION DE INTENSIDAD DE CONDUCTA POLITICA EN EL EPISODIO Y EL RIESGO.

198

CUADRO 10.1 RANGO Y PUNTAJE DEL CONTENIDO DE LAS DECISIONES POLITICAS

213

CUADRO 10.2 RANO Y PUNTAJE DEL CONTENIDO DE LAS DECISIONES POLITICAS EN EL CENTRO DE GRADUADOS Y EN EL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO

214

CUADRO 10.3 CONTENIDO DE LAS DECISIONES POLITICAS REPORTADAS EN LOS EPISODIOS

215

CUADRO 10.4 PRUEBA DE DIFERENCIA EN LA CONDUCTA POLITICA ENTRE EPISODIOS CON CONTENIDOS TECNICOS Y EPISODIOS CON CONTENIDO DE INTERES PERSONAL

216

CUADRO 10.5 MATRIZ DE CORRELACION DEL TIPO DE DECISIONES (POLITICO/ADMITIVO.) Y LA INTENSIDAD DE LA CONDUCTA POLITICA EN EL EPISODIO

PAGINA

217

CUADRO 10.6 PRUEBA DE DIFERENCIA ENTRE LOS TIPOS DE CONDUCTAS POLITICAS: PROMOTORA/DE RESISTENCIA EN LOS EPISODIOS

218

CUADRO 10.7 MATRIZ DE CORRELACION DE LA CONDUCTA POLITICA PROMOTORA/DE RESISTENCIA Y LA INTENSIDAD DE CONDUCTA POLITICA EN LOS EPISODIOS

219

INDICE DE FIGURAS

	PAGINA
FIG. 6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE GRADUADOS	119
FIG. 6.2 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE PRESUPUESTO	120
FIG. 7.1 HIPOTESIS REVISADA QUE RELACIONA LA CONDUCTA POLITICA A LAS CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES	149

CAPITULO I

INTRODUCCION

PROPOSITO DE LA INVESTIGACION

El propósito de este estudio es investigar la conducta política en diferentes contextos organizacionales. Más específicamente, este estudio analizará la intensidad, las manifestaciones, las situaciones y las decisiones en que se da o afecta la conducta política en organizaciones con características mecánicas y en organizaciones con características orgánicas.

El alcance de la investigación es exploratorio, su objetivo es generar y afirmar un conjunto de hipótesis para investigaciones posteriores y más profundas, contribuyendo así, al mejor conocimiento de académicos y practicantes involucrados en climas políticos organizacionales.

ALCANCE Y RELEVANCIA DEL TEMA

La conducta política en las organizaciones ha sido ampliamente reconocida, tanto por los líderes y los directores de organizaciones, como por los científicos sociales, como un fenómeno relevante en la vida organizacional.

La recurrente y amarga lucha o negociación sobre la asignación del presupuesto; la plétora de negociaciones paralelas y concesiones futuras; la discreta llamada telefónica antes de la reunión para definir posiciones; la casual mención de viejos favores durante una

negociación; el retraso deliberado en la entrega de documentos para "dar lecciones", son solo algunos ejemplos de las experiencias diarias en la vida política de las organizaciones.

Muy pocos directores, particularmente de organizaciones lucrativas, reconocen abiertamente el impacto que tiene el comportamiento político de su organización en los logros de la misma. Después de todo dicen: la política es un juego sucio, jugado solamente por políticos en busca del poder, o por burócratas tratando de conseguir más salario y menos trabajo. La regla de acero de maximizar las utilidades en una economía de "libre mercado", no nos deja tiempo para conducta irracional, argumentan. Y, aunque la lucha por el poder va de un lugar a otro, siempre se conduce a niveles de dirección y ahí, después de obtener las decisiones racionales, se desecha todo lo demás por el bien de la empresa.

La conducta racional es, bajo muchas circunstancias, el mejor disfraz de la conducta política. Nosotros hemos escuchado confesiones como: si yo no hubiera utilizado mis influencias con mi ex-compañero, recordándole los buenos tiempos, jamás se hubiera resuelto favorablemente el permiso de..... por la empresa. Yo también me comprometí a nombrar como vicepresidente de..... a..... Y o haciendo política, yo no sé hacerla ¿Qué es política?.

Las organizaciones con pocas excepciones pretenden ser instituciones racionales a toda costa y todo el tiempo.

El mito burocrático de organización racional con políticas claras, promoción a través de la capacidad, cadena de dirección bien definida, procedimientos detallados y estándares: es hasta ahora una imagen objetiva en la mente de muchos gerentes y directores de organizaciones.

Sin embargo, el hábitat de la organización, actualmente está sujeto a una dinámica cada vez más completa y variante. Igualmente, desde las organizaciones lucrativas, hasta recientemente una fortaleza burocrática y tecnológica, han empezado a "hacer agua" por la crisis económica que afronta el país y por las restricciones derivadas de ella.

Las organizaciones, con el fin de sobrevivir a las condiciones cambiantes de su medio ambiente, han tenido que ser más adaptables, más atentas con su componente humano y menos dependientes de decisiones de rutina y procedimientos rígidos.

Bajo estas circunstancias en cambio constante, la dimensión política en organizaciones asume nueva importancia. La incertidumbre provee una tierra fértil para el florecimiento de la conducta política. Las dificultades van en aumento por ignorar tal conducta y, solamente buscando en el closet, estaremos en posibilidad de entender tal conducta y descubrir e implementar soluciones.

DEFINICION DE CONDUCTA POLITICA

Conducta política usualmente significa tres cosas:

1. Conducta fuera del sistema legítimo de influencia (o al menos fuera de su uso legítimo), y frecuentemente en oposición a él. En otras palabras, la que es técnicamente ilegítima y frecuentemente clandestina.
2. Conducta dirigida a beneficiar a un grupo individual, ostensiblemente a expensas de la organización como un todo.
3. Como resultado de los puntos 1 y 2, la última es una conducta típicamente divisiva o conflictiva por naturaleza, que pone a los individuos o a los grupos contra la organización o a uno, contra otro.

En esencia, por lo tanto, conducta política se refiere a conductas individuales o grupales ostensiblemente parroquiales, típicamente divisivas y, después de todo, en el sentido técnico, ilegítimas; no sancionadas por la autoridad formal, ni por la ideología aceptada, ni por los expertos certificada; pero sí "explotadora" de cualquiera de ellas. MINTZ BERG(1980).

ENFOQUE DE LA INVESTIGACION

Habiendo descrito la definición, el propósito y la importancia del tema; a continuación preciso el enfoque de la investigación.

En las investigaciones sobre conducta política, dos enfoques pueden ser seguidos: uno enfatiza la dimensión personal (Individuals Inner Dimension) esto es la motivación por el poder, rasgos de personalidad, necesidades personales, etc., el segundo se concentra sobre aspectos situacionales y organizacionales con los cuales la conducta política esta relacionada y en las cuales encuentra su manifestación.

La última alternativa, que ha sido poco investigada en México, aparentemente es más prometedora en términos de relevancia y aplicabilidad a la vida corporativa, especialmente considerando la tendencia de los modelos organizacionales hacia formas más abiertas y flexibles.

¿Qué aspectos situacionales vienen a ser significantes en este contexto? La dimensión estructural, por su predominio en la formación de la mayoría de las manifestaciones organizacionales; localización de la toma de decisiones, patrones de comunicación y control, o percepción de metas, para mencionar algunos. Aparentemente es un candidato viable para investigar. También el efecto de la incertidumbre en y del trabajo sobre la conducta política, es aparentemente importante investigar, dada la tendencia hacia un más inevitable y complejo medio ambiente.

El concepto de organizaciones ORGANIC AND MECHANISTIC, desarrollado por BURNS y STAKER (1961); nos da un fundamento teórico para investigar la conducta política en 2 diferentes planteamientos. Esta clasificación no sólo expande las características estructurales para incluir aspectos de conducta, (patrones de comunicación, valores, definición

de tareas), sino que también representa dos amplias y divergentes tendencias en la realidad organizacional de nuestra sociedad.

El sistema MECHANISTIC refleja al sistema MECANICISTA; el sistema "ORGANIC" es el nuevo modelo desarrollado ante la necesidad de atender el cambio incierto de nuestra realidad organizacional.

¿Cómo se manifiesta la conducta política en una organización ORGANIC, comparada con la misma manifestación en una MECANICISTA?

¿Qué tipos de decisión son inducidos por o supeditados a la conducta política?

¿Cómo está relacionada la asignación de recursos escasos con la conducta política?

Estas son las principales preguntas que orientarán la investigación.

IMPLICACIONES DE LA INVESTIGACION

Una mejor comprensión, de la conducta política de la organización, puede tener importantes implicaciones para la gerencia, la dirección o el liderazgo de cualquier tipo de organización. El estancamiento de la productividad ha reorientado la atención de las ciencias de dirección, y de las prácticas y teorías de la misma; de la tecnología hacia el factor humano. Los mercados inciertos y complejos dictan la necesidad de coordinar e incrementar la motivación.

Bajo estas circunstancias, un manejo adecuado de la conducta política viene a ser esencial para el diseño de la organización, para el establecimiento de mecanismos de integración y, en general, para el desarrollo organizacional. No es lógico, por ejemplo, el realizar reuniones para tomar decisiones, cuando las decisiones importantes son negociadas fuera de ellas.

O por otro lado, el establecer procedimientos rígidos, cuando continuamente éstos se subordinan a premisas políticas.

La introducción de cambios organizacionales puede ser facilitada si se conocen las coaliciones y los grupos de poder que operan en el sistema, (especialmente los afectados por el cambio) así como si se anticipan las reacciones que se puedan dar.

Nosotros podemos hipotéticamente establecer que, con ciertas formas de conducta política; (si lo hacemos abierto en vez de cubierto y a través de la persuasión en vez de manipulación), mejoraremos la coordinación, especialmente en sistemas ORGANICOS. ¿Cómo puede la conducta política disfuncional ser desalentada y las conductas mejores ser adquiridas y canalizadas hacia una mejor toma de decisiones?.

Considerando lo anterior, y dado el incipiente "estado de arte", esta investigación sobre conducta política en organizaciones debe ser considerada como estudio exploratorio. Algunas predicciones generales pueden ser formuladas sobre la base de investigaciones previas y razonamiento lógico: en organizaciones "ORGANICAS", la conducta política puede esperarse que sea más persuasiva, más abierta, más coalitiva y menos manipulativa que en organizaciones MECANICISTAS, donde la conducta política es menos persuasiva más cubierta, individual y manipulativa.

La incertidumbre, las decisiones políticas, la ausencia de precedentes y la escasez de recursos, son también factores que se espera cambien la conducta política respecto a las características organizacionales.

Los resultados esperados de esta investigación no son la verificación final de predicciones bien formuladas; más que eso, son afirmar preguntas de investigación y orientar futuras investigaciones.

DISEÑO DE INVESTIGACION

En este estudio las respuestas tentativas a preguntas sobre conducta política, fueron obtenidas de los datos recogidos en 50 entrevistas con directivos y personal de 2 diferentes departamentos de una organización productiva.

Una organización de educación superior es el lugar en donde se condujo el estudio. En ellas se identificaron a dos unidades orgánicas que presentaron características de organización tipo MECANICISTA y de organización tipo ORGANICO.

Se realizó un estudio preliminar, sobre las características estructurales, para identificar las 2 unidades de la organización que se consideraron en el estudio. Además, lo anterior se reforzó con el análisis de las cartas de organización, manuales de políticas etc., se usó un cuestionario para confirmar las características MECANICISTAS y ORGANICAS de cada unidad bajo investigación.

A continuación se condujeron las entrevistas estructuradas, a cada individuo se le pidió que relatase una experiencia que tuviera las características de intento de influencia, retraso de poder, etc., previamente identificado por sus condiciones deseables para la conducta política. Luego se realizaron una serie de preguntas para afirmar con mayor detalle la percepción del entrevistado sobre la experiencia.

Todas las entrevistas fueron registradas, y su contenido analizado estadísticamente e interpretado en relación con las hipótesis formuladas durante la revisión de la literatura.

INDICE.- El índice y contenido general de cada capítulo es:

CAPITULO I.- Contiene los propósitos, justificación, importancia y metodología de la investigación.

CAPITULO II.- Presenta un análisis documental de las principales escuelas de pensamiento en conducta política, ubicadas en ciencias políticas, teoría de la contingencia organizacional, sociología y psicología social.

CAPITULO III.- Describe las más recientes investigaciones disponibles y sus resultados, analizando las relaciones que tienen con la presente investigación. El capítulo termina con la definición del trabajo de la investigación.

CAPITULO IV.- Examina las características generales de las organizaciones y desarrolla las áreas de investigación y de sus hipótesis relativas. Esto incluye, la intensidad y modalidad de la conducta política, los efectos de la incertidumbre sobre ella, y el contenido de las decisiones políticas.

CAPITULO V.- Describe la metodología empleada para obtener la información, así como los instrumentos y la prueba de validez de los mismos.

CAPITULO VI-X.- Presentan los resultados y análisis de cada área de investigación.

CAPITULO VI-X.- Presentan los resultados y análisis de cada área de investigación.

CAPITULO XI Resume los resultados. considera sus implicaciones para directores y gerentes. sugiere nuevas investigaciones.

ANEXOS.- Referencia y apéndices, son presentados al final.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Este capítulo presenta una revisión de la literatura disponible relativa a conducta política en las organizaciones. Las contribuciones de diferentes disciplinas fueron organizadas en varias escuelas de pensamiento, con el propósito de examinar a varios autores y sus puntos de vista comunes, en el estudio de la conducta política (ciencias políticas, teoría de la contingencia organizacional y psicología social). La naturaleza de estos estudios es principalmente teórica y fue desarrollada en la década de los 70's y a principios de los 80's.

La revisión de la literatura será completada en el capítulo 3 con el análisis de las investigaciones más recientes en este campo. Las conclusiones derivadas de esta revisión de la literatura serán reflejadas en una definición de trabajo sobre conducta política, como conclusión del capítulo 3; y las preguntas e hipótesis de investigación serán presentadas en el capítulo 4.

INTRODUCCION

La conducta política en organizaciones es considerada generalmente como una manifestación creciente en la organización actual, pero apenas recientemente ha recibido atención en la literatura sobre comportamiento organizacional. Notables excepciones son los trabajos de: BURNS (1961), MARCH & SIMON (1968), MARCH (1962), DAHL (1967), CROZIER (1964) y ZALEZNIK (1970). La idea básica en estas investigaciones, particularmente en el caso de los teóricos del cambio social como MARCH & SIMON, es la conceptualización de la organización como un ensamble de coaliciones políticas, con METAS

DIVERGENTES, produciendo requerimientos sobre el sistema de asignación de recursos de la organización.

Más recientemente, la atención de los teóricos del comportamiento organizacional se ha centrado sobre la dinámica y modalidades de la conducta política en la organización, principalmente desde un punto de vista teórico, como por ejemplo: el enfoque político-económico de ZALD'S; la teoría de la contingencia estratégica de HICKSON y el modelo de contingencia estratégica de SALANCIK & PFEFFER.

La escasez de estudios sobre conducta política en la organización es confirmada por un mapeo documental realizado por PORTER, ALLEN y ANGLE (1979): solamente dos décimos del uno por ciento de los textos clasificados en este campo, contienen la referencia. El estudio documental de GANZ y MURRAY 1970, revela que solamente tres referencias sobre el tema se encontraron antes de 1962; cinco entre 1963 y 1967; siete entre 1969 y 1975; y once entre 1973 y 1977.

CIENCIAS POLITICAS Y ANTROPOLOGIA POLITICA.

Los teóricos de las ciencias políticas y de la antropología, han sido tradicionalmente más activos que los teóricos del comportamiento en el estudio de la conducta política. La perspectiva de la ciencias políticas es más amplia en alcance y más orientada hacia el nivel macro de la manifestación política social y hacia el proceso de gobierno.

EASTON (1965) desarrolla un modelo dinámico del sistema político, en el cual las demandas por la asignación autorizada de recursos escasos, junto con el "soporte" de los miembros de la organización (entradas), son procesadas en decisiones o acciones autorizadas, las cuales asignan valores tangibles o intangibles a la organización (salidas).

La investigación empírica en conducta política, con la excepción de PETTY GREW (1973), se inicia en esta década con: MADISON, ALLEN, PORTER RENWICH and MAYES (1979); PORTER (1979); GANDZ & MURRAY (1980), que tienden a visualizar la conducta política como más vertical del tipo de relación uno a uno, como por ejemplo: el intento directo de un subordinado por presionar alguna decisión discreta de su jefe, asignación de presupuesto, adelantos, préstamos, etc.

La única característica que ha sido reconocida como una variable clave en conducta política, es el intento de ejercer influencia. El acuerdo sobre la intensidad y modalidades en que se da o afecta la conducta política ha sido más que elusivo.

Hasta donde se conoce, ninguna investigación sobre conducta política se ha realizado centrándose en sus manifestaciones en diferentes estructuras organizacionales. Este estudio intenta cubrir el hueco: intenta identificar las principales características de la conducta política presentes en organizaciones de tipo ORGANICO, y en organizaciones de tipo MECANICISTA, y determinan el efecto de la incertidumbre sobre la conducta política y el contenido de las decisiones en conducta política.

Más específicamente, EASTON (1965) establece: lo que distingue a la interacción política de las otras clases de interacción social es, que la primera esta orientada principalmente hacia la asignación "autoritaria" de valores a una sociedad. Y afirma, una asignación es autoritaria cuando la persona involucrada en ella considera que es limitada por la misma, y que podría privarla de alguna cosa, obstruirle al acceso a algún valor, o impedirle el rechazo de otro.

Un concepto similar de demanda, hecho sobre y a través de la institución de gobierno, es expresado por TRUMAN (1971). En el marco de la teoría política, el interés principal de TRUMAN es centrado en el rol de los grupos de interés que, sobre la base de una o más actitudes compartidas, hacen ciertas demandas sobre otros grupos en la sociedad, para el establecimiento, mantenimiento o reforzamiento de formas de conducta que están implícitas en

las actitudes compartidas. Los grupos de interés están basados en patrones de interacción, involucrando ejercicio de poder sobre los miembros del grupo y sobre otros grupos, los cuales exitosamente imponen demandas sobre ellos.

LASSWELL (1951) enfatiza una relación directa entre política e influencia: "El estudio de política es el estudio de la influencia y de lo influenciable".

Traslado a términos organizacionales, la perspectiva de la ciencias políticas se orienta hacia el proceso de demandas realizadas por los miembros sobre los recursos escasos de la organización, a través del sistema interno de decisiones. También podría estar implícito en el enfoque de TRUMAN la diferenciación interna, lo cual es similar al concepto de grupos de interés.

Desde el punto de vista de la antropología política, tres conceptos relativos a la actividad política pueden ser resumidos:

- Es un proceso que involucra relaciones de poder e influencia.
- Tiene características de coalición/movilización.
- Existe una distinción entre formulación de política y su subsecuente implementación administrativa.

BARNES (1968) define política como: aquel proceso mediante el cual los individuos y los grupos, intentan movilizar su soporte para alcanzar sus propósitos, y para influir en las actitudes y acciones de sus seguidores (miembros).

De acuerdo con SCHATZ (1966) soporte es: "cualquier cosa que contribuya a la formulación o implementación de fines políticos". Soporte es por tanto, claramente un aspecto del proceso político; tanto si los fines políticos se centran sobre un proceso disyuntivo, competitivo, faccional, etc., o sobre un proceso conjuntivo: formando y manteniendo grupos, fracciones, coaliciones, etc., o una combinación de los dos procesos.

Sobre el mismo tema, ROGERS (1971), hace notar: "mientras que el concepto de soporte no involucra ningún requerimiento sobre el fin político que soporta cada fin político debe tener algún soporte o su existencia podría llegar a ser imposible de determinar".

TURNER (1957) lleva el análisis de proceso político a una mayor profundidad, al desarrollar las fases de la actividad política. En su formulación de fases de desarrollo político, cada fase representa a un tipo de proceso que ocurre en la arena política. La primera fase es la "movilización de capital político". Aquí los individuos o grupos integran el soporte para sí mismos y para aquéllos con quienes se identifican. Las siguientes dos fases son "rompimientos de la paz" seguida por una "crisis" cuando la paz aparente llega a ser un conflicto.

En la siguiente fase, el conflicto es moderado por "tendencias de contravalor", las cuales inhiben la desintegración total de la organización. La fase que sigue a ésta, es la del "despliegue de mecanismos de ajuste o correctivos" la cual nos lleva a la fase final de "restablecimiento de la paz". Esto involucra el restablecimiento de relaciones entre las partes en disputa, y cambios en la organización de grupos y en la asignación de poder, prestigio y otros recursos.

ROGERS (1971) usa el concepto de fases de desarrollo político de TURNER, al analizar la conducta política en dos organizaciones diferentes: una escuela y una empresa. En ambos casos, la secuencia de las fases políticas es verificada. Lo más interesante del estudio de ROGERS, para los propósitos de esta investigación, es la relación entre el tipo de relación (simple o múltiple) prevaleciente entre los actores en el proceso político y el grado de su cohesión política e identificación con las metas políticas.

El concepto de relaciones simples y múltiples fue desarrollado en su forma original por MAX GLUCKMAN (1955), para explicar las restricciones impuestas sobre la interacción de la gente por las relaciones entre ellas.

Relaciones múltiples se refieren a aquellos tipos de relaciones, donde la red de interacción entre los individuos en multivariado. En las relaciones simples, la red de interacción es bivariada.

ROGERS (1971) identifica a la familia tradicional, como un ejemplo de relaciones múltiples. El padre ocupa el rol de padre, esposo, cabeza de familia, responsable de las decisiones, autoridad final, etc., cuando la relación esta limitada a consejo legal, consulta médica, etc., ejemplifica la relación de tipo simple.

ROGERS concluye en su estudio, que entre más múltiple es la relación, mayor será el grado de cohesión política entre los actores, y más manifiesta la identificación con las metas políticas; mientras que más simple sea la relación, más bajo será el grado de cohesión política y menos manifiesta la identificación con las metas políticas.

Otra implicación del estudio de ROGERS significativa para esta investigación, es que el grado de manifestación expresado de soporte político en las organizaciones modernas, es una función del tipo de relaciones entre los miembros de la organización; el grado de manifestación expresado tiende a ser más alto en relaciones múltiples que en relaciones simples.

SMITH (1960), al analizar la naturaleza del gobierno, separa la acción política de la acción administrativa en componentes analíticos y distintivos. El sistema de acción política es "un sistema de relaciones de poder involucrando competencia, coalición, compromiso y actividades similares". La acción administrativa por contraste es tipificada por retraso de formal contraposición, y tiene inherentemente un modo jerárquico u organización. Esto es, el poder caracteriza la acción política, mientras que órdenes, obligaciones y derechos, caracterizan la acción administrativa. Además, la acción política se enfoca hacia la adición a, la persecución de, o a la revocación de conductas. La implantación y ejecución de decisiones de política es tarea de la administración.

KATZ y KAHN (1978) proponen una distinción similar entre estructuras legislativas y ejecutivas en las organizaciones. Las primeras se abocan a la selección ejecutiva, formulación de políticas o votaciones, mientras que las últimas se abocan a implantar las políticas y a ejecutar las decisiones administrativas. En organizaciones democráticas, las dos estructuras tienden a estar separadas. En organizaciones autoritarias, tienden a estar combinadas.

ZALD (1970) basó su análisis de la economía política de la organización I.M.C.A. en la interacción entre políticas, como un sistema total de influencia de poder y economía; como un sistema para "asignación de recursos económicos, personal y servicios". La política es por tanto la estructura y proceso del uso de la autoridad y poder para definir metas, direcciones, macroparámetros de la economía de la organización.

Esta distinción entre acción política y administrativa, tiene profundas implicaciones para el análisis de la conducta política en organizaciones en las que las decisiones están basadas, más en consideraciones políticas, que en administrativas.

El modo jerárquico inherente en la organización MECANICISTA, la haría menos política que la organización ORGANICA.

TEORICOS DEL CAMBIO SOCIAL

Los teóricos del cambio social tienen una visión micro e intraorganizacional de la dimensión política. La base de sus análisis puede ser resumida como:

- *Las organizaciones son coaliciones políticas.
- *Las coaliciones vienen a ser viables y son mantenidas a través de un sistema de inducciones, contribuciones y pagos.

Al contrario de lo que la teoría económica de la empresa supone: la maximización de la utilidad nos lleva a la optimización de preferencias. MARCH (1972) postula que la empresa es una coalición y que su composición y metas no son dadas, sino que son negociadas y acordadas. De acuerdo con el concepto de empresa, MARCH define la actividad política como el proceso en el cual un "BROKER" --el político-- intenta organizar una coalición de interés que es viable, esto es, una en la cual las demandas son menores o iguales que los recursos disponibles para la coalición.

CYER y MARCH (1963) consideran que el manejo de los pagos es esencial para el proceso de negociación, por el cual la composición y los términos generales de la coalición son fijados.

El valor total de los pagos disponibles para dividir entre los miembros de la coalición no es fijo, pero es una función de la composición de la coalición.

WILDAVSKY (1968) concibe el proceso de presupuesto como un intento por asignación de recursos financieros a través del proceso político. "Si la acción política es considerada como un conflicto que define las preferencias prevaletentes en la determinación de la política"; también establece que "el presupuesto registra el resultado de esta lucha", por lo tanto, en la interpretación de WILDAVSKY, si la organización es vista como una coalición política, los presupuestos son mecanismos a través de los cuales las subunidades negocian las metas en conflicto; hacen pagos, y se tratan de motivar una a otra para el cumplimiento de sus objetivos.

Los pagos constituyen el intercambio que toma lugar entre los miembros de la coalición y puede tomar la forma de dinero, tratamiento personal o autoridad. Sin embargo, un número significativo de esos pagos está en la forma de compromiso a una política específica.

El acento puesto sobre compromisos políticos, como constituyente principal del intercambio coalicional, semeja la distinción entre la acción política y la acción administrativa,

propuesta por la antropología política. El concepto de soporte, implícito en el intercambio dentro de la coalición, constituye otra similitud con el punto de vista de las ciencias políticas: el grupo de interés postulado por las ciencias políticas es coincidente al macronivel macro organizacional.

El concepto de TRUMAN, de los actores como REFERES de grupos en conflicto, traslapa al concepto de MARCH, del político como BROKER de los intereses coalicionales.

MARCH y SIMON (1958), identifican 4 procesos generales por los cuales la organización reacciona al conflicto interno.

*Solución del problema.- Donde se supone que los objetivos son compartidos, y que el problema de decisión es, identificar una solución que satisfaga el criterio compartido. Esto es: se pone considerable énfasis en el ensamble de información, la investigación de la conducta y la búsqueda de nuevas alternativas.

*Persuasión.- En este caso las metas individuales pueden disentir dentro de la organización, pero se cree que en algún nivel los objetivos son compartidos, y que los desacuerdos sobre sus metas pueden ser mediados.

*Concertación.- Aquí el desacuerdo sobre metas es tomado como fijo y se busca un acuerdo sin persuasión.

*Política.- Es un proceso en el cual la situación básica es la misma que en el proceso de concertación. Hay un conflicto de intereses intergrupo, pero la arena de negociación no es tomada como fija por los participantes.

La distinción entre concertación y política sobre la base de una arena extendida, es importante en relación al intento de generar soportes extra, fuera de la esfera directa de los contendientes. MARCH & SIMON aclaran esta distinción. Citando la estrategia básica de

"SMALL POWERS" en su relación con "LARGE POWERS", que consiste en no admitir que esas relaciones sean definidas como bilaterales, pero si extenderlas hasta participantes relevantes, para incluir aliados potenciales. Un ejemplo: es la práctica de incluir en concertaciones colectivas a instituciones gubernamentales como mediadores oficiales.

MARCH & SIMON afirman que la concertación y la política como procesos de solución de conflicto, serán un modo de resolver conflictos intergrupales; mientras que los procesos de solución de problemas y persuasión serán usados en el manejo de conflicto interpersonal.

Además, cuando la alta jerarquía organizacional es enfrentada, con las consecuencias explosivas potenciales de los procesos de concertación y de política, tiende a manejar el conflicto interpersonal. Los procesos de solución de problemas y de persuasión serán inapropiadamente y el proceso de concertación será frecuentemente cancelado en un marco analítico de trabajo.

Un proceso similar de reconciliación para cancelar fines políticos es reconocido por BURNS (1961).

Normalmente, cada parte de cualquier conflicto considerado político por los observadores, demanda hablar en el interés de la corporación como un todo. De hecho, el único camino reconocido y viable para avanzar hacia el interés político, es presentarlo en términos del bienestar y la eficiencia. Entre ejecutivos, entre académicos, así como en otros medios, cada lado de cualquier debate, demanda hablar en el interés de la comunidad como un todo, este es el único modo permitido de hablar.

El compromiso político, la obligación y la explotación de recursos, más que la formación de coaliciones, es el punto de interés de BURNS al estudiar la conducta política en organizaciones. El compromiso político con una persona o con una coalición es:

Ceder a otro el ejercicio independiente de un atributo personal para ser usado como recurso. Un compromiso de este tipo es equivalente a invertirse uno mismo como recurso de una empresa.

La política, por lo tanto, involucra obligaciones, las cuales son el intercambio corriente de recursos: la habilidad de disponer de los atributos de otros. La política es definida por BURNS como:

La explotación de recursos físicos y humanos para lograr el control de otros y obtener una existencia individual más segura, más confortable y más satisfactoria.

COBB (1976), al examinar las implicaciones políticas del desarrollo organizacional, reconoce la importancia de la coaliciones para entender la política organizacional. Para él, éstas son las unidades básicas de análisis en ciencias políticas, como los grupos lo son para la sociología; y ellas constituyen los "colectivos básicos en la arena política que pueden amplificar el esfuerzo y poder individual de sus miembros".

El aspecto coalicional de la conducta política y su relación con las características estructurales, constituyen una de las mayores áreas de investigación del presente estudio.

TEORICOS DE LA ORGANIZACION Y DE LA CONTINGENCIA ORGANIZACIONAL

Los teóricos de la organización y de la contingencia organizacional, enfocaron su atención sobre los acuerdos entre unidades (funciones, departamentos, etc.) en relación a las características del medio ambiente (mercado, tecnología, competencia, regulación, etc.).

La constante búsqueda de una estructura interna racional, intrínseca a las demandas de la tarea y del medio ambiente, frecuentemente opaca la dimensión política de la organización, a pesar de algunos intentos hechos para racionalizarla, tales como la integración de funciones, las relaciones laterales o la jerarquización de metas y funciones de la coalición dominante.

THOMPSON (1967) y GALBRAITH (1977), analizan las relaciones entre organizaciones bajo enfoque de poder-dependencia. La actividad en el medio ambiente es definida por las dependencias de la organización, tal como EMERSON (1962) estableció que, la dependencia puede ser vista como la inversa del poder. Por tanto, el problema para la organización es evitar convertirse en dependiente del medio ambiente para ganar poder sobre él.

Algunas estrategias alternativas, tanto competitivas como cooperativas, son posibles para minimizar el poder del medio ambiente activo. (THOMPSON & GALBRAITH) las estrategias competitivas incluyen mantener alternativas abiertas, bajo condiciones de competencia perfecta, por pretender presteza a través de crear una imagen favorable con el público, y adquirir poder directo sobre los elementos del medio ambiente, de los cuales la organización es dependiente. Las estrategias cooperativas incluyen implícitamente negociación, absorción y unión (carteles).

GALBRAITH sugiere que grandes dependencias e incertidumbres requieren un ajuste de estrategias competitivas a estrategias cooperativas. Dado que la cooperación, particularmente en la forma de unión (carteles) es inherentemente política; podría ser inferido que el balancear el poder y la incertidumbre crean una mayor actitud política.

En el nivel micro, intraorganizacional, THOMPSON y GALBRAITH tienden a relacionar algunos aspectos de conducta política, tales como formación de coaliciones, condiciones de alta incertidumbre y formas orgánicas de organización.

THOMPSON (1967) establece la idea de un alto grado de conducta política bajo condiciones de incertidumbre. En casos donde cree que las relaciones causa-efecto son inciertas (tecnología incompleta o heterogéneo medio ambiente) es requerida una estrategia de consenso para tomar la decisión, ya que el control es tomado por la coalición dominante. Entre más numerosas sean las facciones que necesitan acordar, mayor será la coalición dominante. Cuando la coalición de poder se expande, la distribución de poder entre los miembros viene a ser mayor. En este estado la coalición en sí misma viene a ser inmanejable, debido a que la cantidad cada vez mayor de demandas no puede ser renegociada por la coalición dominante en su totalidad. Si un círculo interno efectivo no emerge para conducir la coalición, esta es inmovilizada y destinada hacia la desintegración. Dado que los miembros del círculo interno reflejan el poder de aquellos a quienes ellos formalmente o informalmente representan, al final se reflejará un alto grado de conducta política entre los miembros de la coalición dominante y entre los miembros y sus representados, como una consecuencia de alta incertidumbre que la organización está encarando.

GALBRAITH (1973) interpreta la conducta organizacional bajo condiciones de incertidumbre, como la habilidad para procesar grandes volúmenes de información.

La reducción de la incertidumbre a través del manejo de información, puede ser lograda por medio de estrategias de reducción de información, sistemas de información vertical o el establecimiento de relaciones laterales. Al último, formas orgánicas de organización, tales como las ORGANIC Oes, son sugeridas como las más apropiadas.

LAWRENCE y LORSCH (1969) al formular una teoría de contingencia de las organizaciones, pusieron atención especial al rol del integrador. Observaron que la alta dirección (industria del plástico) al operar en medio ambiente inestable, provoca que el

integrador individual tenga la mayor influencia sobre las decisiones interdepartamentales. La base de esta influencia se sustenta directamente en su habilidad y conocimiento, y aparentemente afecta la habilidad relativa del integrador para resolver conflictos.

La influencia basada en el conocimiento, es definida por LAWRENCE y LORSCH (1969) como: la habilidad de ciertas personas, como personas, para influenciar la conducta de otras, basada sobre la información disponible por ellas. "La ortodoxia de sus razonamiento y su reputación por haber acertado en el pasado". Esto es totalmente diferente de la influencia basada en la posición, la cual descansa sobre la delegación del poder y el control de recompensa y castigos. GALBRAITH(1973) apoya fuertemente la estatura política del integrador quien. "por sus mencionadas relaciones tiene la fama de ser el individuo más importante en la organización... puede influenciar al sistema de recompensas" "es el puente entre diferentes sistemas de información".

Sin embargo, LAWRENCE, GALBRAITH, y LORSCH, sin hacerlo abiertamente, han reconocido los atributos del integrador como equalizador de poder; concepto de estatura política muy cercano al concepto de MARCH (1962), del político como POWER BROKER.

GALBRAITH (1973) al examinar el proceso lateral deseable para incrementar la habilidad de procesar información de las organizaciones, toma el punto de vista de la organización informal de WALTON, misma que se constituye espontáneamente y ayuda a la organización formal a cumplir con su tarea. Esta es: "tanto necesaria como inevitable" pero (y aquí está la racionalización) su uso puede ser substancialmente mejorado por considerarla en el diseño de la organización formal, y por animar y recompensar tal proceso.

Las modalidades de resolución de conflictos, es otro tema común con sobretonos políticos entre teóricos de la contingencia organizacional. LAWRENCE y LORSCH (1969), GALBRAITH (1973) y DAVIS & LAWRENCE (1977); todos lo identifican como un problema de confrontación con las modalidades de suavización de negociación y de imposición (forcing).

Esta clasificación es prácticamente idéntica a la de MARCH & SIMON; los cuales sugieren la confrontación como el mejor camino para manejar el conflicto, particularmente en organizaciones de tipo orgánico. La negociación y la imposición son considerados por ellos como estilos atrasados.

LAWRENCE y LORSCH (1969) al examinar tres sectores industriales, confirmaron que la confrontación es el estilo predominante en todos los niveles organizacionales y que la suavización fue predominante en los niveles más bajos. Desafortunadamente el compromiso como un modo de resolver conflictos fue excluido de esta investigación.

DAVIS y LAWRENCE (1981), al examinar organizaciones ORGANICAS, reconocen que el conflicto es inevitable, en vista de la presión y complejidad del medio ambiente social, que esta clase de organización debe soportar. En su investigación encontraron que el líder ejecutivo no puede tomar todas las decisiones relevantes en el tiempo apropiado, dado que mucha información debe ser digerida y que muchos puntos de vista deben ser tomados en cuenta. Por lo tanto el escenario debe ser construido en forma tal que facilite la toma de decisiones en un nivel de operación múltiple. Esto requerirá que: (1) el conflicto sea manejado abiertamente (2) sea analizado en esencia y en forma razonada, y (3) sea tomada la decisión y remitida a una comisión temporal.

STRAUSS (1962) al analizar las relaciones laterales de agentes de compras en organizaciones predominantemente funcionales, identifica una serie de técnicas usadas para influenciar los términos de la requisición recibida. Esto incluye:

- Técnicas - orientadas a la regla: Apelan a la autoridad común o la referencia de reglas existentes.
- Tácticas - evasoras de la regla: Aparentan complacencia o ignoran los requisitos de otros departamentos.
- Tácticas - política personal: Descansan sobre la amistad y pasados o futuros favores, y trabajan con políticas establecidas en otros departamentos.

- **Tácticas - educacionales:** Usan persuasión directa o indirecta para cambiar de regla.
- **Tácticas - interacción organizacional:** Se basan en el establecimiento de preacuerdos sobre los términos de la requisición.

STRAUSS hace notar que la estructura formal de la compañía no contempla el uso de tácticas de política personal y que todos los involucrados usan relaciones personales.

El amiguismo y el intercambio son tácticas fuertemente relacionadas que descansan en el principio de "Recompensar a los amigos, castigar a los enemigos". Por tanto, los favores y las represalias son intercambiados. Un ejemplo de represalia común entre agentes de compras, reportado, es retrasar y bloquear las compras de los departamentos o personas poco cooperativas.

Comparado con el intercambio de favores y el amiguismo, el cual se da básicamente entre individuos, las tácticas -interdepartamentales son más complejas y multidimensionales. En este caso, el agente de compras, siendo el único con la visión total de la situación, es el que maneja las demandas conflictivas de los diferentes departamentos (rapidez del departamento de producción vs calidad del departamento de ingeniería).

El agente exitoso manipula las demandas para que, al final, ambos lados sientan que él debe tomar la decisión final y con esto ganar prestigio y otorgar favores que serán retornados más tarde.

Esta descripción principalmente empírica sobre las tácticas políticas de los agentes de compras, es muy cercana al concepto de BURNS, del político POWER BROKER; y al mismo tiempo refuerza el concepto de función coordinadora de conducta política identificada por los teóricos de la contingencia en el rol del integrador.

La posición de los teóricos de la organización y de la contingencia sobre conducta política presenta algunas interrogantes.

La conducta política es reconocida fuera de la estructura formal de la organización; no es considerada un rompimiento a priori que debe ser reconocido y racionalizado. Cuando es manejada apropiadamente, es útil en la combinación de metas divergentes, conflictos de dirección y roles integradores. Particularmente en organizaciones de tipo ORGANICO trabaja como equalizador de poder en la coordinación de diferentes departamentos: Proyectos/funciones en una organización ORGANICA. Finalmente, desde el punto de vista de GALBRAITH, la conducta política aparentemente aumenta la capacidad de procesar información de la organización.

En relación a la modalidad de la conducta política, el estudio de STRAUSS (1962) ejemplifica modalidades individuales (agniguismo/intercambio de favores) y coalición (lucha entre grupos/departamentos, etc.). Estas modalidades coinciden con las relaciones simples/múltiples de ROGERS.

SOCIOLOGOS BUROCRATISTAS .

Los sociólogos burocratistas realizaron una drástica revisión del rol del poder y de la política en la organización. Ellos analizaron, desde la burocracia pura de WEBER: disfuncionalidad total, a BLAU & SCOTT: reconocimiento de la influencia de la organización formal sobre el proceso social informal, y hasta GOULDNER: el círculo vicioso burocrático; para reconocer el poder como facilitador de la adaptación de la organización a su medio (CROZIER 1964; HICKSON 1971; SALANCIK & PFEFFER, 1977).

El poder y la política son conceptos fuertemente relacionados en la interpretación de los sociólogos burocratistas. WEBER (1946) define al poder como "La probabilidad de que un actor dentro de una relación social esté en posición de conseguir sus fines, sin resistencia".

Esta comprensiva definición, cuando la extendemos para incluir el control de "Aquel que puede manipular las condiciones en tal forma, para que los otros sean forzados en su

interés más que en el propio". (BLAU & SCOTT 1962), contiene los elementos del ejercicio de influencia común a otras definiciones de conducta política.

La persuasión, o la situación donde "una persona deja que el argumento de otra influya su decisión". (BLAU & SCOTT, 1962) se diferencia del poder por el elemento de complacencia voluntaria. Es diferente también de autoridad, dado que no hay suspensión a priori de juicio. De acuerdo con WEBER, (1946) política "significa esforzarse para participar del poder o esforzarse para influenciar la distribución del poder". También afirma que "quien es activo en política, lucha por el poder como medio para servir a otros fines, ideales o egoístas, o por el poder como causa".

Poder y política son las antítesis del tipo de burocracia ideal de WEBER basada en la impersonalidad, expertez y jerarquía. La razón original para la formulación de la organización burocrática fue alcanzar la eficiencia evitando la discrecionalidad y la colusión inherente en el ejercicio del poder y la influencia.

El supuesto básico del tipo ideal de burocracia es el monopolio de metas comunes de los miembros, perpetuado por una jerarquía piramidal. Este concepto es opuesto al punto de vista pluralístico de TRUMAN sobre la actividad política. El límite de la eficiencia creado por la burocracia ideal, fue estudiado por los miembros de la escuela disfuncional.

MERTON (1936), sostiene que la disciplina necesaria para obtener la conducta estandarizada requerida en la organización burocrática, llevará a un desplazamiento de las metas hacia actitudes ritualistas, que hacen imposible ajustar la tarea a los requerimientos del público al que ellos sirven. Tales dificultades para el ajuste reforzarán la necesidad por controlar y regular, lo que agravará la disfunción.

SELZNICK (1949) & GOULDNER (1954), llevarán el razonamiento de MERTON a mayor profundidad al identificar lo que ellos llaman "el círculo vicioso" de la burocracia. SELZNICK al estudiar la organización de una empresa de televisión, muestra como crece la

especialización, como consecuencia de que las decisiones son tomadas sobre bases técnicas naturales; sin embargo, la especialización hace al experto más estrecho de opinión y más consciente de su clase. Al mismo tiempo los intereses económicos y las presiones refuerzan su clase política. Tal disfunción provoca mayor especialización, y con ésto, un nuevo círculo vicioso se desarrolla.

SELZNICK, también examina como la disfunción es regulada, y como la organización limita su influencia acumulada. El principal mecanismo reportado es la asociación (co-optation); una táctica de alta política, fuera de intereses seccionales e internos, el punto de vista de los expertos es integrado al proceso de decisión; los opositores son asociados al grupo que formulará las políticas. Por lo tanto, una conducta política llega a ser útil y no disfuncional, en el rompimiento del círculo vicioso.

GOULDNER (1954), hace una distinción primaria entre burocracia centrada sobre expertez y burocracia centrada sobre castigos. Esta última es el objeto de su investigación. GOULDNER muestra como las reglas de la burocracia punitiva pueden ser usadas en una organización por los subordinados y supervisores por igual. Ambos grupos toman ventajas de ellas para propósitos punitivos y como instrumentos de negociación. Aquí de nuevo la conducta reportada es altamente política, y es idéntica a la reportada por STRAUSS: táctica orientada a la regla. El círculo vicioso definido por GOULDNER, considera el problema de supervisión estrecha. Las reglas burocráticas impersonales evolucionan porque alivian las tensiones creadas por la subordinación y por el control; pero al mismo tiempo perpetúan las tensiones que las originaron. Por lo tanto, tienden a desalentar a los trabajadores, lo cual hace necesario aumentar la supervisión.

BLAU & SCOTT (1962), examinan cómo la organización formal genera la emergencia en el proceso social, y como, en su momento, los patrones formales pueden hacer a la organización formal más efectiva.

Un estudio previo de BLAU, realizado en dos dependencias gubernamentales, indicó que el retraso de procedimientos manuales y de presión sobre el trabajo, promovían el desarrollo de las relaciones de consulta recíprocas, lo cual influenciaba las relaciones con los clientes.

En relación a la supervisión, BLAU & SCOTT (1962), enfatizan la importancia del proceso informal para extender el alcance de la autoridad más allá de los límites aparentes del contrato formal.

La habilidad de los supervisores para obligar a sus subordinados, es de crucial importancia para extender su influencia sobre ellos y motivarlos a seguir su gobierno. Sus posiciones en la escala del poder (nivel medio) y en la red de comunicaciones (al centro), le permiten prestar una gran variedad de servicios a sus subordinados, tales como el de protección contra las demandas de autoridades superiores; el de respaldo en el caso de controversias con otros departamentos o personas, o para la obtención de servicios extra remunerados.

Al prestar tales servicios a sus subordinados, el supervisor los obliga indirecta o directamente a aceptar su dirección, respeto y gobierno. Cuando el sentimiento de obligación aumenta, al grado de por consenso seguir sus directrices con el fin de mantener su bienestar, la influencia del supervisor viene a ser independiente del uso de sanciones coercitivas o de persuasión. Este intercambio de favores y generación de obligaciones, es similar al concepto de BURNS de conducta política.

CROZIER (1964), relaciona directamente la negociación, por el poder y la política con la incertidumbre. Aun en el caso privilegiado del monopolio, donde sería posible racionalizarla al extremo de eliminar los nexos con el medio ambiente, el poder ni puede ser suprimido o ignorado. Lo anterior, como consecuencia de la imposibilidad de eliminar la incertidumbre en el contexto de racionalidad limitada. Como las demandas de acción crean incertidumbre en el

individuo o en el grupo, con la habilidad para controlar la fuente de incertidumbre, tiene poder sobre la gente afectada por tal acción.

En una burocracia, la multiplicación de reglas impersonales limita las áreas de incertidumbre remanente: por lo tanto, en un sistema donde cada cosa es predecible, en corto plazo, la persona que controle una fuente de incertidumbre tiene significativamente más poder, que el que estuviere en una situación comparable en un sistema orgánico. Paradójicamente, en un sistema burocrático, el poder basado en la incertidumbre se incrementa en razón directa al nivel de aleatoriedad. En un monopolio altamente burocrático, CROZIER (1964), encontró que la lucha por el poder se desarrolla en una de las áreas de mayor incertidumbre remanente: La de mantenimiento correctivo. El conflicto ocurrió entre el personal de este departamento y el del departamento de producción, cuando el staff de mantenimiento aumentó su área de control: El poder informal fue acumulado por los expertos (técnicos) cuyas habilidades les permitían manejar la incertidumbre originada en las fallas de la maquinaria.

El control de la incertidumbre como fuente de poder, es el tema central de los siguientes desarrollos teóricos y hallazgos empíricos: "THE STRATEGIC CONTINGENCY THEORIES OF INTRAORGANIZATIONAL POWER" de CROZIER y, "THE STRATEGIC CONTINGENCY MODELS OF POWER", de HICKSON.

En las teorías contingentes del poder intraorganizacional, el control de la incertidumbre es refinado (prevención, información, absorción), y la fuente de poder expandida para incluir sustituibilidad y centralismo. En particular, la noción de centralismo, definido como el grado en el cual el flujo de trabajo de una subunidad converge con el flujo de trabajo de otra subunidad, es conceptualmente similar al sistema de relaciones múltiples, en que el poder es asociado a altos grados de conducta política.

SALANCIK y PFEFFER (1977), asumen un punto de vista más dinámico y contingente del mismo fenómeno, al afirmar que aquellas subunidades capaces de manejar los problemas críticos de la organización y controlar la incertidumbre, no solamente adquieren

SALANCIK y PFEFFER (1977), asumen un punto de vista más dinámico y contingente del mismo fenómeno, al afirmar que aquellas subunidades capaces de manejar los problemas críticos de la organización y controlar la incertidumbre, no solamente adquieren poder, sino que tales posiciones de poder son determinadas también por contingencias externas, lo que facilita la adaptación de la organización a su medio.

La dimensión dinámica introducida por SALANCIK y PFEFFER es la consideración de que el equilibrio interno poder-medio ambiente es inestable. Después de adquirir poder, con todo derecho, sobre la base de su habilidad para encarar a la incertidumbre, los individuos y las subunidades tienden a institucionalizar su poder, lo que les permite valorarse más allá de su utilidad para la organización.

La clave para institucionalizar su poder, es crear un proyecto que legitimize su propia autoridad y reduzca la legitimidad de otros. Esto incluye el desarrollo de nuevas estructuras, sistemas de información, distribución de recompensas y recursos, y el establecer las áreas críticas actuales de la organización. Entre más institucionalizado esté el poder, mayor será la probabilidad de que la organización esté defasada de la realidad, por lo que presumiblemente será presionada a una readaptación drástica para sobrevivir en el largo plazo.

La escasez, lo crítico y la incertidumbre, se sugiere estimulen los intentos de ejercer influencia. En principio, cuando los recursos son escasos, críticos para sobrevivir, o cuando no hay criterios explícitos para resolver conflicto de interés, las asignaciones o resoluciones toman la forma de "proceso social, incluyendo poder, estatus, relaciones sociales, o algún otro tipo de proceso arbitrario (SALANCIK & PFEFFER). Bajo tales condiciones, el ejecutivo con poder puede argumentar su caso efectivamente frente a la falta de consenso real entre los otros contendientes, por lo que probablemente no se desarrollarán argumentos en contra, ni se acumulará suficiente oposición.

Esta concepción dinámica de poder, es similar al concepto de conducta política ya examinado.

Una conceptualización similar de los ciclos de poder y de la viscosidad del poder es propuesta por JAY (1968): la jerarquía corporativa refuerza sus propios prejuicios, perpetúa la identificación de la contingencia y la solución que llevó al grupo al poder y, selecciona y recompensa a los ejecutivos con orientación similar.

En un estudio diferente, PFEFFER y SALANCIK (1974), al analizar el proceso de decisiones del presupuesto universitario, reconocen explícitamente la naturaleza política de la asignación de recursos escasos. Entre más poder detenta el departamento, menor impacto tuvieron los criterios racionales (volúmenes de trabajo) en la asignación de su presupuesto.

Los autores también concluyen que, entre más discrecional es la distribución del recurso, mayor será la probabilidad de que se use el poder político para influenciar la decisión.

Una conclusión tentativa que puede ser obtenida de los estudios de los sociólogos burocratas, es que la conducta política y la incertidumbre están relacionadas positivamente

SICOLOGOS SOCIALES

La literatura hasta ahora presentada, se ha enfocado sobre los aspectos situacionales o de relación de la conducta política, tales como el intercambio, la formación de coaliciones, modalidades y de manifestación, como factores estructurales y del medio ambiente. Hay, sin embargo, otra dimensión relevante: las características personales de los actores y su motivación por participar en actividades políticas. Este es el principal interés de los psicólogos sociales que han investigado la conducta política en las organizaciones.

La teoría motivacional de MAC CLELLANDS y sus tres componentes: necesidad de logro (N.L.), afiliación (NAF) y poder (NPO), ha sido usada por diferentes investigadores (MAYES & SPITLER, 1979; MOUDAY, 1978; MAYES, 1978; PORTER, ALLEN & ANGLE, 1979). Los resultados confirmaron una relación positiva entre comportamiento

político y la necesidad del poder, pero son inconsistentes con la necesidad de realización y la necesidad de afiliación. (MAYES & SPITLER). Los mismos autores también reportaron una correlación positiva entre conducta política y autonomía, lo cual es lógicamente incongruente, dado que la dependencia de otros, implícita en el concepto de política, debería resultar adversa para los individuos con alta necesidad de autonomía.

PORTER ALLEN y ANGLE (1979), al construir un modelo de la influencia política en las organizaciones, aumentaron los factores característicos de la necesidad de poder al incluir la propensión al riesgo, al énfasis por el control, y al estilo maquiavélico. Afirmaron hipotéticamente que un estilo interpersonal maquiavélico, un énfasis en el control interno y la preferencia por el riesgo, incrementará la probabilidad de intento de influencia política.

También se han hecho intentos para medir directamente la propensión personal hacia la conducta política.

CRISTIE & GEIS (1970) desarrollaron una escala de maquiavelismo basada sobre los consejos de Maquiavelo en "EL PRINCIPE", acerca de la influencia social y la naturaleza humana (1532). MAYES (1978), construyó el índice de actividad política personal (IPPA) con factores que reflejan las tácticas que utilizan los actores políticos. El IPPA indicó una correlación moderada pero significativa entre necesidad de dominio, maquiavelismo y roles en conflicto.

ZALEZNIK (1970), enfatizó la importancia de los factores personales políticos en la vida organizacional: "las organizaciones son estructuras políticas que proveen de plataformas para la expresión de intereses y motivos individuales."

Similarmente a THOMPSON (1967), ZALEZNICK reconoce que ninguna organización puede funcionar sin una coalición entre los ejecutivos, y sin la consolidación del poder con una figura central (CEO). Tales coaliciones, que representan el incremento de poder con la intención consciente de usar la habilidad de los miembros para propósitos constructivos.

con la intención consciente de usar la habilidad de los miembros para propósitos constructivos, puede llegar a deteriorarse en colusiones en las que el conflicto inconsciente y la conducta defensiva estén presentes. La colusión inconsciente puede originarse de la necesidad de defensa de un ejecutivo "explotando" durante un conflicto en la vida organizacional.

Tres subyacentes "dramas de la vida" son reconocidos como expresiones de conflictos de poder: "despojo del poder a una figura paternal", "predominancia del pensamiento paranoico", y "ceremonial ritualístico". Los tres están basados en actitudes ambivalentes, tales como experiencias simultáneas de amor y de odio. Y son también asociados con la relación de dependencia del superior al subordinado.

SCHEIN (1977) al formular un modelo de conducta política, basado en necesidades personales tales como: la realización o la orientación hacia el poder junto con factores situacionales, como las principales variables que influyen las intenciones de quien detenta el poder; encontró que las necesidades personales actuales de este último, son influenciadas por la clase de recursos que tiene, en comparación con la clase de recursos que él desearía tener. La intención de quien detenta el poder (congruente o incongruente con las metas organizacionales) será influenciar las características de la acción política (abierta o cubierta).

En general, los psicólogos sociales tienden a estudiar los aspectos internos de la conducta política. El poder es identificado como el motivo dominante junto con aspectos de personalidad, tales como el maquiavelismo. A un nivel menos consciente, el conflicto y la ambivalencia de la relación entre el superior y el subordinado, adquiere inmediata relevancia, como en el contexto de ZALEZNICK sobre la relación entre el ejecutivo en jefe y su coalición de soporte.

R E S U M E N

En este capítulo, fueron examinadas las contribuciones de diferentes escuelas de pensamiento, con el propósito de comprender la conducta política en las organizaciones.

De este análisis obtuvimos algunas de las características de la conducta política y los factores relacionados con sus manifestaciones. El ejercicio de poder y la influencia parecen ser los atributos esenciales de la conducta política; la asignación de recursos escasos y las situaciones inciertas, aparentemente están relacionadas con la manifestación política.

Las decisiones políticas son reportadas: "más políticas que administrativas". Se encontraron dos tipos de conducta política: el tipo coalicional, basado en la generación de soporte desde terceros y el tipo individual, en el cual el intercambio uno a uno es el prevaleciente.

En el siguiente capítulo, estas directrices serán organizadas en una definición de trabajo de la conducta política; ahí también serán analizadas las investigaciones y los estudios más recientes disponibles sobre tópicos específicos de conducta política. Todo lo anterior constituirá la base para la formulación de las preguntas e hipótesis de esta investigación.

CAPITULO III

INVESTIGACION APLICADA EN CONDUCTA POLITICA

En este capítulo se complementa la revisión de la literatura relativa a conducta política; se hace un análisis de las contribuciones más recientes de las disciplinas relacionadas con la orientación y alcance de esta investigación. Dos temas específicos son analizados por separado, dada su relevancia para el fenómeno político; se propone una definición de trabajo como conclusión del capítulo.

INVESTIGACIONES DE CAMPO EN CONDUCTA POLITICA

Con algunas excepciones, tales como PFEFFER & SALANCIK (1974), STRAUSS (1962), y MOWDAY (1975), la mayor parte de la literatura sobre conducta política, examinada en el capítulo anterior, es de naturaleza teórica u originada en disciplinas externas al campo de estudio de la conducta organizacional, como la antropología, la sociología, o las ciencias políticas.

Recientemente ha surgido un énfasis renovado en las investigaciones de campo y en las hipótesis exploratorias sobre conducta política, para verificar o profundizar supuestos ya existentes o formulaciones teóricas.

Hard Ball es el término que usan MOROZ, KLEINER y BRIAN (1994) en su artículo sobre conducta política y poder; para describir como se alcanza y se conserva el poder que se necesita en cualquier profesión. Describen al juego por el poder y analizan la forma en que se juega. Mencionan a la necesidad de conocer el medio ambiente en el que se juega como la primera y más importante condición para describir el juego. Creen que se debe analizar la

politización que existe en el lugar de trabajo para destacar los métodos que usan los jugadores para llevar adelante su plan de juego. Describen diez fuentes de poder que tienen a su alcance los actores políticos: competencia, posición, poder personal, autoridad, asociación, recursos, alianzas, recompensas, habilidades y viabilidad. Desafortunadamente, aunque presenten una distinción entre conductas políticas apropiadas e inapropiadas, analizan muy brevemente el proceso de influencia que se da entre los jugadores políticos. Lo importante para esta investigación es la comparación que hacen del juego de los dos mejores jugadores para describir como su estilo único contribuye al éxito de sus respectivas organizaciones.

PETTIGREW (1973), condujo una investigación extensiva sobre la adquisición de una nueva computadora en una empresa británica; sus hallazgos muestran claramente la importancia política del acceso al flujo de información durante el proceso de decisiones y la relevancia de la posición estructural (TECHNICAL GATEKEEPER) en el control del proceso político. El control de la información fue el recurso crítico que usó el T.G., quien por su posición como ejecutivo de servicios, influyó en el consejo directivo para apoyar su recomendación.

La definición de PETTIGREW es virtualmente idéntica a la de HARVEY & MILLS (1970): "conducta individual o, en términos colectivos, subunidades dentro de una organización, con la cual se hacen las demandas contra el sistema de asignación de recursos de la organización". De acuerdo con la teoría política de EASTON, PETTIGREW identifica al procesamiento de demandas y a la generación de soporte, como los componentes principales de la estructura política general a través de la cual se ejerce el poder. En relación con las condiciones estructurales en que se da la conducta política, PETTIGREW soporta sus hallazgos argumentando que, los sistemas sociales pobremente institucionalizados son un: "conjunto de obligaciones recíprocas confusas" que probablemente faciliten los conflictos de poder. Y, en relación al impacto de la incertidumbre sobre la conducta política, explícitamente la relaciona, argumentando que: "es probable que sea especialmente pronunciada en decisiones de innovación rodeada de un medio ambiente incierto".

Al investigar la conducta política en Xerox Corp., PRASAD (1993) confirma los reportado por HAAS & DRABECK, al afirmar que. "hay usualmente una lucha continua dentro de las organizaciones por la autonomía, la seguridad y el prestigio". Lucha permanente que puede llegar a descubrirse a sí misma titulándose Política Organizacional, basada en la oportunidad de alcanzar o de hacer algo y las tácticas usadas para lograrlo. En los intentos de los coalicionados para convencer a los responsables de las decisiones para adoptar cierto producto o proceso tecnológico, se les aconseja para enfrentar la dinámica subyacente de esta lucha, mantenerse codo con codo. Los coalicionados enfrentaran tanto resistencias en la forma de conflicto como resistencias en la forma de política organizacional. El conflicto se presentará inevitablemente cuando se intente integrar las actividades de diferentes grupos o departamentos, mientras que la política organizacional es inevitable en la reconciliación de los intereses de los grupos coalicionados emergentes.

FIMBEL (1994) en su análisis teórico experimental de la comunicación interna en una muestra de doscientas empresas americanas reporta como una necesidad el reconocer la política en el contexto de la comunicación organizacional. Sus afirmaciones coinciden con algunos de los supuestos básicos de esta organización: Los mensajes orales y escritos que los empleados envían tienen dos funciones: a) persuadir al receptor de su punto de vista (intento de influencia) y b) establecer la reputación del transmisor (acumulando soporte político). FIMBEL analiza las formas (modalidades) en el que el transmisor alcanza una buena reputación y las razones por lo que hace. Se sugiere que actualmente el poder y la política contaminan al menos al 60% del los negocios estudiados y que por lo tanto los estudiantes de administración deberían ser habilitados para controlar la recepción de sus mensajes y los de su medio ambiente.

MAYES & SPITLER (1979), en un estudio transversal en un grupo de ejecutivos, empleados staff y estudiantes del postgrado en negocios, confirmaron los resultados obtenidos por PETTIGREW: Relación positiva entre actividad política y el rol de ambigüedad. También reportaron alta correlación entre conflictos interpersonales, intrapersonales o interunidades y actividad política, similar a la medida por el índice IPPA. En el mismo estudio reportaron una

correlación positiva muy débil entre poder informal y conducta política. La habilidad para el trabajo y la autonomía del trabajo no fueron relacionados significativamente.

La actividad política ocurre más frecuentemente en la organización de lo que uno podría pensar. Sin embargo, resulta interesante observar que a la gente le gusta contar sus experiencias. Algunas de estas anécdotas son caracterizadas por KACMAR, MICHELE, FERRIS y GERALD (1993)⁹ en su investigación sobre política en el trabajo, en un intento por explicar: por qué a la gente le gusta contar sus historias políticas. La presencia de ciertas características personales, tales como el maquiavelismo puede incrementar la conducta política; pero el medio ambiente en el que los individuos interactúan tienen una influencia más fuerte. Sesenta y seis respuestas de un muestreo sobre política organizacional fueron recibidas y categorizadas usando una versión de la técnica Delphi. Muchas de las categorías que emergieron podrían ser clasificadas como actividades de dirección de recursos humanos; pues incluían: a) políticas y prácticas organizacionales, b) conducta "supervisor", c) coaliciones. Lo importante para esta investigación es que reporta la ansiedad de algunas personas para contar sus historias políticas, por razones que incluyen frustración o justificación.

En su investigación sobre los intentos de influencia interdepartamentales, GRESOV, CRIST, STEPHENS y CARROL (1993) proponen y prueban un modelo que predice: que tanto los miembros de un departamento intentan influenciar la organización y operación de otro departamento. Documentan la conducta interdepartamental explícita e implícitamente política. El modelo se deriva de las perspectivas de diseño organizacional sobre conducta política y predice: la escasez de recursos es uno de los determinantes que provoca la conducta política.

MADISON, ALLEN, LYMAN, PORTER, RENWICK y MAYES (1979), desarrollaron lo que parece ser el estudio de la conducta política más exhaustivo a la fecha. El grupo de estudio fue una muestra transversal de un grupo que incluía al ejecutivo en jefe, ejecutivos, staff y supervisores de una empresa de tamaño medio.

Aunque no se dio una definición sobre conducta política, a priori a la entrevista estructurada, el grupo bajo estudio reconoció a la conducta política como una actividad muy frecuente, especialmente entre los niveles medio y superior de una organización. Las áreas de ventas y de mercadotecnia, fueron consideradas como las de mayor grado de conducta política, y las de contabilidad y de producción, como las de más baja. La mayoría opinó que la conducta política también mejoraba la coordinación y la comunicación.

Por lo que toca a la conducta política en relación con la toma de decisiones, fue reportado que las decisiones relativas a reorganización, a cambios de personal y a asignación de presupuestos, eran las más políticas; y las relativas a cambios en procedimientos, reglas o estándares, como las menos políticas.

Al revisar tales resultados, confirmaron los obtenidos previamente por CROZIER (1954), HICKSON (1971), PFEFFER & SALANCIK (1974): "los grupos o decisiones, así como las decisiones que tratan con "ABSORDING UNCERTAINTY", son relativamente más políticos, que los grupos y funciones protegidas de la incertidumbre o que participan en procesos de decisión bajo certeza (relativa)".

Al nivel individual, la conducta política fue relacionado por MADISON con: "incrementos de salario mayores que el promedio" y "transferencias a unidades más deseables". Tales encuentros permiten al autor confirmar la relación entre decisión importante para el individuo y su percepción de la actividad política. Lo anterior, esta de acuerdo con lo encontrado previamente por PATCHEN (1974), quien define "importante" como el grado de preocupación de un individuo por un resultado.

JULIUS, DANIEL J (1993). Al revisar el libro: MANAGIN WITH POWER, POLITICS AND INFLUENCE IN ORGANIZATION encuentra que JEFFRY PHEFFER afirma que los ejecutivos no pueden ser efectivos sin entender y usar las bases de poder organización e influencia.

En su investigación sobre conducta ética y moral en dos sociedades diferentes, SMALL (1993) investiga exhaustivamente a una comisión de gobierno integrada por hombres de negocios y políticos de primer nivel. Reportó conductas amorales abiertas y encubiertas y otras formas de prácticas poco éticas comunes desde los tiempos grecoromanos hasta nuestros días. Para llegar a la conclusión anterior analizó documentos de escritores de cada época. Cuestiona la práctica de desarrollar cursos de conducta moral y ética en los negocios, ya que después de 2000 años, la gente sigue participando en juegos sucios siempre que se presenta la ocasión.

De acuerdo con el enfoque político de la organización de HATHAWAY & DONALD (1992) y como consecuencia de la escasez de recursos y de las diferencias de jerarquía, el poder y el conflicto son hechos centrales en la vida organizacional. En esta perspectiva los objetivos, la estructura y la política emergen del regateo y la negociación en tre los grupos de presión más fuertes. La tendencia hacia el interés personal y el poder es un proceso básico en la organización. El cambio organizacional es siempre político y ocurre siempre que un individuo o grupo está dispuesto a imponer su agenda a la organización. La perspectiva organizacional de HATHAWAY & DONALD es importante ya que reportan que conclusiones de su estudio: a) el reconocimiento de la actividad política, como un hecho de vida, b) la necesidad de aprender a manipular los contratos social y psicológico para manejar el cambio.

GANDZ & MURRAY (1980), desarrollaron un estudio sobre las experiencias de acción política en el lugar de trabajo, con alumnos y ex-alumnos de reciente egreso del programa M.B.A. Los datos fueron obtenidos a través de un cuestionario enviado por correo que incluía una sección en la que se pedía a los entrevistados, que describieran una situación actual que fuera para ellos, de "acción política en el lugar de trabajo". Las experiencias reportadas fueron estudiadas con análisis de contenido.

Sus resultados fueron, en muchos aspectos, similares a los de 1979. La acción política en el lugar de trabajo fue reportada como un tópico de conversación difuso. Se clasificó a los procesos organizacionales sin estándares, con normas difusas o abiertos a la subjetividad como

los más políticos. Los asuntos relacionados con la coordinación interdepartamental, delegación de autoridad y la promoción y transferencia fueron mencionados como los más politizados. La promoción, la transferencia, la remoción, la dimisión, fueron asuntos predominantes en las experiencias reportadas.

En contraposición, se reportó como las áreas menos políticas, a aquellas en donde había políticas formales, criterios y precedentes objetivos para el control del personal. El clima organizacional en los niveles jerárquicos más altos fue percibido como más político que los niveles bajos de la escala jerárquica.

En términos generales, los entrevistados sentían que la conducta política era "mala, engañosa, innecesaria, insana y conflictiva". Un análisis de las experiencias mostró que más de las dos terceras partes de los incidentes políticos reportados, describían la actividad política como nociva para la organización o para los protagonistas de la historia; y que la conducta política implicaba cierta desviación de la práctica de negocios deseada, o de la racionalidad técnico-económica. También los respondientes mostraron desaprobación hacia el "SELF ADVANCING BEHAVIOR".

GANDZ & MURRAY concluyeron que el concepto de conducta política organizacional debería ser restringido para denotar un estado subjetivo, en el cual los miembros de la organización se perciben a sí mismos, y a los otros, como orientados intencionalmente hacia sus propios fines, en una lucha organizacional donde los fines de unos son opuestos a los de los otros.

LENWAY, STEFANIE, REHBEIN & KATHLEEN (1991), al estudiar las estrategias usadas por las empresas en sus peticiones a la International Trade Commission, encuentran tres prototipos de conducta política de la empresa: LEADERS, FOLLOWERS Y FREE RIDERS. Su objetivo fue encontrar si existían diferencias sistemáticas en el nivel de actividad política entre las empresas involucradas. Usaron indicadores de la rentabilidad basados en los estados financieros. Las conclusiones más significativas son: a) Las empresas más rentables

tienen los recursos (poder) y por lo tanto se convierten en LEADDERS. b) Los FOLLOWERS tienen los recursos disponibles para buscar el liderazgo, pero deciden no hacerlo y c) Los FREE RIDERS carecen de recursos y por lo tanto utilizan la actividad política para sustituirlos.

Congraciarse es un constructo con su propio conjunto de causas y consecuencias que requiere ser estudiado separadamente de otras estrategias de intento de influencia. En el contexto organizacional, congraciarse se refiere a un conjunto de tácticas acertivas que usan los miembros de la organización para obtener la aprobación de los superiores, quienes controlan las recompensas significativas. KUMAR, KAMALESH, BELYERLEIN & MICHAEL (1991) validaron un instrumento para medir la frecuencia con que los empleados usan conducta política para congraciarse con sus superiores. Usaron una muestra desde 716 empleados de una gran variedad de organizaciones. Las pruebas piloto redujeron de 65 a 24 los elementos en el instrumento, agrupados en cuatro factores: 1) otras exaltaciones, 2) opinión de obediencia, 3) Autopresentación, 4) devolver favores. La evidencia valida significativamente el contenido, la convergencia y la discriminación del instrumento.

PORTER, ALLEN y ANGLE (1979), han desarrollado lo que puede ser considerado como el primer modelo comprensivo en conducta política de las organizaciones. Aunque su modelo es exploratorio y no incluye evidencia empírica, analiza a profundidad el fenómeno de la conducta política en la organización y formula, además del modelo mencionado, una definición útil de la conducta política.

La conducta política se define como:

- 1.-El intento de influencia social.
- 2.-Discrecional (fuera de las zonas prescriptas por la organización formal).
- 3.- Que se orienta a promover o proteger los intereses propios de individuos o grupos.
- 4.- A amenazar el interés de los otros (individuos o unidades).

KNIGHTS, DAVID; MURRAY, FERGUS (1992) al estudiar la política en el manejo de la tecnología de información en una compañía de seguros, reportan que las dificultades que se presentan en el desarrollo de los sistemas de información, son síntomas de las tensiones y luchas por la asignación de recursos y las promociones dentro de la organización. Concluyen que el estudio de estos fenómenos son la clave nos permite establecer las relaciones de poder-identidad en las organizaciones modernas.

KUMAR, PRAMOD, GHADIALLY, REHANA (1989) al investigar los efectos de la conducta política utilizaron cuestionarios con cuatro escalas para estudiar la conducta de 278 mujeres ejecutivas de organizaciones públicas y privadas. Usando análisis de regresión múltiple reportaron que la conducta política está relacionada negativamente con la eficiencia en el trabajo.

Los autores afirman que la mayoría de las veces, la conducta política en las organizaciones involucra influencia "hacia arriba" (el objeto típico de la influencia es el de alguna persona, o grupo, que poseen más poder legítimo o formal que el actor político) y que tales intentos se dan en la alta dirección. Aunque la coalición política es reconocida como una falla común en las organizaciones, la influencia política individual, uno a uno, es reconocida como una realidad organizacional vigente.

Este modelo conceptual de influencia política "hacia arriba", cubre cinco estados: (1) reconocimiento de oportunidades para promover o proteger intereses propios; (2) decisión para participar en acciones de influencia política; (3) selección de objetivos de influencia específicos; (4) selección/aplicación de métodos de influencia abiertos; y (5) percepción de las consecuencias.

Las condiciones que afectan los intentos de influencia son: factores situacionales (estructura, ambigüedad, resolución, escasez y contingencia); agentes característicos (necesidad de poder, maquiavelismo, énfasis por el control interno, propensión al riesgo y ausencia de poder personal); características objetivo (poder relativo); relaciones objetivo

operables (atracción interpersonal); y, sistema de creencias operante (razón éxito/costo; normas para condonar y condenar la conducta política). El estado final manifiesta las consecuencias percibidas y la retroalimentación del sistema de creencias operante.

ESTRUCTURA Y AMBIGUEDAD

Entre menos estructurada (MECANICISTA) es la organización, y menos ambigua es la situación, menor oportunidad habrá para la conducta política. Aunque la ambigüedad será más prevalectente en organizaciones ORGANICOS, las áreas de tarea no programadas existen en las organizaciones MECANICISTAS.

PODER DE LOS ACTORES .

Entre más bajo sea el poder del actor, mayor será la probabilidad de que intente usar influencia política. Si el actor tiene, por ejemplo, poder de posición o de expertez, no recurrirá a la acción política.

ESCASEZ, IMPORTANCIA Y CONTINGENCIA.

Entre más escaso sea el recurso y más importante o contingente el asunto, mayor será la probabilidad de intento de influencia.

CONDUCTA POLITICA ABIERTA Vs CUBIERTA.

Los intentos de influencia abiertos son más probables cuando se percibe que existen normas de condonación, y menos probables cuando no se percibe la existencia de normas para condonar tales intentos.

Las diferentes conclusiones alcanzadas en las investigaciones de campo analizadas en esta sección, incluyendo a las formulaciones exploratorias de PORTER, sugieren ciertas proposiciones relativas a la conducta política.

1.- La conducta política es reconocida como un fenómeno expansivo y recurrente en la organización, que involucra el ejercicio de influencia.

2.- La incertidumbre, en la forma de discrecionalidad (ausencia de precedentes o de procedimientos fijos) o en su rol de ambigüedad (estructura mal definida), incrementa la conducta política.

3.- La relevancia de la decisión para el individuo o grupo, se relaciona positivamente con la conducta política.

Varias formulaciones innovadoras fueron desarrolladas particularmente en el modelo de PORTER.

1.- La conducta política puede asumir diferentes modalidades (abierta o cubierta) y no está limitada a formación de coaliciones; puede desarrollarse como intentos directos de influencia uno a uno, entre los miembros de la organización.

2.- La relación entre conducta política e incertidumbre podría ser extendida hacia las características estructurales: entre más "MECANICISTA" sea la organización, menor será la oportunidad para la conducta política.

2.- La relación entre conducta política e incertidumbre podría ser extendida hacia las características estructurales: entre más "MECANICISTA" sea la organización, menor será la oportunidad para la conducta política.

3.- La relevancia del poder del actor afectará su conducta política (a menor poder, mayor probabilidad de intento de influencia).

CONCEPTOS ESPECIFICOS EN CONDUCTA POLITICA

La revisión de la literatura examinada nos ha suministrado solamente un marco general del fenómeno de conducta política en las organizaciones: por lo tanto, será necesario analizar por separado y bajo diferentes puntos de vista dos conceptos que, por su relevancia para esta investigación, se analizan a continuación, estos son: La intención y la escasez de recursos en el marco de la conducta política.

LA INTENCION DE LA CONDUCTA POLITICA

No hay acuerdo entre los diferentes autores sobre la forma de interpretar "la intención" o, en otras palabras, del último beneficiario de la conducta política.

GANDZ & MURRAY (1980), han indicado que, en una categoría están aquellos que definen la conducta política como neutral, sin relacionarla con los fines personales u organizacionales. Un segundo grupo tiende a definirla en términos de la intención subjetiva del actor, como desarrollo de conductas de auto servicio, posiblemente a expensas de otros en la organización.

Los teóricos de las ciencias políticas y los antropólogos, así como los científicos de la organización y de la contingencia organizacional, caen dentro del primer grupo. Los

Los teóricos de las ciencias políticas y los antropólogos, así como los científicos de la organización y de la contingencia organizacional, caen dentro del primer grupo. Los sociólogos burocratistas se ubican, desde la posición de la burocracia pura, con autores como WEBER (1946), BLAU (1962), SALEZNICK (1949); que postulan "el interés individual" por la conducta política en detrimento de las metas organizacionales, hasta el otro extremo, con autores como HICKSON (1971) y SALANCIK & PFEFFER (1977), quienes toman una posición más balanceada: La conducta política puede beneficiar a la organización; por ejemplo, al alternar grupos de poder en la dirección de la organización.

La posición de los teóricos del cambio social está en término medio. Autores como CYERT & MARCH (1963) MARCH & SIMON (1958), COBB (1976), establecen que, el interés individual es filtrado y mediado por el sistema de equilibrio, negociación y concertación de la coalición.

En la formulación del presupuesto, por ejemplo, un compromiso entre posiciones individuales en conflicto, es usualmente alcanzado a través de la negociación política.

En el segundo grupo están los psicólogos sociales con autores como MAC MILLAN, BURNS, MOHRMAN y MAC COBY; quienes afirman que el interés personal es el motivo dominante para el comportamiento político.

MAC MILLAN (1978), define con amplitud el concepto de conducta política: "la acción política toma lugar cuando un actor, reconociendo que el cumplimiento de su meta es afectado por la conducta de otros actores, emprende la acción contra los otros, para asegurar el cumplimiento de su meta".

BURNS (1961), describe ampliamente la noción del autointerés en la conducta personal política: La acción está en la categoría de conducta personal relativa al logro del interés propio, sin embargo afirma, al mismo tiempo, el interés propio es aceptado solamente cuando se le disfraza como interés público: "pro bono público". Normalmente cada parte de

cualquier conflicto, denominado político por los observadores, reclama el hablar en el interés de la organización como un todo.

MOHRMAN (1977), propone la existencia de una relación funcional entre metas individuales y grupales:

"Solamente lo hace para proteger sus propios intereses, pero ésto es frecuentemente mejor alcanzado al promover los intereses de su grupo funcional o departamento, a expensas de otros grupos".

El interés propio es "la moda" corporativa de la acción política para autores como KORDA (1975) y MAC COBY (1976), quienes popularizaron (BEST-SELLER) el intrincado mundo del líder corporativo. En particular, MACCOBY describe a la nueva generación de "los hombres del juego" como amoral, interesada, endurecida, y sin compromiso, moviéndose a cualquier lugar y haciendo cualquier caso por progresar en sus carreras. Tal definición contrasta con la del hombre corporativo "GREY FLANNEL SUIT" de los años 50's dada por WHITE (1956): "El hombre burocrático adverso al riesgo".

Para el propósito de esta investigación, tomaremos una posición media: la intención de la conducta política es el autoservicio, en el sentido de que es generado por sus propios valores, creencias y expectativas, pero no está exclusivamente orientada al interés del individuo. Un actor puede, por ejemplo, participar decididamente en política para promover o defender una causa altruista en la que él cree. Además, la posición de quien indica la conducta política puede ser modificada por factores tales como arreglos estructurales, redes de poder y canales de comunicación.

LA ESCASEZ DE RECURSOS

La relación entre recurso escaso y conducta política es explícita e implícitamente reconocida por varios autores en la literatura. Si los recursos fueran abundantes se reduciría la necesidad de recurrir a la acción política para obtenerlos. La conducta política generada por la escasez es reflejada por la "asignación autocrática" de los teóricos de las ciencias políticas; el mecanismo del presupuesto analizado por WILDAVSKY (1978); PFEFFER & SALANCIK (1974); PETTIGREW (1973) y HARVEY & MILLS (1970), refleja las "demandas contra el sistema de asignación de recursos de la organización".

SCHEIN (1976) toma una posición inversa, en sistemas con recursos abundantes (HIGH SLACK ORGANIZATIONS) y con metas difusas la conducta política será más débil, porque sus características diluyen la competencia vigorosa y el control mutuo característico de las organizaciones con escasez de recursos (LOW SLACK ORGANIZATIONS).

SCHEIN enfatiza, aunque interesante, lo anterior solo puede ser interpretado como un reflejo de la modalidad y orientación de la conducta política, y no como la conducta política "Per se".

HACIA UNA DEFINICION DE CONDUCTA POLITICA

Los factores identificados en la literatura como atributos recurrentes de conducta política, constituyen la base para la definición de trabajo que usaremos en esta investigación. Antes que nada, la conducta política es un proceso de influencia. Sin embargo, poder e influencia son frecuentemente intercambiados al referirse a conducta política. Por lo tanto, debemos hacer una distinción entre ambos conceptos.

DAHL (1957), define al poder como la habilidad de A para modificar la conducta de B en la dirección deseada por A, sin alterar su propia conducta. Si A tiene esta clase de poder,

formal o informal, sería innecesario, o al menos marginal, el recurrir a la conducta política. Podría conseguir el resultado deseado con solo su poder.

La conducta política y el intento de ejercer influencia se presentan cuando un actor no tiene suficiente poder, o tiene duda sobre la fuerza de su poder, para determinar el resultado de una decisión. A falta de poder, el actor tiene que recurrir al intento de influencia.

Para los propósitos de esta investigación, y tomando en elementos de diferentes constructos, formulamos la siguiente definición operacional de la conducta política:

Es el comportamiento individual o grupal, ilegítimo, en el sentido técnico y típicamente conflictivo, cuando desplaza el poder legítimo y explota a la ideología aceptada y a la expertise certificada en beneficio de un individuo o de un grupo. La conducta política se puede presentar bajo cualquiera de las siguientes modalidades:

a) Individual o coalicional. La conducta política individual es aquella en la que el individuo A intenta influenciar al individuo B, dándose generalmente en sentido vertical y en dirección hacia arriba; mientras que la conducta política coalicional es aquella en la que el individuo A moviliza su soporte, formando coaliciones con B y/o C para apoyar su posición

b) cubierta o abierta. La conducta política cubierta es el comportamiento engañoso e intencionalmente disfrazado con el que, el individuo A pretende dar una falsa impresión de la situación al individuo B, para distorsionar la información. Presumiblemente la conducta política abierta será más clara, honesta y visible.

c) Manipulativa o concertadora. La conducta política manipulativa es la acción desarrollada por el actor A, con el fin de conseguir que el actor B se comporte de acuerdo a los deseos, de A sin modificar a su conducta. La conducta política concertadora es aquella en la cual el actor A se conduce con la intención de lograr un acuerdo conjunto sobre la forma en que se comportarán el actor y sus oponentes.

En esta investigación, adicionalmente usaremos los siguientes constructos relativos al impacto de la escasez y de la incertidumbre sobre la conducta política, y el relacionado con el contenido de las decisiones políticas.

a) La escasez y la conducta política. Los actores involucrados en conducta política intentan alcanzar sus objetivos, haciendo demandas sobre el sistema de asignación de recursos escasos de la organización.

b) La incertidumbre y la conducta política. Entre mayor sea la incertidumbre asociada a la situación que enfrentan los actores políticos, mayor será la probabilidad de que manifiesten conductas políticas.

c) La conducta política y su contenido. Las decisiones importantes para los actores o para sus grupos tendrán fuertes connotaciones políticas.

La definición esta estrechamente ligada a las definiciones de PORTER (1975) y MINTZBERG (1980), las cuales incluyen influencia, discrecionalidad, autointerés y desplazamiento de poder. Las principales diferencias consisten en el elemento de intercambio atribuido a la conducta política y en las diferentes modalidades en que se presenta la misma.

El elemento de movilización de soporte es básico, tanto en la modalidad individual, como en la coalicional de la conducta política. En ambos casos se origina en la falta de poder del actor para obtener el resultado deseado. En el primer caso, el intento de influencia es verticalmente orientado hacia el individuo que está en una posición de poder. En el segundo caso, el intento de movilizar soporte será transversalmente orientado.

Las investigaciones empíricas analizadas en este capítulo, contienen a la mayoría de los temas hacia los que se orienta esta investigación. Lo anterior incluye: Las características estructurales, las condiciones de incertidumbre, el impacto de la escasez de recursos, la importancia de la situación y el contenido de las decisiones políticas. Al final, y tomando

Las investigaciones empíricas analizadas en este capítulo, contienen a la mayoría de los temas hacia los que se orienta esta investigación. Lo anterior incluye: Las características estructurales, las condiciones de incertidumbre, el impacto de la escasez de recursos, la importancia de la situación y el contenido de las decisiones políticas. Al final, y tomando elementos de diferentes constructos, se formuló la definición que será usada en esta investigación como puente entre la teoría y la observación. En el siguiente capítulo se describirá el propósito y alcance de la investigación y se propondrán las hipótesis tentativas relativas a conducta política en dos diferentes contextos organizacionales.

CAPITULO IV

PROPOSITO DE LA INVESTIGACION E HIPOTESIS

Este capítulo describe el propósito y el alcance de la presente investigación; el cual es investigar la conducta política en dos diferentes contextos organizacionales: uno con características "ORGANICAS". La distinción entre ambos contextos está basada en la tipología desarrollada originalmente por BURNS & STALKER (1961); se propone un conjunto de hipótesis relativo a conducta política en los dos tipos de organizaciones, basadas en las conclusiones derivadas del análisis de la literatura disponible sobre el tema. Las hipótesis se centran sobre cuatro aspectos de la conducta política: La intensidad, las modalidades, la incertidumbre y el contenido de decisiones políticas.

PROPOSITO Y PREGUNTA DE LA INVESTIGACION

El propósito de esta investigación, como mencionamos antes, es analizar la conducta política en diferentes contextos organizacionales (ORGANICO Vs MECANICISTA). ¿Cómo se presenta la conducta política en sistemas ORGANICOS Vs sistemas MECANICISTAS? ¿Se expresan con diferente modalidad los actores en cada organización? ¿Cómo los diferentes tipos de decisión afectan la conducta política e incertidumbre entre los dos tipo de organización?.

El estudio es exploratorio en naturaleza, en virtud de que las investigaciones previas sobre conducta política en organizaciones, no han sido desarrolladas con suficiente profundidad para posibilitar un diseño más experimental. Los escasos estudios empíricos disponibles alcanzan solo conclusiones tentativas. Como por ejemplo, las investigaciones de MADISON (1979) y de GANDS & MURRAY (1980), en las que no se buscó la verificación

de hipótesis a través de los datos de campo. PORTER (1979). Ninguno de ellos a intentado analizar la conducta política en diferentes contextos organizacionales.

Aunque se generará un conjunto de preguntas de investigación, hipótesis y predicciones, la intención y el resultado esperado de esta investigación no es su verificación; no probará o desaprobará hipótesis. Más que eso, el objetivo es afinar y generar nuevas hipótesis en un marco más útil para futuras investigaciones.

Los datos predominantes cualitativos que se espera recolectar, deberán generar información adicional sobre el fenómeno de interés, y posiblemente llevar a preguntas e hipótesis de investigación nuevas o modificadas.

SISTEMAS "ORGANICOS" Y SISTEMAS "MECANICISTAS".

BURNS & STALKER (1961), desarrollaron un esquema conceptual que describía a las organizaciones sobre un continuo desde "MECANICISTA" hasta "ORGANICO", mismo que reflejaba una combinación de características estructurales y conductuales. La organización "MECANICISTA" ejemplifica el modelo burocrático tradicional; mientras que la "ORGANICA" representa a un modelo más flexible, orientado al proceso y a los arreglos internos del tipo abierto.

El estudio original, dividido en tres fases, involucró 20 empresas británicas y escocesas, predominantemente de la industria electrónica, aunque también incluyó a firmas de ingeniería y de otra ramas industriales. La investigación se centró en: como el proceso de dirección (MANAGEMENT) en esas compañías, estaba relacionado a ciertos elementos de su medio ambiente.

BURNS & STALKER (1961), sostienen que los dos extremos polares (MECANICISTA & ORGANICO) existen objetivamente, y que no son meras interpretaciones ofrecidas por observadores de diferentes escuelas. Desde su punto de vista, un sistema "MECANICISTA" es más apropiado en condiciones estables, el cual es caracterizado por:

- "La diferenciación especializada de funciones que divide la misión organizacional en funciones parciales".
- "La naturaleza localista de cada tarea; que origina que cada tarea se realice con un propósito diferente al propósito general que debe cumplir la organización".
- "El uso de la jerarquía formal para coordinación"
- "La definición precisa de derechos, obligaciones y técnicas asociadas a cada rol funcional".
- "Una estructura jerárquica de control, autoridad y comunicación"
- "Un reforzamiento de la estructura jerárquica, producido por la localización exclusiva de la información actualizada en el más alto nivel jerárquico".
- "Una tendencia hacia la interrelación vertical entre los miembros de la organización, por ejemplo: Entre superior y subordinado".
- "Una tendencia hacia el gobierno de operaciones y hacia la conducta en el trabajo, por las instrucciones y las decisiones provenientes de los superiores".
- "La insistencia e la lealtad a la obligación y a la obediencia a los superiores, como una condición para la membresía".

- “Una mayor importancia y prestigio asociada con conocimiento, experiencia y habilidades locales más que cosmopolitas”.

Una forma ORGANICA de organización, por otro lado, es característica de organizaciones con condiciones cambiantes, que incluyen problemas novedosos y requerimientos externos y que no pueden ser automáticamente anticipados por los roles fijos definidos dentro de la estructura jerárquica. Es caracterizada por:

- “La naturaleza contributiva de conocimiento especial y de experiencia, a la tarea común de la obligación”.
- “La naturaleza “realista” de la tarea individual, vista como una parte de la obligación como un todo”.
- “El ajuste y redefinición continua de la tarea individual, producidos por la interacción con otros”.
- “La delegación” de responsabilidad como un campo limitado de derechos, obligaciones y métodos”.
- “El incremento del compromiso a la obligación más allá de cualquier definición técnica”.
- “Una red informal de control, autoridad y comunicación”.
- “El no imputar omnisciencia al responsable de la obligación, localización de conocimiento técnico o comercial en cualquier lugar de la red de comunicación”.
- “Una dirección de comunicación lateral, más que vertical, a través de la organización”.

- "Una comunicación entre gente de diferente rango y consulta recíproca más que comando".
- "Un contenido de la comunicación, basado en la información y consejo, más que en instrucciones y decisiones"
- "El compromiso con la obligación y con la tecnología del progreso material de la expresión, más que con la lealtad y la obediencia".
- "La importancia y el prestigio asociados a afiliación y expertez válidos en el medio ambiente industrial, técnico y comercial de la firma".

Los elementos incluidos en la taxonomía de BURNS & STALKER, cubren un amplio rango de características organizacionales: estructura formal y mecanismos, aspectos conductuales, valores y creencias. Aunque todos estos elementos deberían ser considerados al ubicar a cualquier organización (bajo análisis), en el continuo MECANICISTA ORGANICO, Algunos de ellos tienen mayor predominancia para un tipo de organización que para el otro. Los elementos estructurales y formales son, por ejemplo, usados para caracterizar sistemas "MECANICISTAS", mientras que los elementos conductuales son utilizados preferentemente para describir sistemas "ORGANICOS".

En el proceso de operacionalizar al constructo "MECANICISTA"/"ORGANICO", la dualidad de estructura y conducta requerirá de rutas diferentes de investigación para cada polo. La determinación de las características estructurales depende del análisis de la estructura de tareas y tecnología, cartas de organización y manuales de procedimientos y estándares. Los elementos conductuales y de valor pueden ser derivados de la observación directa, y de entrevistas a los miembros de la organización y a los observadores relevantes (clientes).

Una característica importante de la dimensión estructural es: aunque los sistemas "ORGANICOS" no son tan jerárquicos como los sistemas "MECANICISTAS", estos siempre

presentan alguna estratificación. Las posiciones formales en todas las organizaciones son jerárquicamente diferenciadas de acuerdo a algún criterio (título, antigüedad, expertez); esto incluye a aquellas organizaciones típicamente "ORGANICAS".

El análisis de la estructura formal "per se", es por lo tanto solo el primer paso para discriminar entre los dos tipos de organización. Los elementos conductuales también deben ser incluidos para complementar la descripción. Como el número de niveles, por ejemplo, puede ser considerado solo un indicador "prima facie" aceptable, debemos, por tanto, considerar también la definición de metas y patrones de comunicación para complementar la descripción.

BURNS & STALKER (1961), le dedican todo un capítulo al tema de conducta política, pero sorpresivamente no diferencian claramente su manifestación en diferentes sistemas (ORGANICO VS MECANICISTA). La describen como: "conducta en la cual el individuo se "rinde" a si mismo como un recurso, para ser usado en el trabajo organizacional". También sugiere que tal conducta es más intensa en sistemas "ORGANICOS" que en sistemas "MECANICISTAS".

El sistema político, de acuerdo con BURNS & STALKER, es producto de varias demandas, actual o potencialmente en conflicto, las cuales son hechas sobre los recursos totales de la organización. Tales demandas pueden ser enmarcadas en términos monetarios o de recursos en especie. La conducta política está estrechamente relacionada a las decisiones políticas, "de los individuos, de los grupos o de la firma como un todo". La estructura política resultante es el "balance" de las presiones competentes de cada grupo, por una mayor participación en los beneficios y recursos presentes o futuros. Cuando un "balance" político viable deja de materializarse, la frontera de cooperación que mantenía juntos a los miembros se pierde, y las conductas disruptivas (huelgas) probablemente aparezcan.

La razón por la que la Taxonomía ORGANICO/MECANICISTA fue seleccionada como el factor discriminante para investigar la conducta política en diferentes organizaciones, es por que su conceptualización va más allá de la dimensión estructural, para incluir patrones

de comunicación, identificación de metas, sistema de valores y modalidades de resolución de conflictos. Representa a las dos tendencias evidentes en la realidad organizacional de una sociedad pre-industrial, y refleja a las dos posiciones radicalmente diferentes de la filosofía de dirección (MANAGEMENT).

El sistema "MECANICISTA" representa al tradicional sistema cerrado, burocrático, a la tendencia de la teoría "X" afinada en dos milenios por las estructuras de los militares y de la iglesia. El sistema "ORGANICO" es una forma nueva, creciente, que emerge de la necesidad de manejar una realidad incierta en cambio, y expresa un enfoque humanista de la participación en la toma de decisiones. Ambos sistemas son formas racionales, éticamente neutrales y prácticamente aplicables a diferentes condiciones ambientales y tecnológicas.

La conducta informal que se presenta en una estructura formal, ha sido la línea principal de investigación en el campo de la conducta política, desde el experimento de HAWTHORNE. Esto es, en el contexto de la vida organizacional emergente, la conducta política ha sido reconocida como un fenómeno actual y relevante.

Una mayor comprensión de la conducta política y sus modalidades en diferentes tipos de organización; y como está relacionada a la incertidumbre, y a otros factores tales como la escasez de recursos y tipos de decisión, podría mejorar diferentes áreas de la práctica de la dirección.

La consistencia entre conducta política, las modalidades de decisión y los patrones de comunicación fijados por la estructura formal, deberían de ser mejor comprendidos por los ejecutivos. No es lógico, por ejemplo, realizar reuniones "oficiales" para la toma de decisiones, cuando la mayoría de estas, son negociadas fuera de ellas; o no es racional imponer procedimientos rígidos, cuando éstos son alterados en áreas de la política.

La introducción de cambios organizacionales podría ser facilitada por una mejor comprensión de las coaliciones políticas y de los grupos de interés que operan dentro del

sistema. Cuando tales cambios afectan los intereses de las coaliciones internas ¿Cuál será su reacción? ¿Cómo debemos prevenir o limitar su impacto negativo? ¿Cómo podemos aprovecharlo?.

Hay evidencias significantes en los reportes de investigación relacionadas con ciertos tipos de conducta política (abierto y persuasivo, por ejemplo) podrían mejorar la coordinación, particularmente en sistemas "ORGANICOS". ¿Podría tal conducta ser facilitada y guiada por una mejor integración?

Quizás, el resultado más directo de una mejor comprensión de la conducta política, sea la posibilidad de que los ejecutivos se "abran" a discusiones más "legítimas" y fructíferas.

Finalmente, debemos remarcar, antes de pasar a la formulación de las preguntas e hipótesis específicas de esta investigación, que el estudio va dirigido a investigar las relaciones entre factores situacionales y conducta política. La relevancia de las características individuales en la determinación de la conducta política se reconoce como importante, pero no es el principal enfoque de la investigación. Sería razonable suponer que, en el largo plazo, las organizaciones y las subunidades que la constituyen, retienen solamente a los individuos con características ampliamente homogéneas y generalmente consistentes con los valores y expectativas organizacionales establecidos por ejemplo:

Las modalidades de la conducta política bajo condiciones de incertidumbre, son probablemente una función de las normas de su condonación o condenación (situacional), y quizás de la propensión del actor a tomar riesgos (individual). El enfoque de esta investigación será sobre las variables situacionales, no sobre las variables individuales. Podemos afirmar que, cualquier organización eliminará, en el largo plazo, a los individuos cuya propensión al riesgo esté en niveles condenables.

HIPOTESIS TENTATIVAS Y ALCANCE DE LA INVESTIGACION RESUMEN DE LAS AREAS BAJO INVESTIGACION

Dos áreas serán investigadas al comparar la conducta política en sistemas "ORGANICOS" vs sistemas "MECANICISTAS":

- *La intensidad de la conducta política.
- *Las modalidades de la conducta política.

Además de esta comparación directa, esta investigación incluirá a dos áreas generales:

- *El efecto de la incertidumbre sobre la conducta política.
- *El contenido de las decisiones políticas.

Junta, aparentemente cubrirán los puntos de interés básicos relativos a conducta política, señalados en la literatura relativa. En la sección siguiente cada área será definida y ampliada para incluir: las preguntas de investigación, las hipótesis tentativas y las predicciones. En las preguntas abiertas en las cuales es imposible hacer predicciones al presente estado, se formularán nuevas hipótesis (por ejemplo, la naturaleza del intercambio político que se da entre los actores).

Con el propósito de establecer claramente la relación entre cada hipótesis y el área específica de investigación, se violará la "regla general" para numerar hipótesis. La hipótesis relativa a la intensidad de la conducta política se clasificará en H_1 , y las modalidades con H_2 ; las de incertidumbre con H_3 , y las del contenido con H_4 . La misma clasificación será aplicada a las hipótesis adicionales que se generen en el transcurso de la investigación.

INTENSIDAD DE LA CONDUCTA POLITICA

El concepto de intensidad de la conducta política, incluye a la influencia y a la fuerza de su manifestación. La pregunta básica que se formulará al considerar la intensidad de la conducta política es: ¿Son los sistemas ORGANICOS más politicos que los sistemas MECANICISTAS?. Sin embargo dado que se espera que la conducta politica tenga diferentes modalidades o manifestaciones en los dos sistemas, el punto focal aquí, es la percepción de su fortaleza y de su frecuencia en una base comparativa (MECANICISTA VS ORGANICO).

Algunos autores han encontrado que la conducta politica es más común en sistema ORGANICO que en sistemas MECANICISTAS (PORTER, ROGER, CROZIER, MAYES & ALLEN).

Las afirmaciones de PORTER ejemplifican la posición generalizada en la literatura: una organización altamente estructurada, (MECANICISTA) reducirá las oportunidades para que sus miembros desarrollen conductas políticas a través de reglas rígidas, jerárquicas, definición de tareas, etc. Esta posición es congruente con la opinión de ROGER, de que los patrones múltiples de relación típicos en los sistemas ORGANICOS, inducen más conductas políticas que los patrones simples. Sobre estas bases puede predecirse:

H₁, la conducta política será más intensa en los sistemas "ORGANICOS" que en los sistemas "MECANICISTA".

Un corolario esperado de esta primera hipótesis es el énfasis jerárquico de la intensidad de la conducta política. De una muestra jerárquicamente estratificada (como la de esta investigación), podemos inferir la dirección de su concentración. Por ejemplo, esperamos como corolario, responder a la siguiente pregunta: ¿Es la conducta política más intensa en los niveles altos de una organización "MECANICISTA" que en los niveles bajos de una organización "ORGANICA"?

MODALIDADES DE LA CONDUCTA POLITICA

Tres modalidades de la conducta política son analizadas en esta sección.

- *Individual vs coalicional.
- *Cubierta vs abierta.
- *Manipulativa vs concertadora.

Tales modalidades representan las manifestaciones básicas sobre las que el contexto MECANICISTA VS ORGANICO podría tener impacto diferencial.

CONDUCTA POLITICA INDIVIDUAL VS CONDUCTA POLITICA COALICIONAL .

Las conductas políticas individual y coalicional, fueron investigadas en el capítulo previo, e incluidas en la definición operacional. En esencia, la individual es vertical, uno a uno y, hacia arriba, mientras que la coalicional es más lateral y orientada a la movilización de soporte.

TICHY & FOMBRUM (1978), al analizar las redes de influencia en organizaciones ORGANICO VS MECANICISTA, buscaron en el estudio de ASTOM (1968), y encontraron que el sistema "ORGANICO" presentaba un mayor grado de participación; un mayor número de individuos involucrados en intercambio de influencia; redes de comunicación más complejas, y conductas más encubiertas y menos estratificadas que las que presentaba el sistema "MECANICISTA".

Las mismas conclusiones pueden ser inferidas del estudio de ROGERS (1971), sobre la conducta política en una escuela (ORGANICO) comparada con la conducta política en una

empresa industrial (MECANICISTA). En la primera, ésta fue más lateral y coalicional, mientras que la última fue más vertical e individual. GALBRAITH (1973), también reconoció la actividad coalicional como un proceso informal lateral de coordinación en sistema ORGANICO por excelencia, tales como las organizaciones ORGANICOS.

En un sistema MECANICISTA, se puede argumentar lógicamente, que la conducta política será más vertical e individual en virtud de: Las restricciones impuestas a las interacciones verticales, el flujo natural "hacia abajo" de comunicación, y la concentración del poder en los niveles más altos de la escala jerárquica.

Como resultado de lo anterior, la siguiente hipótesis puede ser formulada.

H_{2.1} La conducta política se presentará más individual en los sistemas MECANICISTAS, y más coalicional, en los sistemas ORGANICOS.

Un corolario de esta hipótesis, enfocado hacia la direccionalidad de la conducta política es también aparente:

H_{2.2} La conducta política se presentará más horizontal en los sistemas ORGANICOS, y más vertical en los sistemas MECANICISTAS.

CONDUCTA POLITICA ABIERTA VS CONDUCTA POLITICA CUBIERTA

SHEIN (1976), caracterizó la conducta política cubierta como engañosa, y designada para presentar una impresión falsa e ilusoria por los actores en la situación. Es ejemplificada por la distorsión u omisión de la información, reuniones para decidir lo que ya ha sido decidido; coaliciones encubiertas para "bloquear" una decisión y recompensas prometidas, para nunca otorgarlas.

Similares connotaciones de engaño, subterfugio oportunismo, falsedad y pragmatismo antiético son evidentes en CHRISTIE & GEIS (1970), en su estudio de los fundamentos del MAQUIAVELISMO; y en JAY (1967), quien ve la conducta política con sobre tonos de siniestra e inescrupulosa intriga. Presumiblemente la conducta política abierta será más honesta, clara, verdadera y segura.

Para los propósitos de esta investigación, será utilizado el siguiente constructo operacional: La conducta política es abierta cuando no se hace ningún intento por cubrirla o por restringir objetivamente su visibilidad para terceros involucrados directamente en la situación. Lo contrario se aplica a la conducta política cubierta.

PORTER (1979), sugiere que la principal variable situacional que afecta la selección de conducta abierta VERSUS conducta cubierta, es la existencia de normas organizacionales de condonación o condenación de la misma. MAYES & ALLEN (1977), similarmente afirman que: "cuando los resultados y los métodos se desvían de las normas institucionales, la conducta política será altamente cubierta".

Presumiblemente los sistemas "MECANICISTAS" desalientan la conducta política abierta, dado que sus prescripciones formales contienen todas las actividades de toma de decisión, por lo tanto podemos hipotéticamente afirmar que:

H_{2.3} La conducta política será más encubierta en los sistemas MECANICISTAS y más abierta en los sistemas ORGANICOS.

CONDUCTA POLITICA MANIPULATIVA VS CONDUCTA POLITICA CONCERTADORA

MAC MILLAN (1978), define la manipulación como: "la actividad desarrollada unilateralmente por un actor con el fin de conseguir que un oponente se comporte de acuerdo a sus deseos"; toma la forma de inducción, coacción, persuasión y obligación. La inducción y la persuasión son consideradas modos positivos de la manipulación; la coacción y la obligación son modos negativos. Esto contrasta con la conducta política concertadora "en la cual el actor actúa con la intención de lograr el acuerdo conjunto sobre el comportamiento del actor y sus oponente. Esto incluye el arreglo (CO-AP-TION): la unión y el compromiso conjunto.

Antes de aceptar esas definiciones para propósito de esta investigación, analizaremos algunas formas de manipulación positiva: "la inducción es un intento por cambiar la estructura de la situación de tal forma, que las circunstancias de la partes sean mejoradas por la selección de la alternativa deseada" (CYERT & MARCH).

La persuasión, definida como: la presentación de argumentos lógicos para demostrar que la alternativa propuesta satisface mejor a la otra parte, que lo que fue originalmente percibido; implica condiciones positivas para la formación de coaliciones, solución de problemas, e intercambio de información, lo cual es congruente con la definición de CYERT & MARCH.

En una definición, la conducta concertadora será extendida para incluir a los modos positivos de persuasión e inducción; y la conducta manipulativa será restringida a modo de coacción (cambio de las estructuras situacionales en el que la otra parte es agraviada al no seleccionar su propuesta alternativa y donde, aunque la otra parte puede desear seleccionar otra alternativa, se siente obligada a seleccionar la alternativa propuesta).

Solamente se puede obtener algunas indicaciones generales de la literatura sobre la conducta predominante, concertadora o manipuladora en sistemas MECANICISTAS vs sistemas ORGANICOS. LAWRENCE & LORCH (1969) y GALBRAITH (1973), sugieren que los métodos de solución de problemas, de negociación y de compromiso, son las mejores alternativas para solucionar conflictos en sistemas ORGANICOS. tales prácticas son similares al modo concertador.

Por otro lado, STRAUSS (1962) identifica como conducta política manipulativa a las tácticas usadas por los agentes de compras en los departamentos "poco amistosos". En una organización funcional, se puede obtener algunas indicaciones adicionales, al analizar las características de los procesos MECANICISTAS y ORGANICOS. En un sistema ORGANICO, se puede esperar que el nivel alto de expertez, los valores y las posiciones balanceadas de poder, tenderán a alentar la conducta concertadora. La conducta manipulativa, en un sistema ORGANICO será evidenciada inmediatamente e infringirá la base del sistema de creencias de la organización.

Al contrario, en un sistema MECANICISTA, la dependencia vertical y el poder desbalanceado; la percepción sectorial de metas y las oportunidades escasas de confrontación directa, podrían acentuar la conducta manipulativa, particularmente en las relaciones superior-subordinado. Por lo tanto:

H_{2.4} La conducta política será más concertadora en los sistemas ORGANICOS y más manipulativa en los sistemas MECANICISTAS.

EFFECTO DE LA INCERTIDUMBRE SOBRE LA CONDUCTA POLITICA

Podría suponerse, en base a la teoría de la contingencia estructural, que las organizaciones que operan bajo diferentes condiciones de incertidumbre tenderán a ser más MECANICISTA, o más ORGANICO, con la finalidad de ser más efectivas en su medio ambiente particular. Sin embargo, dentro de cada sistema, MECANICISTA u ORGANICO, las condiciones de certeza e incertidumbre rara vez son homogéneas. Los ejecutivos continuamente se enfrentan a un amplio rango de situaciones que van desde situaciones bajo certeza (relativa), a situaciones altamente ambiguas en ambos tipos de sistemas.

En nuestra primera hipótesis (H), se estableció que la conducta política será más intensa en los sistemas ORGANICOS, que en los sistemas MECANICISTAS pero: ¿Cómo afecta la incertidumbre dentro de cada sistema?

PORTER afirma hipotéticamente que, entre más ambigua es la situación, mayor será la probabilidad de que se manifiesten conductas políticas. La misma conclusión es obtenida por MADISON en su estudio que reporta un nivel alto de actividad política en "áreas inciertas" (mercadotecnia, ventas, etc.) "en las de retraso de la decisión definitiva" (reorganización, cambios de personal, etc.).

THOMPSON (1967), adoptó la posición similar, al prescribir una estrategia "de juicio" para aquellas situaciones donde las relaciones causa-efecto eran inciertas. TURSHMAN (1967), sostiene la misma posición: el proceso político presenta como resultado de la naturaleza de la organización y de la toma de decisiones bajo incertidumbre. Lo anterior, se aplica también a los procesos de decisión burocráticos, dado que las prescripciones formales para la toma de decisiones incluyen solo una parte limitada del conjunto de decisión total.

Quizás el argumento más concluyente sobre este tópico pueda ser derivado de la investigación de CROZIER (1964), el cual estudió la industria monopólica del tabaco (francesa), concluyó: "En un sistema MECANICISTA, la conducta política es más intensa en las áreas de incertidumbre remanente". Podemos por lo tanto afirmar, hipotéticamente, que la incertidumbre en las decisiones afectará a la conducta política en ambos sistemas.

H₁ La incertidumbre en las decisiones aumentará la conducta política tanto en los sistemas ORGANICOS como en los sistemas MECANICISTAS.

La discrecionalidad, en la toma de decisiones puede ser considerada un corolario relacionado estrechamente con la incertidumbre. Los precedentes o los procedimientos, por ejemplo puede esperarse que reduzcan la incertidumbre, como consecuencia de la discrecionalidad limitada del responsable de la decisión, y del rango reducido de soluciones alternativas:

H₂ Las decisiones con alto grado de discrecionalidad serán consideradas más políticas, que aquellas para las que existen precedentes o guías de acción.

Por lo que toca a la relación entre el impacto de la incertidumbre y la -modalidad (abierta/cubierta) de la conducta política, no se localizaron conclusiones significativas, por lo que esperamos que se obtengan de la presente investigación.

CONTENIDO DE LAS DECISIONES POLITICAS

Hemos examinado, tan profundo como ha sido posible, las relaciones entre la conducta política y las características organizacionales de las decisiones: ¿Pero qué podemos decir del contenido de las decisiones?: ¿Es el mismo en los sistemas ORGANICOS que en los sistemas MECANICISTAS?: ¿Podemos inferir algunas conclusiones generales sobre el contenido?.

Aunque se espera del tipo de organización que genere algún tipo de variabilidad en el contenido de las decisiones, la variable independiente principal aquí, es la naturaleza principal de la decisión en sí misma, como por ejemplo: el contenido administrativo, el técnico, el político, etc.

Tanto las ciencias políticas como las teorías del cambio social, analizadas en el capítulo dos, diferencian las decisiones políticas de las administrativas. Las primeras se consideran promotoras de la conducta política, lo cual puede originarse en la incertidumbre y en la ausencia de las directrices que caracterizan a tales políticas.

MADISON (1979) y GANDZ & MURRAY (1980), en sus estudios, reportaron que las decisiones importantes a nivel individual, como por ejemplo: las promociones, las transferencias y los incrementos de salarios, eran considerados más políticos por los actores. Las decisiones relativas a la distribución de recursos escasos probablemente provocarán grandes manifestaciones de conducta política (WILDAVSKY; PFEFFER & SALANCICK, y HARVEY & MILLS).

Basados en tales observaciones, podremos formular las siguientes hipótesis específicas y predicciones relativas al contenido de las decisiones políticas.

H_{4.1} Las decisiones políticas serán consideradas más políticas que administrativas, en cualquier tipo de organización.

H_{4.2} Las decisiones relacionadas con la asignación de recursos escasos, serán consideradas con altas connotaciones políticas, en cualquier tipo de organización.

Una gran parte de este tópico permanece inexplorado, y puede ser analizado solamente con preguntas de investigación abiertas; como la siguiente: ¿Cuál es el contenido específico de las decisiones consideradas políticas?

El intento exploratorio de esta sección debería ser obvio. A este punto, se espera obtener hipótesis más estructuradas de los análisis de esta investigación.

R E S U M E N

Este capítulo se centró en las diferencias entre conducta política en dos tipos de organización: ORGANICA Y MECANICISTA.

Las hipótesis propuestas cubren las cuatro áreas de la investigación sobre la conducta política: la intensidad, las modalidades, el efecto de la incertidumbre, y el contenido de la decisión. La conducta política se espera sea más intensa, coalicional, abierta y concertadora en sistemas ORGANICOS; y se espera que sea más individual, encubierta, manipulativa y menos intensa en sistemas MECANICISTAS. Se espera así mismo, que las condiciones inciertas aumenten la conducta política en ambos tipos de organización. La tabla 1 presenta un resumen de las hipótesis.

En el siguiente capítulo se desarrollará la metodología de esta investigación, y se describe el sitio donde se conducirá la misma.

RESUMEN DE HIPOTESIS TENTATIVAS

CARACTERISTICAS POLITICAS

Intensidad de la conducta política.

HIPOTESIS

H_{1.1} La conducta política será más intensa en los sistemas ORGANICOS que en los sistemas MECANICISTAS.

Modalidades de la conducta política

H_{2.1} La conducta política se presentará más individual en los sistemas MECANICISTAS y más coalicional en los sistemas ORGANICOS.

H_{2.2} La conducta de política se presentará más horizontal en los sistemas ORGANICOS y más vertical en los sistemas MECANICISTAS.

H_{2.3} La conducta política será más encubierta en sistemas MECANICISTAS y más abierta en los sistemas ORGANICOS.

H_{2.4} La conducta política será más concertadora en los sistemas ORGANICOS y más manipulativa en los sistemas MECANICISTAS

Efecto de la incertidumbre sobre conducta política.

H_{1.1} La incertidumbre en las decisiones aumentará la conducta política, tanto en los sistemas ORGANICOS, como en los sistemas MECANICISTAS.

Contenido de las decisiones políticas

H_{3.2} Las decisiones con alto grado de discrecionalidad serán consideradas más políticas que aquellas para las que existan precedentes o guías de acción.

H_{4.1} Las decisiones políticas serán consideradas más políticas que aquellas para las que existan precedentes o guías de acción.

H_{4.2} Las decisiones relacionadas con la distribución de recursos escasos serán considerados con altas connotaciones políticas, en cualquier tipo de organización.

CAPITULO V

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Este capítulo contiene el enfoque meteorológico seleccionado para realizar la investigación. En la primera sección se presenta una descripción general del sitio en donde se efectuará la investigación y, de los procedimientos que se utilizarán. En la segunda sección se presenta el diseño de la investigación; y, en la tercera y cuarta secciones se describen los instrumentos y se analizan los datos que se obtendrán, respectivamente.

Los resultados de las pruebas de validez de los instrumentos son también reportados y analizados.

DESCRIPCION DEL SITIO Y DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

El estudio se conducirá en el campus de una organización educativa: en una de las instituciones del mayor sistema descentralizado de educación superior del país, localizada en una ciudad de tamaño medio. Aunque la principal actividad de esta organización es la docencia, también desarrolla actividades de investigación y consultoría, de extensión y de administración. Las actividades de administración del presupuesto y consultoría-investigación desarrolladas por el departamento de control de presupuesto y por el centro de graduados respectivamente, integran aproximadamente el 30% de la fuerza de trabajo.

Esas dos unidades: departamento de presupuesto (D.P.) , y centro de graduados (C.G.), aparentemente representan a los sistemas MECANICISTAS y ORGANICOS respectivamente, esenciales para el propósito de esta investigación.

Después de un estudio preliminar sobre las características estructurales de esas dos unidades, se logró la autorización para analizarlas con mayor profundidad.

Se aplicó un cuestionario en una muestra estratificada por nivel jerárquico de 50 elementos de esas unidades (el cuestionario y los resultados serán discutidos en detalle en el siguiente capítulo).

Cincuenta entrevistas estructuradas de, aproximadamente una hora de duración, fueron realizadas en un periodo de 8 semanas. La clasificación de los entrevistados por unidad y nivel jerárquico es presentada en el cuadro 5.1. Al final de este capítulo se presenta una descripción del formato de la entrevista y de los resultados de las pruebas de validez del mismo.

Con algunas excepciones (12), las entrevistas fueron grabadas y su contenido transcrito y analizado, y sumarizaron las respuestas de acuerdo a las escalas establecidas previamente para análisis e interpretación de la información.

La principal razón para seleccionar a dos unidades de la misma organización, en vez de utilizar a dos organizaciones diferentes, tiene dos justificantes: primero, reducir la influencia de factores externos, tales como tecnología, características del medio ambiente, determinantes políticos particulares, etc., que podrían hacer significativamente más complejo el análisis, y segundo, obtener una unidad probablemente más homogénea en su funcionamiento (ORGANICO VS MECANICISTA), que una organización que podría tener diferencias de operación internas que hicieran más confusa su clasificación.

Un factor que consideramos importante, fue el tamaño, dados los recursos escasos disponibles para esta investigación: Una organización pequeña nos permitía cubrir un amplio porcentaje de los sujetos potenciales a entrevistar, particularmente de los niveles medio y bajo; también aumentaba la posibilidad de incluir a la mayoría de los actores relevantes de la arena política.

Una falla del enfoque al usar a dos unidades de la misma organización, proviene de la influencia común que reciben al estar sujetas a las mismas prácticas de dirección, promoción, recompensas y castigos de asignación del presupuesto, etc., que podrían reducir las diferencias entre las dos unidades.

CRITERIOS DE CLASIFICACION

Lo primero que hay que hacer después de seleccionar a las unidades apropiadas, es determinar su grado de orientación, MECANICISTA u ORGANICO.

Como se afirmó en el capítulo anterior, sería poco realista esperar encontrar organizaciones puras dicotomizadas. Por lo que, en la práctica, sólo se podrá detectar una tendencia relativa hacia uno u otro estilo de operación.

Se combinaron diferentes enfoques, usando como base de diferenciación las características de los 2 sistemas desarrollados por BURNS & STALKER (1961), para detectar a priori la tendencia organizacional de las dos unidades.

Características organizacionales: el nivel tecnológico, la incertidumbre en el trabajo y la estabilidad del medio ambiente, constituyen un indicador "prima facie" apropiado para una primera discriminación entre las tendencias MECANICISTA/ORGANICO del centro de graduados y del departamento de Control del Presupuesto.

BURNS & STALKER y los técnicos de la contingencia estructural han relacionado directamente a la incertidumbre en la tecnología, en el trabajo, y en las condiciones variables del medio ambiente, con los sistemas ORGANICOS de organización. Lo opuesto se mantiene, ya que se espera que en sistemas MECANICISTAS prevalezcan las características de estabilidad en la tecnología, en el trabajo y en el medio ambiente (relativas).

Registros organizacionales: una evaluación similar de las tendencias MECANICISTA/ORGANICO se basó en documentos objetivos, tales como las cartas de organización, los manuales de procedimientos, las hojas de descripción de puestos, los métodos de evaluación de resultados y rendimientos, los manuales de políticas, etc.

Autoevaluación: como los miembros de ambas unidades conocían su propia realidad, se pidió a una muestra de 50 personas que clasificaran a su unidad de trabajo ayudados por el cuestionario, que describimos en la siguiente sección.

Después de una revisión general de las características de la tecnología y del trabajo, se realizó una autoevaluación y un análisis de los registros organizacionales, con el propósito de determinar las tendencias MECANICISTA/ORGANICO de las unidades bajo estudio.

En resumen, se realizaron las siguientes actividades:

1.- Se seleccionó a una organización completa, una institución de educación superior, sobre la base de sus características tecnológicas y de trabajo, y de su estructura administrativa. La organización integra a dos unidades: el centro de graduados y el departamento de Control de Presupuesto, con tendencias ORGANICO/MECANICISTA, opuestas.

2.- Los registros, organizaciones, manuales y cartas de organización, confirmaron la tendencia MECANICISTA/ORGANICO de las dos unidades.

3.- Se desarrolló un cuestionario para confirmar las características MECANICISTA/ORGANICO, y se aplicó a una muestra seleccionada de los miembros de las dos unidades.

Cada actividad se describe en detalle y se presentan sus resultados en el siguiente capítulo.

OBJETIVO DEL MUESTREO Y MUESTRA INTERNA

El objetivo principal del muestreo de la entrevista, fue la estratificación balanceada por nivel jerárquico. Lo anterior, se logró de diferente manera en cada unidad. En el centro de graduados se permitió la participación voluntaria después de presentarse el proyecto en una reunión general. Los entrevistados pudieron pedir libremente que se les permitiera ser incluidos en la muestra. El balance se logró solicitando entrevistados extra para los niveles jerárquicos no representados apropiadamente.

En el departamento de Control de Presupuesto, la participación fue menos espontánea; los entrevistados fueron seleccionados personalmente por el responsable de la unidad, sobre la base del nivel de representación solicitado por el investigador (en el cuadro 5.1 se presenta la clasificación por niveles de la muestra).

LA ACEPTACION SOCIAL

Diferentes autores (MAYES: 1970; CHRISTIE & GEIS, 1970 GANDZ & MURRAY 1980), se han preocupado de la aceptación social, o mejor dicho, de la no aceptación social de la conducta política; así como de las dificultades que se presentan al intentar obtener información sobre este tópico.

Tales temores son más que justificados, considerando las connotaciones negativas que le asocian a la conducta política y a sus características encubiertas. Dado que podría ser impráctico en un proyecto exploratorio, incluir en el cuestionario preguntas de aceptación social, como sugiere EDWARDS (1957), se siguió un enfoque diferente.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Primero, el término de conducta política fue mencionado solamente al obtener el acceso a la organización, y sólo con el fin de aclarar adecuadamente los propósitos de la investigación; pero no en el transcurso de las entrevistas.

Se realizaron dos preguntas directas sobre conducta política al final de cada entrevista, porque estudios preliminares (KERLINGER 1975), indicaron que ahí las defensas del entrevistado eran más bajas, y por lo tanto, se esperaba mayor veracidad. Además, realizándose al final, tales preguntas no influenciaban las respuestas de la primera parte de la entrevista. La conducta política fue, por lo tanto, investigada de incógnita, bajo el rubro de "el ejercicio de influencia en la toma de decisiones".

Esta forma de conducir la investigación, ha sido justificada varias veces en la literatura, con el hecho de que el contenido real de la investigación no se altera, y que los resultados obtenidos por este camino serán menos sesgados.

Se dieron garantías amplias y repetidas sobre el anonimato y la confidencialidad de la entrevista, tanto al lograr el acceso a la organización, como al presentar la investigación a los entrevistados.

En cuanto a la selección de una experiencia con características políticas, se proporcionó a los entrevistados una alternativa: podían describir un evento en el cual hubieran estado personalmente involucrados, o podían describir un evento que hubieran observado recientemente. No se pidió a los sujetos que se identificaran; sólo se les pidió que mencionaran su posición jerárquica.

De hecho, la sensibilidad de los entrevistados sobre los tópicos de política no constituyó mayor problema. La característica general de la entrevista fue de "extrema apertura", inclusive cuando se tocaron las preguntas de política en la conversación. Ocasionalmente fue solicitado, al grabar la entrevista, que determinadas partes de la historia no las fuera a comentar con los otros miembros de la unidad.

No se presentó ninguna dificultad con los entrevistados al discutir la actividad política de su organización; sin embargo, algunos prefirieron sustituir el término de conducta política por otros más típicos o encubiertos como: "grilla", "polaca", "intimidación", etc.

TECNICAS DE INVESTIGACION

El instrumento básico para la recolección de datos en esta investigación, es un cuestionario para entrevistas estructuradas. La naturaleza exploratoria del estudio, las hipótesis tentativas, las preguntas abiertas nos sugirieron que tal instrumento nos permitiría obtener la información que necesitábamos para comprender la conducta política en las organizaciones y, al mismo tiempo, nos ofrecía suficiente potencial para descubrir nuevos enfoques de investigación.

El formato general del cuestionario, fue formulado después de desarrollar las preguntas e hipótesis de investigación. Siguiendo el ejemplo de GANDZ & MURRAY (1980), las preguntas abiertas en cada entrevista consistieron en pedir a los entrevistados que describieran una experiencia que involucrara el "ejercicio de influencia". Las preguntas que seguían, estaban orientadas a afinar la descripción de la misma. Las preguntas relacionadas directamente con la percepción del entrevistado sobre la conducta política que manifestaba en su organización, fueron realizadas al final de la entrevista, para reducir la resistencia del sujeto.

PRUEBA DE VALIDEZ DEL CUESTIONARIO

El cuestionario de la entrevista estructurada se probó mediante una serie de entrevistas preliminares, aplicadas en tres grupos diferentes de alumnos del programa de postgrado en ingeniería industrial del Instituto Tecnológico de Querétaro. Las entrevistas fueron grabadas y

su contenido analizado. Los resultados fueron usados para retroalimentar el proceso de diseño del formulario, lo que provocó una serie de modificaciones y ajustes al formato original.

Originalmente, la pregunta abierta pedía que se describiera una "decisión que hubiera involucrado un intento de ejercer influencia", lo que presentó serios obstáculos, tanto para su interpretación como para su manejo verbal. Había que repetir varias veces la pregunta para que se comprendieran las características de la decisión, y se olvidaban las mismas, o se narraba un episodio inadecuado. Otra de las fallas más evidentes del diseño del formato, fue la falta de un "ancla" que fijara la percepción del entrevistado en variables tales como: La incertidumbre de la situación descrita, el grado de riesgo involucrado, la naturaleza de la decisión. En resumen, un enfoque totalmente cualitativo fue prácticamente inmanejable y consumía demasiado tiempo.

La solución que se aplicó para resolver los problemas planteados, fue: introducir preguntas específicas con escalas impresas sobre tarjetas que se mostraban en el momento apropiado de la conversación (tarjetas 1-4). Esta táctica nos daba las siguientes ventajas: mejoraba la homogeneidad de los parámetros; fijaba la atención del entrevistado sobre una escala visual o sobre una lista de características; y mejoraba la imagen de una "entrevista profesional" con los entrevistados.

En la segunda etapa de modificaciones al formato, algunas de las escalas fueron segmentadas en subescalas para adecuarlas a la naturaleza multidimensional de la variable, y reducir con esto la confusión que su primera forma generaba en el entrevistado.

Algunas frases fueron también ajustadas de acuerdo con las sugerencias de los sujetos a prueba. Por ejemplo, el término "actor" inicialmente usado para designar a la persona que intentaba ejercer influencia, fue considerado muy técnico y fue eliminado.

Al final de la tercera etapa de prueba del formato modificado, se obtuvieron las siguientes observaciones: los entrevistados consistentemente mostraron menos resistencia

para juzgar y comentar libremente situaciones e información privilegiadas. En dos o tres casos, los entrevistados evitaron referirse directamente a la conducta política. Sin embargo, ofrecieron libremente comentarios sobre las connotaciones políticas de los episodios de ejercicio de influencia.

Lo anterior, propició la adición de dos preguntas directas sobre conducta política al final del cuestionario (cuestionario 2, pregunta 3.2 y 3.3).

Después de ofrecer que la grabación de la entrevista sería borrada al finalizar el análisis, ésta no constituyó ningún problema, y fue extremadamente útil, tanto en el transcurso de la entrevista por concentrar al sujeto sobre el tema, como después, en el análisis de la información, por los detalles que ofrecía para su estudio. Otra sugerencia mencionada varias veces por los sujetos de prueba del instrumento, y adoptada en esta investigación fue: "el contar previamente a la entrevista, con una guía de la misma para seleccionar adecuadamente el episodio y para evitar perder tiempo durante la conversación".

FORMATO DEL CUESTIONARIO

La versión definitiva del formato del cuestionario, se anexa al final del capítulo. En la primera parte de la entrevista, se pidió al sujeto que narrara una experiencia (episodio). A continuación se le hicieron varias preguntas para aclarar o especificar diferentes aspectos de la misma (preguntas 1A a 1K). En la segunda parte de la entrevista, se hicieron al sujeto preguntas específicas sobre las modalidades y la intensidad de la conducta política, la incertidumbre y la naturaleza de la decisión (pregunta 2A a 3.3). Las preguntas y las escalas relativas corresponden con las preguntas e hipótesis de investigación formuladas en el capítulo anterior.

El cuadro 5.2, presenta un resumen de las relaciones entre las preguntas e hipótesis de la investigación y las preguntas del cuestionario. Algunas de las preguntas, tales como IB, IC, y ID; eran redundantes según la prueba de validación, dado que la información que solicitaban estaba incluida en la narración del episodio inicial. Sin embargo, se decidió dejarlas al final del formato, como un recordatorio para el caso en que tal información hubiese sido omitida, o no se hubiera aclarado durante la narración.

LA OBJETIVIDAD DEL ENTREVISTADOR

Aunque no es objetivo del estudio la verificación de hipótesis, y el investigador sólo formuló predicciones exploratorias, al verse directamente involucrado en la entrevista y en el análisis de contenido, se consideró que podría sesgar (introducir vías) el resultado del mismo; especialmente al evaluar la naturaleza cualitativa de los datos y su "libertad" para interpretar "los resultados" (minimizándolo, mal interpretando o empalmando hechos relevantes).

Inicialmente se consideró la posibilidad de analizar el contenido de las entrevistas a través de un experimento de convergencia de opiniones (experimento DELPHI), con un grupo de especialistas, pero el escaso presupuesto disponible para la investigación, lo imposibilitó y no se pudo obtener la colaboración voluntaria de los mismos.

Al considerar tales restricciones, se adoptó una solución alternativa para evaluar la objetividad del investigador en el análisis del contenido de las entrevistas: se sometió una muestra del 15% de las entrevistas a tres psicólogos postgraduados de la Universidad Autónoma de Querétaro para su evaluación independiente. Sus evaluaciones, comparadas con la interpretación original del investigador, se presentan en el siguiente capítulo.

ANALISIS DE DATOS

Tres conjuntos de datos fueron generados con la entrevista.

- 1.- Narraciones de procesos de decisión que involucran intentos de influencia (política).
- 2.- Detalles cualitativos sobre el episodio, derivados de las preguntas adicionales.
- 3.- Datos cuantitativos provenientes de las escalas usadas para sumarizar los juicios de los entrevistados.

Cada conjunto de datos requiere de un enfoque diferente para analizarlos.

1.- Las narraciones grabadas fueron estudiadas con análisis de contenido, de acuerdo con las sugerencias de GANDZ & MURRAY. Del resultado de este proceso se obtuvieron: Una categorización nueva, tendencias desconocidas y factores comunes a grupos de narraciones.

2.- Los detalles cualitativos adicionales, solamente influyeron en forma marginal en el análisis de contenido, ya que las categorías fueron creadas por las preguntas iniciales (como por ejemplo: la pregunta 1A: la categoría de las personas involucradas estaba dada: compañero, subordinado, superior, etc.) Los datos en esta categoría fueron sumarizados para cada entrevista por la indicación cualitativa de su tendencia (alta, media, baja) o usando las precategorias asignadas (pregunta 1K: otros miembros condonaron, sancionaron, condenaron la conducta del actor). Y luego los resultados de los dos tipos de sistemas fueron comparados.

3.- Los datos de intervalo que se esperaba generar, a través de las escalas presentadas sobre tarjetas, a los sujetos de la entrevista, no se materializaron: muchos de los sujetos rechazaron la petición de posicionar su juicio sobre una escala de siete puntos, y prefirieron la escala más genérica de: alto, medio, bajo, para evaluación.

Este factor, junto con lo reducido del tamaño de la muestra (aproximadamente 25 sujetos por unidad orgánica), limitaron el análisis de los datos disponibles al uso de pruebas de estadística no paramétrica, tales como las de bondad de ajuste, de asociación, de significación de la asociación, etc. El tratamiento estadístico de estos datos no se orientó a la prueba de hipótesis, pero sí al reconocimiento de tendencias potenciales.

R E S U M E N

Este capítulo describió la metodología utilizada en el presente estudio. Se presentó una descripción general del sitio y del diseño de la investigación: fueron seleccionadas dos unidades orgánicas de una institución de educación superior: una con características ORGANICAS departamento de control de presupuesto, y la otra con características MECANICISTA centro de graduados, para conducir en una muestra de 50 sujetos (25 por unidad) una entrevista estructurada: estratificada por nivel jerárquico.

Se describió el formato de la entrevista y los resultados de las pruebas de validez del mismo. El cuadro 5.2 presenta un resumen de las hipótesis relacionadas con las diferentes partes del formato de la entrevista.

Este capítulo concluye la fase preparatoria de la investigación: revisión de la literatura, formulación de hipótesis y diseño de la investigación.

CUADRO 5.1

Distribución de los sujetos entrevistados por unidad y nivel jerárquico

Nivel jerárquico	Departamento de Control de presupuesto	Centro de graduados
Alto*	12	15
Bajo**	14	9
TOTAL	26	24

*El nivel alto incluye a:

En el Depto. de C. de Pto.:

Responsable, asistente jefe de área.

En el centro de graduados:

Responsables, coordinadores y líderes de proyecto.

**El nivel bajo incluye a:

En el Depto. de C. de Pto.:

Auxiliares de contabilidad y presupuesto.

En el centro de graduados:

Investigadores y profesores.

Para una explicación detallada de la estructura organizacional y de los criterios usados para la diferenciación de niveles, ver capítulo 6.

CUADRO 5.2

Resumen de las preguntas e hipótesis de la investigación, y su relación con las preguntas específicas del formato para la entrevista.

CONDUCTA POLITICA

Hipótesis de investigación	Preguntas del formato para la entrevista.
H1 intensidad	1.A, 1.F, 3.2, 3.3
H2.1 Individual/coalicional	1.A, 1.B, 1.C, 1.E
H2.2 Horizontal/vertical	1.A, 1.B, 1.C, 1.E, 1.G,
H2.3 Abierta/cubierta	1.A, 1.I, 1.K, 1.H
H2.4 Manipulativa/concertadora	1.A, 1.B, 1.D, 1.E, 1.J, 1.K
H3.1 Efecto de la incertidumbre	1.A, 2.H, 2.B, 2.C, 2.D, 2.E, 2.F
H3.2 Precedente y guías de acción	1.A, 3.1
H4.1 Decisión política/administrativa	1.A, 3.1
H4.2 Asignación de recursos escasos	1.A, 1.H, 3.1
Pregunta de investigación	1.A, 1.H, 3.2, 3.3

CUESTIONARIO 1

CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES

El propósito es obtener tu opinión acerca de las características de ciertos departamentos de la institución.

No hay respuestas malas, ni respuestas buenas. Por favor responde de acuerdo con tu criterio y conocimiento. Contesta la primera parte del cuestionario antes de pasar a la segunda parte. Gracias por tu cooperación.

PRIMERA PARTE

En términos generales, y considerando solamente las características de tu departamento ¿Como lo clasificarías? usando las siguientes escalas. Marca con una "X" tu selección.

* Con metas bien definidas

1 2 3 4 5 6 7
/ / / / / / /
1 2 3 4 5 6 7
/ / / / / / /

Sin metas bien definidas.

* Con líneas de autoridad precisamente definidas.

1 2 3 4 5 6 7
/ / / / / / /

Sin líneas de autoridad precisamente definidas.

* La comunicación sobre asuntos del trabajo es predominantemente vertical, de arriba hacia abajo en la estructura organizacional.

La comunicación sobre asuntos del trabajo es en todas direcciones en la estructura organizacional.

• La mayoría de las actividades en el nivel más bajo están bien definidas.

1 2 3 4 5 6 7
/ / / / / / /

• Existen procedimientos de rutina para realizar muchas de las actividades

1 2 3 4 5 6 7
/ / / / / / /

• Es relativamente fácil predecir cómo será ejecutado cada trabajo.

1 2 3 4 5 6 7
/ / / / / / /

• La competencia en el trabajo es baja

1 2 3 4 5 6 7
/ / / / / / /

• La gente no es honesta

1 2 3 4 5 6 7
/ / / / / / /

La mayoría de las actividades en el nivel más bajo no están bien definidas.

Deben encontrarse continuamente procedimientos nuevos para realiza muchas de las actividades.

Es difícil predecir como será ejecutado cada trabajo.

La competencia en el trabajo es alta.

La gente no es honesta.

SEGUNDA PARTE

Considerando por un momento las características del _____ y de acuerdo con el conocimiento que tienes sobre él. ¿Cómo lo clasificarías: usando las mismas escalas?.

* Con metas bien definidas.

1 2 3 4 5 6 7
/ / / / / / /

Sin metas bien definidas.

* Con líneas de autoridad precisamente definidas.

1 2 3 4 5 6 7
/ / / / / / /

Sin líneas de autoridad precisamente definidas.

* La comunicación sobre asuntos del trabajo es predominantemente vertical, de arriba hacia abajo en la estructura organizacional.

1 2 3 4 5 6 7
/ / / / / / /

La comunicación sobre asuntos del trabajo es en todas direcciones en la estructura organizacional

* La mayoría de las actividades en el nivel más bajo están bien definidas.

1 2 3 4 5 6 7
/ / / / / / /

La mayoría de las actividades en el nivel más bajo no están bien definidas

* Existen procedimientos de rutina para realizar muchas de las actividades

1 2 3 4 5 6 7
/ / / / / / /

Deben encontrarse continuamente procedimientos nuevos para realizar muchas de las actividades.

* Es relativamente fácil predecir cómo será ejecutado cada trabajo.

1 2 3 4 5 6 7
/ / / / / / /

Es difícil predecir cómo será ejecutado cada trabajo.

La competencia en el trabajo es baja.

1 2 3 4 5 6 7
/ / / / / / /

* La competencia en el trabajo es alta.

La gente no es honesta.

1 2 3 4 5 6 7
/ / / / / / /

* La gente es honesta.

CUESTIONARIO 2

FORMATO DE LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA

El ejercicio de influencia en la toma de decisiones.

PRESENTACION

- ¿Quién soy yo? ¿Cuál es mi posición en la UNAM?
- ¿Naturaleza y propósito de la investigación?
- ¿Qué espero obtener de esta conversación?
- Confidencialidad de los datos obtenidos.
- ¿Duración esperada de la entrevista: 1H.

Te voy a pedir que selecciones y describas una decisión reciente que se haya tomado en tu departamento.

Por favor lee ésta tarjeta (entregar tarjeta No. 1 y tómate algunos minutos para seleccionar una decisión importante antes de responder algunas preguntas sobre ella.)

(Por favor lee la tarjeta No. 1) ¿Podrías describir una decisión que tenga tales características?.

1.A ¿Podrías describir lo que sucedió?

1.B ¿Cómo se tomó la decisión?

1.C ¿Cuál era la posición, dentro de la organización, de las personas involucradas en la decisión?

1.D ¿Como se comunicaban entre ellas?

1.E ¿Cómo se intentó ejercer influencia? ¿Cómo reaccionó la otra persona(s)?

1.F ¿Es esta situación característica de la toma de decisiones? ¿Es frecuente?

En asuntos del mismo tipo: ¿Es similar? ¿Es diferente?

1.G La situación que acabas de describir involucró la relación o el intercambio entre

- Compañeros
- Superiores
- Subordinados
- Otros (especificar)

1.H ¿Cuál fue la naturaleza del intercambio?, si lo hubo: ¿Favores? ¿Bienes? ¿Dinero? ¿Respaldo? ¿Información?

1.I ¿Se dieron cuenta otras personas, aparte de los directamente involucrados, de lo que estaba sucediendo? ¿Cómo supieron? ¿Cómo supiste tú? ¿Fue restringida tal información? ¿Fue la intención de los involucrados que la demás gente se diera cuenta?

1.J ¿Cómo fue la otra parte (persona) convencida de participar? explícalo.

1.K ¿Cómo juzgaron los otros miembros del departamento/organización la conducta de la persona (s) que ejerció influencia? ¿Cómo crees tú que ellos hubieran reaccionado si se hubieran enterado de la situación?

¿Fue tal conducta:

sancionada
condenada
condonada

Y por quién?

2.A ¿Qué tan ambigua era la situación que acabas de describir? (Entregar tarjeta No. 2).

2.B ¿Tenían algunas de las personas (actores) más información (conocimiento) sobre los resultados posibles de la decisión, comparados con otros de los involucrados en la situación.

2.C ¿Hubo alternativas abiertas? ¿Se consideraron? ¿Se propusieron?

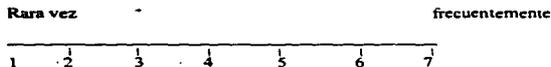
2.D ¿Cuál fue el grado de riesgo que involucró la decisión? ¿De que naturaleza (tipo)? ¿Para quién? (Entregar tarjeta No. 3).

2.F Si te encontraras en la misma situación en el futuro o si fueras una de las personas (actores, y tuvieras que participar en la misma decisión: ¿Lo harías diferente?:¿Similar?

3.1 ¿Cómo clasificarías la naturaleza (tipo) de la decisión que describiste, de acuerdo con los siguientes criterios (parámetros)(entregar tarjeta No. 5).

Típica	Atípica
Específica	General
Con guías de acción de operación	Sin guías de acción de política

3.2 ¿Con que frecuencia se presentan conductas políticas en tu departamento?



Sugerir la escala solamente no entregar tarjeta.

3.3 ¿Qué tipos de decisión considerada más política? Menciona 3 ¿Menos política? Menciona 3.

TARJETA No. 1

- Piensa en una decisión que se haya tomado en tu departamento, de un asunto importante. Y de la cual tú tengas suficiente conocimiento.
- Cuando se tomó la decisión, ¿Alguno de los involucrados intentó influenciar su resultado, o trató de impedir que éste fuera alcanzado?
- Las personas que intentaron ejercer influencia, ¿tenían fuerza suficiente para suplantar al poder formal y conseguir su objetivo?
- ¿Pudo ser tomada la decisión, basándose únicamente en criterios técnicos o de autoridad formal?

¿Podrías describir lo que sucedió?

¿Cuál era el nivel jerarquico de las personas involucradas en la decisión?

¿Cuáles eran las relaciones formales entre ellas?

¿Cómo se intentó ejercer influencia?

TARJETA No. 2**AMBIGÜEDAD/INCERTIDUMBRE DE LA SITUACION DESCRITA**

Muy ambigua
incierta

1 2 3 4 5 6 7

Muy definida
Cierta

TARJETA No. 3**GRADO DE RIESGO DE LA DECISION**

Muy riesgosa

1 2 3 4 5 6 7

Sin riesgo

TARJETA No. 4**TIPO DE LA DECISION DESCRITA**

1 2 3 4 5 6 7

Típica
Específica
Con guías de acción
De operación

A típica
General
Sin guías de acción
De política

CAPITULO VI

CARACTERISTICAS MECANICISTA ORGANICO DE LAS ORGANIZACIONES BAJO ESTUDIO

La primera variable independiente que afecta a la conducta política, es la naturaleza MECANICISTA/ORGANICO de las organizaciones bajo estudio. Es por lo tanto esencial establecer con precisión la diferencia entre las dos unidades: en principio, el Departamento de Presupuesto es MECANICISTA y el Centro de Graduados es ORGANICO.

El Departamento de Presupuesto opera como un departamento de contabilidad tradicional, cuya actividad está centrada casi exclusivamente en la ejecución contable del presupuesto.

El Centro de Graduados, por contraste, opera en un amplio rango de actividades y especialidades: que van, desde el desarrollo de SOFTWARE, hasta el diseño mecánico, ofreciendo al mismo tiempo un conjunto de servicios de consultoría a la industria local.

Se supuso, a priori, que el Departamento de Presupuesto de la institución presentaba características MECANICISTA predominantemente, y que el Centro de Graduados tenía estructura ORGANICA.

Esta suposición se basó inicialmente en la información de segunda mano relativa a la tarea y a la estructura formal de los dos grupos: uno, el de trabajo contable, tradicionalmente descansado en políticas de acción, procedimientos, certificación profesional, especialización funcional y certidumbre en el trabajo; y, dos, el Centro de Graduados que trata con tareas más amplias, más complejas, del tipo uno-a-uno basadas en la coordinación de diferentes tipos de expertez, para estudiar los problemas que afronta.

En relación a la estructura, al Centro de Graduados se reportó como un arreglo ORGANICO formal, mientras que el Depto.de Presupuestos se reportó como una estructura de forma piramidal funcional.

La confirmación de esta línea de razonamiento fue buscada en tres niveles diferentes de análisis:

- 1.-De documentos existentes: Organigramas, descripción de puestos, manuales de procedimiento y formas de evaluación.
- 2.- De entrevistas "AD HOC" con los responsables de las dos unidades, y de entrevistas regulares con los coordinadores.
- 3.- De los resultados de la encuesta conducida en todos los niveles de las dos unidades.

El análisis de los documentos existentes y los resultados de las entrevistas estructuradas, se orientaron más hacia la dimensión estructural y del trabajo; mientras que las entrevistas con los coordinadores ayudaron a precisar aspectos del proceso de operación. El cuestionario (encuesta) nos permitió investigar la percepción de los empleados de las características, tanto del proceso como de la tarea.

DOS DIFERENTES ORGANIZACIONES

La primera diferencia entre el Centro de Graduados y el Departamento de Presupuesto, se obtuvo del análisis de los documentos que describían la estructura y la tarea de las dos organizaciones.

En el caso del Centro de Graduados, no había una carta de organización disponible. La información sobre este tópico tuvo que ser derivada de la entrevista con el responsable de la unidad. El único documento relativo al arreglo estructural disponible, fue una lista de una página que contenía los nombres de las subunidades (especialidades), y los nombres de las personas que trabajan en ellas (fig. 6.1).

Al contrario, el Departamento de Presupuesto, tenía una carta de organización detallada, con títulos y líneas de dependencia definidos claramente (fig. 6.2)

Una diferencia similar fue evidente en las descripciones de los puestos para las organizaciones. En el caso de las del centro de Graduados, no se presentaban diferencias entre las tareas, deberes o características del puesto. Por contraste, las del Departamento de Presupuesto incluían la descripción detallada para cada tarea, la responsabilidad general, los deberes y la cadena de dirección.

CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES

En las diferentes ocasiones, la naturaleza ORGANICA de la estructura del Centro de Graduados fue explícitamente reconocida, especialmente en el nivel de coordinación.

Nosotros trabajamos como una matriz
Esto es una matriz
Estas son las columnas de la matriz.

Otro comentario del responsable del Centro de Graduados que ponía de manifiesto esta percepción fue:

Operamos en una forma ORGANICA
para resolver los problemas que nos
plantea la industria.

En términos generales, fue claro que el Centro de Graduados operaba en forma "ORGANICA", lo que le ocasionó severas críticas de parte de los miembros de las otras unidades, principalmente de deficiencias en la coordinación y en los resultados. Lo anterior,

provocó un aislamiento paulatino y rompimiento de la dependencia, desarrollándose con esto una cultura organizacional basada en la expertez local.

La evolución hacia un grupo independiente, pudo ser causada, aparentemente, por los grupos erráticos que fueron integrándose al Centro de Graduados. Por ejemplo, el grupo de especialistas en mecánica, cuya incapacidad para resolver los problemas que les planteaba la industria local los llevó a aislarse y a trabajar en proyectos "fantasmas".

Estos factores redujeron el esfuerzo conjunto necesario para trabajar en forma ORGANICA. En opinión de varios de los entrevistados, la tendencia hacia el aislamiento podría eliminarse aumentando el intercambio entre expertos de la industria local y los profesores investigadores.

Al compararse con la estructura organizacional del Centro de Graduados, la del Departamento de Presupuesto resultó ser más tradicional, detallada y con orientación funcional.

Los grupos disciplinarios que se observan en el Centro de Graduados no están presentes en el Departamento de Presupuesto. Sin considerar la función de apoyo, que como un todo, tiene este departamento; cada subunidad es autosuficiente y desarrolla su propia tarea especializada. La responsabilidad es asignada durante largos periodos de tiempo, al punto de ser considerada "mi responsabilidad".

En conclusión, a el nivel estructural, el Centro de Graduados presenta en definitiva características ORGANICAS; mientras que el Departamento de Presupuesto muestra predominantemente características MECANICISTAS. Lo anterior se apoya con la falta de una carta de organización para el primero, contra la muy comprensiva y detallada del segundo, en la que hay un reconocimiento explícito entre los miembros del Centro de Graduados de su estructura ORGANICA. Tercero: pudimos observar las características dinámicas de la estructura del Centro de Graduados que le permiten adecuarse fácilmente a los requerimientos

de su realidad en cambio constante, comparada con la estructura rígida inamovible y diferenciada por tarea del Departamento de Presupuesto.

La tendencia ORGANICO/MECANICISTA de las unidades se confirma al comparar sus niveles jerárquicos. En el Centro de Graduados hay 3 niveles (tendencia ORGANICO) contra 7 niveles que existen en el Departamento de Presupuesto (tendencia MECANICISTA).

CUADRO 6.1

Comparación de los niveles jerárquicos del Centro de Graduados y el Departamento de Presupuesto.

·Jefe	·Jefe
·Coordinador	·Subjefe
·Profesor-investigador	·Coordinador
	·JEFE DE OFICINA
	·JEFE DE SECCION
	·JEFE DE AREA
	·AUXILIAR

Un gran número de niveles jerárquicos fue considerado (CAP. 4), como indicador "Prima Faccie" de la tendencia MECANICISTA. Además, se observa en el cuadro 6.1 que la estructura del Departamento de Presupuesto presenta un alto grado de diferenciación jerárquico en los niveles más bajos. En el nivel medio de operación, el Centro de Graduados

tiene solamente un nivel (investigador), comparado con los 4 niveles que existen en el Departamento de Presupuesto (jefe de oficina, jefe de sección, jefe de área y auxiliar). Esta diferenciación jerárquica en los niveles inferiores de la estructura se puede deber a diferentes factores. Primero, el trabajo de control de presupuestos requiere que diferentes personas realicen verificaciones de rutina dobles de los registros contables; segundo, la diferencia en la escolaridad y experiencia promedios. En el Centro de Graduados es mayor la escolaridad (postgrado vs licenciatura), y en el Departamento de Presupuesto es mayor la experiencia en el trabajo (5 años vs 2 años).

Un corolario de esta última observación, es que la experiencia como una función de la antigüedad es el trabajo y la lealtad a la organización, son las principales consideraciones para una promoción en el Departamento de Presupuesto. Por otro lado, las promociones en el Centro de Graduados están basadas más en la expertez y capacidad para manejar nuevos proyectos. La lealtad, experiencia y prestigio, aunados al conocimiento interno y expertez (local vs cosmopolita), son factores reconocidos por BURNS & STALKER como características del sistema MECANICISTA.

La rigidez del sistema de niveles múltiples del Departamento de Presupuesto, fue evidente en dos narraciones. Una sucedida en el nivel superior, y la otra en el nivel inferior de la escala jerárquica. En un caso, un subjefe no puede ser ascendido a la jefatura, porque no cuenta con la antigüedad de 5 años (política local). En el otro caso, un jefe de sección fue excluido del grupo de aspirantes a ocupar un puesto de mayor jerarquía, porque no se contaba con una persona con "suficiente" experiencia para sustituirlo.

Al contrario, la posición formal en el Centro de Graduados tenía poco significado en relación con el trabajo. Por ejemplo, un líder de proyecto podía tener como subordinado a un coordinador de área.

CARACTERISTICAS DEL TRABAJO

Las actividades que se desarrollaron dentro de las dos organizaciones presentaron grandes diferencias. Las actividades del Departamento de Presupuesto, particularmente en el nivel medio, son de naturaleza técnica: lo cual involucra la aplicación de reglas específicas (principios de contabilidad y presupuesto, generalmente aceptados), al ejecutar contablemente el presupuesto.

La actividad es por lo general dividida en tareas repetitivas y delegadas a cada miembro del grupo de contabilidad. El problema es usualmente claro, así como la secuencia de pasos necesarios para la solución.

La naturaleza de la actividad de control de presupuesto es repetitiva, no sólo dentro de un proyecto, sino también de proyecto a proyecto. Además, las políticas de operación son perdurables, en el sentido de que ya una vez establecidas tienden a estar vigentes durante varios años.

La naturaleza predominantemente técnica del trabajo en el Departamento de Presupuesto es apoyada por el hecho de que, una tercera parte de los episodios reportados durante las entrevistas con personal de este departamento se refirieron a asuntos técnicos (de procedimientos).

Las características de especialización, repetitividad, fragmentación, predictibilidad; observadas en el trabajo del Departamento de Presupuesto, refuerzan la naturaleza MECANICISTA de esta unidad, detectada en el análisis de su estructura. Ellas son reflejadas adecuadamente en la precisión y detalle con que se describen la responsabilidad y los deberes en la descripción de puesto de este Departamento.

Las características del trabajo en el Centro de Graduados son evidentemente diferentes. Los proyectos nunca son los mismos. Los problemas y soluciones tienen poco en común de

proyecto a proyecto, y cada grupo disciplinario es diferente. Varios de los entrevistados de este Departamento hicieron referencias a esta variedad del trabajo

“La razón por la que a mí me gusta este trabajo es que cada proyecto que me autorizan es diferente. Nunca conozco el tipo de problema al que me voy a enfrentar”.

“Nunca nos enfrentamos al mismo tipo de decisión”.

“No te podría describir mi trabajo porque no es rutinario, no es como en el Departamento de Presupuesto, donde siempre hacen lo mismo”.

La tarea en Centro de Graduados es mucho menos fragmentada, comparada con el Departamento de Presupuesto, en donde cada uno tiene un conocimiento general de la tarea total. Los grupos de trabajo son reducidos, típicamente de dos o tres personas, y sus roles son moderadamente intercambiables. Un coordinador comentó:

Los puestos y los títulos no se toman muy en cuenta aquí, lo importante es lo que eres capaz de hacer.

Esta orientación hacia la habilidad profesional individual se reflejó en uno de los pocos documentos disponibles; un curriculum vitae preparado para cada miembro del grupo,

(la falta de un organigrama ya fue reportada). El contenido del curriculum reforzó la orientación profesional del grupo, ya que incluía una descripción detallada de la experiencia y expertez del individuo; posiciones previas más importantes, logros académicos y membresía profesional.

Comparada con la tarea típica en presupuestos, la tarea en el Centro de Graduados es preponderantemente más ORGANICO, particularmente si comparamos aspectos tales como: Coordinación, políticas de acción, procedimientos, aleatoriedad de la tarea, y el de énfasis en la expertez individual.

CARACTERISTICAS DEL PROCESO

Los patrones de interacción, la red de comunicación, el sistema de valores subyacentes, los modos de solución de conflictos; sólo pudieron ser observados de una manera informal y esporádica, en virtud del tiempo disponible (autorizado) para realizar la investigación. Sin embargo, las dos organizaciones manejaron en forma diferente su participación en esta investigación.

Mi primera impresión de las diferencias entre ambos departamentos, fue la forma en que se obtuvo el acceso a la unidad. En graduados, en una reunión de carácter general con el responsable del centro, se presentó la investigación logrando el apoyo de su parte, pero se dejó para una reunión general con los otros elementos del grupo la decisión final. En esa reunión, se volvió a presentar la investigación y se solicitó la participación de los presentes en la misma. La decisión fue individual y abierta.

En presupuestos, el "juego" fue totalmente diferente. La aprobación fue inmediatamente obtenida después de una reunión con el responsable (director). Una vez que se obtuvo tal autorización, se me preguntó: ¿A cuántos elementos de cada nivel necesitas

entrevistar?: informándome a continuación que me haría llegar una lista con los nombres de las personas que podía entrevistar. La comunicación con los entrevistados fue a través de los canales formales (superior-subordinado), y del medio usual (escrita).

Este episodio introductorio ejemplifica el proceso de decisión en las organizaciones, consensual, colegiado e interactivo en graduados: directivo y vertical en los presupuestos.

Esta primera impresión fue confirmada más tarde en las entrevistas con los empleados de las dos organizaciones, en respuesta a la pregunta: ¿Cómo logras convencer a tu jefe de lo acertado de tu opinión?. La respuesta típica de los miembros del presupuesto fue: Bueno, le presento la evidencia, las opciones posibles y las consecuencias, y espero un sí o no. Con los miembros de graduados, la respuesta fue más o menos: nos reunimos, expreso mi opinión... hablamos y usualmente llegamos a un acuerdo; cuando esto no se logra, generalmente yo tomo la decisión después de considerar sus sugerencias.

En otro ejemplo, un jefe de sección de presupuesto admitió que no se sentía "con poder" para rechazar decisiones técnicas tomadas en las oficinas de la dirección general. Después de todo dijo: "allá tienen una visión más exacta de los problemas".

Una observación más profunda de la orientación localista/cosmopolita de las organizaciones es: ambas organizaciones presentan una fuerte tendencia hacia la identidad profesional; pero en presupuesto tienen una orientación más localista: "Si yo le demuestro mi experiencia a mi jefe", "si yo soy competente", "si obtengo la licenciatura en contaduría". Yo seré promovido. Su lealtad es hacia la institución. En graduados tales aspiraciones son más cosmopolitas; el profesionalismo está antes que la institución. La lealtad se conserva sólo si la realización profesional se mantiene.

Una peculiaridad que me impresionó durante las entrevistas con elementos de graduados fue: Su total cooperación y la facilidad con que opinaban sobre tópicos poco familiares para ellos. Varios de los entrevistados admitieron abiertamente: "realmente no

tengo información sobre eso, pero si tú quieres te la consigo" o. "nunca pensé en tal posibilidad, pero considerándolo..." este tipo de reacción abierta no fue común en las entrevistas con personal de presupuesto.

CUESTIONARIO SOBRE LAS CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES

Se desarrolló un cuestionario para integrar y cuantificar las características organizacionales de los departamentos bajo análisis, y se utilizó para establecer la percepción de sus miembros sobre ellas, tanto en relación con su propia organización, como con la organización de la otra unidad. Ocho escalas bipolares, de siete puntos, se desarrollaron a partir de la clasificación ORGANICO/MECANICISTA de las organizaciones propuestas por BURNS & STALKER (1961). Estas incluyeron:

- 1.- Definición de metas.
- 2.- Definición de líneas de autoridad.
- 3.- Dirección de la comunicación.
- 4.- Definición de tareas.
- 5.- Tipo de soluciones: de rutina/innovadoras.
- 6.- Predictibilidad del trabajo.
- 7.- Nivel de honestidad (verdad).
- 8.- Nivel de competencia.

El cuestionario se anexa al final. Para cada escala, el lado derecho representa a la orientación ORGANICO, y el izquierdo a la orientación MECANICISTA. Se repitió el mismo formato dos veces: Una en relación con la organización del entrevistado, (parte 1) y la otra en relación con su percepción de la otra unidad (parte 2). Se obtuvieron 67 cuestionarios; 36 del Centro de Graduados y 31 del Departamento de Presupuesto.

Las correlaciones entre las escalas son reportadas en el cuadro 6.2. La dirección de la comunicación y, en un menor grado, la definición de tareas, fueron las más significativas.

Un propósito adicional al cuestionario fue: detectar posibles diferencias debidas a la jerarquía en todos los niveles. En virtud de la diferencia en el número de éstos entre las dos organizaciones, los datos obtenidos fueron dicotomizados en dos grupos: Nivel alto y nivel bajo.

El cuadro adjunto muestra la asignación por nivel.

CUADRO 6.3

Esquema general de análisis de los datos del cuestionario.

<u>C.G. Nivel alto</u>	<u>D.P. Nivel alto.</u>
·Jefe Depto.	·Jefe Depto.
·Coordinador	·Jefe de oficina
·Lideres de proyecto	Jefe de sección
	·Jefe de área
N=14	N=13
<u>C.G. Nivel bajo</u>	<u>D.P. Nivel bajo</u>
·Profesores investigadores	·Auxiliares
N=22	N=18

Los resultados de la parte uno del cuestionario (auto-percepción), para todos los entrevistados considerados juntos (cuadro 6.4), confirmaron las características MECANICISTA/ORGANICAS de presupuestos y graduados respectivamente. Siete de las ocho escalas mostraron una orientación más ORGANICA en graduados. Y para cinco de las siete, la diferencia con presupuestos fue significativa al nivel de 0.05. Solamente la "honestidad" fue más baja en graduados que en presupuestos, este resultado será analizado en una sección especial de este capítulo.

Los resultados son significativamente diferentes cuando los niveles alto y bajo se comparan por separado. La percepción de su propia organización es más similar al nivel alto en las dos organizaciones (cuadro 6.5), excluyendo a las escalas de comunicación y definición de tareas. Además las predicciones que hicimos sobre las variables de definición de metas, predictibilidad en el trabajo y nivel de confianza, no concuerdan con la percepción que de ellas se tiene en el nivel alto.

Una explicación "prima fácil" para esta similitud en los niveles de dirección, puede ser la concordancia en la experiencia profesional de los entrevistados. Los responsables, tanto los graduados como de presupuestos, han desarrollado sus carreras profesionales dentro de esta institución. Una explicación de las diferencias de percepción en tre los niveles alto y bajo, es el tiempo que llevan en la institución 10 años vs 3 años.

En el nivel bajo (cuadro 6.6), sim embargo la direccionalidad preestablecida se verificó en todas las escalas, con una significancia del 0.05. Evidentemente, el centro de Graduados se percibe más ORGANICO en el nivel bajo de operación, mientras que en el Departamento de Presupuesto es considerado más MECANICISTA.

Si examinamos la percepción que tienen los entrevistados de la otra organización, los resultados aparentemente concuerdan con las predicciones iniciales con una diferencia consistente entre las dos organizaciones, ya que el Departamento de Presupuesto se

manifiesto más orientado a un modo MECANICISTA, y el Centro de Graduados a la tendencia ORGANICA.

Tanto a nivel agregado como por niveles separados (cuadro 6.7, 6.8 y 6.9) todas las dimensiones se percibieron estadísticamente diferentes ($P \leq 0.05$), con la excepción de las de nivel de honestidad y nivel de competencia. La dirección de la diferencia se verificó a los niveles agregados y bajo, y se invirtió para las dimensiones de nivel de honestidad y de competencia en las percepciones de nivel alto.

Si examinamos en forma individual las similitudes y las diferencias entre las dos organizaciones, por nivel de entrevistados, podremos obtener un conocimiento adicional sobre ellas.

DEFINICION DE METAS

La dirección de la predicción original se verificó en ambos niveles (alto y bajo): las metas tendieron a ser menos definidas en graduados y más definidas en presupuestos.

Se reportó por nivel bajo de entrevistados, una diferencia significativa estadísticamente (cuadro 6.6, $P = 0.034$) entre graduados y presupuestos; mientras que se indicó una fuerte similitud al nivel alto.

Esto podría explicarse por el hecho de que en el nivel bajo, las características MECANICISTA/ORGANICA son más definidas, al menos en lo concerniente a definición de metas. En el Departamento de Presupuesto las metas tienden a ser pequeñas y departamentalizadas, dado que la coordinación se conduce al nivel alto. En graduados, la naturaleza del trabajo y el aislamiento del departamento, tienden a ampliar la interpretación de las metas.

Contrariamente, los responsables de las dos organizaciones tienen una visión más similar, dado que ellos poseen mejor información y tratan con metas más generales.

LINEAS DE AUTORIDAD

Como se esperaba, las líneas de autoridad son menos definidas en graduados que en presupuestos (cuadro 6.4 P-.008).

Se observó la tendencia del nivel bajo a percibir diferencias más fuertes que el nivel alto (cuadros 6.5 y 6.6). La cual es aparentemente razonable, dado que la diferencia MECANICISTA/ORGANICA del modo de operación es probablemente más acentuada a este nivel.

DIRECCION DE LA COMUNICACION Y DEFINICION DE TAREAS

Esas dos dimensiones son diferentes en graduados y en presupuestos sin importar el nivel jerárquico. (cuadros 6.4, 6.5 y 6.6). La comunicación es predominantemente vertical en el Departamento de Presupuesto, y más difusa en el Centro de Graduados. Las tareas son mejor definidas para el nivel bajo de presupuesto que para el nivel bajo de graduados.

La comunicación es predominantemente vertical en presupuesto y más difusa en graduados, y las tareas son mejor definidas para el nivel bajo en presupuesto que en graduados. Ambas dimensiones parecen constituir un buen indicador de la orientación MECANICISTA/ORGANICA acorde con la intercorrelación con las otras escalas mostrada por el cuadro 6.2.

SOLUCIONES RUTINARIAS VS NOVEDOSAS

La direccionalidad fue verificada en los dos niveles; los elementos de graduados perciben sus soluciones como más novedosas que los miembros de presupuestos. Sin embargo, ninguno de los niveles reportó diferencias significativas para esta dimensión. (cuadro 6.4 $P \approx 0.228$). Se encontró gran similitud entre los niveles altos (cuadro 6.5); esto fue sorpresivo, dado que lo contrario sería lo lógicamente esperado, en virtud de que el espíritu de las decisiones, en el nivel alto, debería hacerlas, presumiblemente, menos rutinarias. Posiblemente, la mayor confianza en si mismo y la mayor experiencia producía "BIAS" en los ejecutivos al considerar sus decisiones como rutinarias.

PREDICTIBILIDAD EN EL TRABAJO

En el nivel agregado, tanto la significación como la direccionalidad fueron confirmadas (cuadro 6.4 y 6.6). El mismo razonamiento puede ser aplicado a la predictibilidad en el trabajo y a las soluciones rutinarias. En la dimensión de los niveles altos, no se encontró una diferencia significativa, mientras que entre los niveles bajos la diferencia fue substancial (cuadro 6.6). El nivel alto de la direccionalidad no se confirmó, encontrándose la tendencia, en graduados, a un trabajo más predecible (cuadro 6.5). La diferencia entre los promedios de 0.11 sobre una escala 7.00 es pequeña para soportar una interpretación posible.

GRADO DE HONESTIDAD

Los resultados para esta dimensión son sorpresivos, pero no sólo porque no se reportó diferencia significativa en el grado de honestidad entre las dos organizaciones, sino

también porque la direccionalidad de correlación reportada fue invertida respecto a la pronosticada. En el estrato superior, se encontró un mayor grado de honestidad en presupuestos que en graduados: mientras que en el nivel bajo se juzgó como, más alto, el grado de honestidad en graduados.

Tales resultados aparentemente son incongruentes con el presupuesto lógico de que: el grado de honestidad debería ser más alto entre los miembros de sistemas ORGANICOS, en virtud del mayor compromiso con objetivos comunes, mejor comunicación y más cerrado equipo de trabajo. El tópico de grado de honestidad y el caso especial del grupo de eléctrica, será analizado en la última sección de este capítulo.

NIVEL DE COMPETENCIA

La direccionalidad pronosticada se verificó al nivel agregado (cuadro 6.4); el nivel de competencia es más bajo en graduados y más alto en presupuestos. En los niveles altos, la diferencia es menos significativa (cuadro 6.5). Una interpretación posible podría ser que tal competencia es, en mucho, una función del nivel jerárquico, y no el producto solo de sus características MECANICISTA/ORGANICA.

En conclusión, el análisis de los datos recogidos a través del cuestionario soporta los resultados previos. La mayoría de las dimensiones analizadas confirman la orientación MECANICISTA del Departamento de Presupuesto y la tendencia ORGANICA del Centro de Graduados. La direccionalidad pronosticada fue, con la excepción del grado de honestidad, verificada al nivel agregado. Se encontraron similitudes entre los niveles altos en las dimensiones de definición de metas y tipo de soluciones; pero entre los niveles bajos, tales dimensiones fueron siempre diferentes y en la dirección pronosticada.

LA HONESTIDAD

Dos razones diferentes y contradictorias enfocaron mi atención sobre la dimensión del grado de honestidad como factor discriminante entre las organizaciones MECANICISTAS y las ORGANICAS.

Teóricamente, la honestidad entre los miembros debería ser la piedra angular de los sistemas ORGANICOS. La ausencia de guías estructurales, la homogeneidad de la lealtad profesional, la necesidad por equipos eficientes e informales, hace de la honestidad el requisito "sine qua non".

Al contrario en las organizaciones MECANICISTAS, la especificación funcional, la orientación divergente de las metas, la rigidez de la tarea, la coordinación a través de la tarea, implican un menor grado de honestidad entre los miembros.

Durante las entrevistas con elementos del Centro de Graduados, se observó que, aparentemente una de sus subunidades; el grupo de eléctrica, constituía una célula con características altamente ORGANICAS, no sólo en comparación con presupuestos, sino también con las otras subunidades de graduados. Resultó ser más "ORGANICA que ORGANICA" parafraseando a GEORGE ORWELL. Además, el sentimiento subyacente expresado por los miembros de este grupo fue de honestidad, puesto que confiaban en sus colegas, en sus subordinados y en su jefe. Se reportó que las opiniones y críticas se discutían abiertamente sin miedo a represalias. El grupo reportó un alto grado de cohesión, soporte mutuo y satisfacción de pertenecer al mismo.

Se percibían así mismas, como "una organización dentro de la otra organización" y diferentes a las otras subunidades. Algunos de sus comentarios fueron

"Somos un grupo diferente que no encaja en la estructura de una organización centralista, no trabajamos como robots".

"Es un grupo agradable, todos somos amigos, estamos muy a gusto aquí".

"los otros grupos nos envidian".

"El director nos protege" "porque damos mejor resultado".

"Nos ayudamos unos a otros, resolvemos los problemas en equipo respetando las ideas individuales".

Para verificar las características aparentemente diferentes del grupo de eléctrica, se aplicó a seis de sus miembros, una revisión modificada del cuestionario original. En vez de evaluar al Centro de Graduados y al Departamento de Presupuesto, se le pidió que se compararan así mismos con el resto de las subunidades de graduados.

Los resultados confirmaron la impresión inicial. En 4 de las 8 escalas, el grupo de eléctrica fue clasificado consistentemente con una orientación más ORGANICA que el resto de las subunidades de graduados (cuadro 6.10). La dirección de la comunicación, el grado de honestidad y el nivel de competencia fue substancialmente más alto en eléctrica que en graduados.

La definición de metas fue la única dimensión clasificada más bajo en eléctrica que en el resto de graduados. Ello concuerda con los resultados previos, en los cuales esta

dimensión no fue reportada como factor discriminante del sistema ORGANICO, MECANICISTA a un nivel significativo.

Puede ser que la menor definición de metas, simplemente no caracterice a las organizaciones ORGANICAS. Al contrario, aparentemente serán más claras en tales sistemas. Podría ser que las metas bien definidas sean un resultado y no un pre-requisito de los sistemas ORGANICOS. Otras características tales como mejor comunicación y honestidad, nos llevan a la definición clara de las metas.

En el supuesto que la honestidad sería lógicamente esperada en los sistemas ORGANICOS, las expectativas sólo se confirmaron en el caso del grupo de eléctrica. Al mismo tiempo, el grado de honestidad fue reportado significativamente más alto en presupuesto de graduados, particularmente en los niveles más altos. Para hacer el asunto más confuso, se presentó un alto nivel de competencia en presupuesto. Un alto grado de honestidad y un alto nivel de competencia hacia ver a los miembros de presupuestos como extranjeros, en México.

Una explicación para esta aparente contradicción, podría ser la deseabilidad social de reportar un alto nivel de honestidad en presupuestos: aunque de hecho, tal honestidad es ciertamente debida a la competencia interpersonal. Probablemente la homogeneidad de presupuesto, aunada a la naturaleza técnica de su expertez requerida puede, naturalmente, producir relaciones más honestas. Tercero, el término honestidad pudo haber sido interpretado en forma diferente en cada organización. En graduados, pudo haber sido entendido como una interacción abierta y libre: en cambio, en presupuesto pudo haber sido entendido como una condición del trabajo contable.

Sin embargo, no es posible presentar ninguna evidencia significativa que apoye lo anterior: por lo tanto, me inclino a considerar a la honestidad como uno de los procesos claves y determinantes de los sistemas ORGANICOS efectivos. El mayor grado de honestidad asociado con el grupo de eléctrica con sus manifestaciones altamente

ORGANICOS, no puede ser pasado por alto. Sin embargo, la honestidad puede ser muy difícil de probar en sistemas ORGANICOS, dada su relativa ausencia en el resto de las subunidades de graduados.

R E S U M E N

La tendencia MECANICISTA/ORGANICA de las dos organizaciones bajo análisis es confirmada, tanto por la observación, como por la información derivada del cuestionario. El Departamento de Presupuesto es más MECANICISTA y el Centro de Graduados es más ORGANICA. Consecuentemente se logró probar la existencia de la primera variable independiente que afecta la conducta política: La naturaleza MECANICISTA/ORGANICA diferente de las organizaciones bajo estudio.

Estructuralmente, las dos organizaciones fueron diferentes: Una funcional, la otra matricial. Las tareas que ejecutan fueron diferentes, bien definidas en presupuesto y menos definidas en graduados, particularmente a bajos niveles. Se encontró que los patrones de comunicación y la definición de las líneas de autoridad, distinguen a los sistemas ORGANICOS de los MECANICISTAS, incluso en el nivel de honestidad, aunque, en este caso, se encontraron algunas controversias.

El nivel jerárquico de los entrevistados aparentemente influencia sus percepciones. En el nivel alto de los responsables perciben a las dos organizaciones más similares que los entrevistados del nivel bajo.

En el caso especial del grupo de eléctrica dentro del Centro de Graduados se concluyó que presentaba características más ORGANICAS que el mismo Centro de Graduados en sí mismo. Un alto grado de honestidad pareció prevalecer en este grupo.

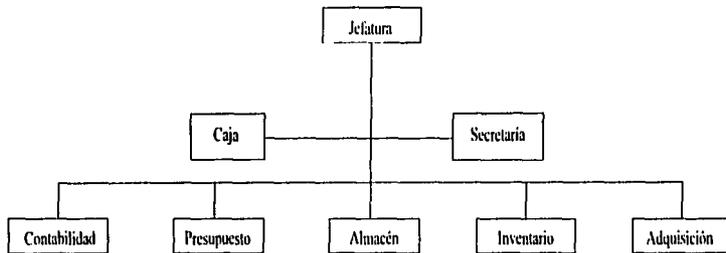
Los siguientes capítulos se enfocan sobre las diferencias de conducta políticas entre los departamentos de graduados y presupuestos. lo cual constituye la investigación central de este capítulo.

FIGURA 6.1**Estructura organizacional del Centro de Graduados**

DISCIPLINAS FUNCIONALES	Grupos disciplinarios				
	Eléctrica	Mecánica	Industrial	Arquitectura	Sistemas
DOCENCIA					
INVESTIGACION					
EXTENSION					
DISEÑO					
FABRICACION					
ENSAYOS					

FIGURA 6.2

Departamento de Administración del Presupuesto



Cuadro 6.2

Correlación entre las escalas del cuestionario (orgánico, mecanicista)
Autopercepción, todos los entrevistados, N=67

	Media	Desviación Estandar	1	2	3	4	5	6	7	8
1.-Definición de metas	3.18	1.67								
2.-Definición de líneas de autoridad	2.63	1.57	0.39c							
3.-Dirección de comunicación	3.82	1.80	0.25a	0.51c						
4.-Definición de tareas	3.37	1.72	0.15	0.22	0.38c					
5.-Soluciones de rutina/innovadoras	4.24	1.47	0.01	0.06	0.26a	0.37b				
6.-Predictibilidad del trabajo	3.98	1.55	0.19	0.18	0.43c	0.51c	0.59c			
7.-Nivel de honestidad	4.62	1.75	-0.07	-0.11	-0.25a	-0.39	0.09	-0.12		
8.-Nivel de competencia	3.32	1.78	-0.18	0.09	-0.02	-0.07	0.04	-0.07	0.45c	

a) $P \leq 0.05$

b) $P \leq 0.01$

c) $P \leq 0.001$

CUADRO 6.4

Prueba t sobre la autopercepción entre Graduados y Presupuestos

Niveles Alto y Bajo

Variable	Número de casos	MEDIA* (escala 7 pts)	Valor T	Probabilidad
1- Definición de metas	C.G. 36 D.P. 31	3.38 2.93	1.11	0.270
2- Definición de líneas de autoridad	C.G. 25 D.P. 31	2.94 2.29	1.73	0.008
3- Dirección de la comunicación	C.G. 36 D.P. 31	4.36 3.19	2.76	0.008
4- Definición de tareas	C.G. 36 D.P. 31	4.16 2.45	4.66	0.00
5- Soluciones rítmicas menos adverbos	C.G. 36 D.P. 31	4.44 4.00	1.22	0.228
6- Productividad del trabajo	C.G. 36 D.P. 31	4.36 3.54	2.24	0.029
7- Nivel de honestidad (verdad)	C.G. 36 D.P. 31	4.55 4.70	-0.37	0.714
8- Nivel de Competencia	C.G. 36 D.P. 31	3.77 2.80	2.32	0.024

* Entre más alta sea la media más ORGANICA será la organización

CUADRO 6.5

Prueba 1 sobre la autopercepción entre Graduados y Presupuestos

Niveles Altos

Variable	Número de casos	MEDIA* (escala 7 pts)	Valor T	Probabilidad 2 colas
1 - Definición de metas	C.G. 14	2.83	-0.82	0.419
	D. 13	3.38		
2 - Definición de líneas de autoridad	C.G. 14	2.92	0.58	0.566
	D. 13	2.53		
3 - Definición de la comunicación	C.G. 14	4.14	2.10	0.046
	D. 13	3.00		
4 - Definición de tareas	C.G. 14	4.00	3.50	0.002
	D. 13	2.07		
5 - Soluciones alternativas innovadoras	C.G. 14	4.14	0.21	0.832
	D. 13	4.00		
6 - Productividad del trabajo	C.G. 14	3.50	-0.20	0.845
	D. 13	3.61		
7 - Nivel de honestidad (verdad)	C.G. 14	3.85	-1.97	0.640
	D. 13	5.00		
8 - Nivel de Competencia	C.G. 14	3.64	1.53	0.140
	D. 13	2.61		

* Entre más alta sea la media más ORGANICA será la organización

CUADRO 6.6

Prueba t sobre la autopercepción entre Graduados y Presupuestos

Niveles Bajos

Variable	Número de casos	MEDIA ^a (escala 7 pts)	Valor T	Probabilidad 2 colas
1- Definición de metas	C.G. 22	3.72	2.20	0.034
	D.P. 18	2.63		
2- Definición de líneas de autoridad	C.G. 22	2.95	1.48	0.148
	D.P. 18	2.26		
3- Dirección de la comunicación	C.G. 22	4.50	2.05	0.047
	D.P. 18	3.26		
4- Definición de tareas	C.G. 22	4.27	3.33	0.002
	D.P. 18	2.63		
5- Soluciones técnicas innovadoras	C.G. 22	4.63	1.55	0.130
	D.P. 18	4.00		
6- Productividad del trabajo	C.G. 22	4.90	3.26	0.002
	D.P. 18	3.52		
7- Nivel de honestidad (verdad)	C.G. 22	5.00	0.75	0.460
	D.P. 18	4.57		
8- Nivel de Competencia	C.G. 22	3.86	1.80	0.079
	D.P. 18	2.89		

^a Un número más alto es el puntaje es más ORGANICA a la organización.

CUADRO 6.7

Prueba t sobre la percepción de la otra organización entre Graduados y Presupuestos

Nivel Alto y bajo

Variable	Número de casos	MEDIA* (escala 7 pts)	Valor T	Probabilidad (2 colas)
1- Definición de metas	*C.G. 29	3.37	-3.21**	0.002
	***D.P. 30	3.50		
2- Definición de líneas de autoridad	C.G. 29	2.03	-3.25	0.002
	D.P. 30	3.20		
3- Dirección de la comunicación	C.G. 28	2.42	-3.51	0.001
	D.P. 29	3.75		
4- Definición de tareas	C.G. 29	2.44	-4.59	0.00
	D.P. 28	4.28		
5- Soluciones alternativas para trabajar	C.G. 29	2.20	-8.80	0.00
	D.P. 29	5.34		
6- Productividad del trabajo	C.G. 29	2.48	-7.54	0.000
	D.P. 29	5.24		
7- Nivel de honestidad y verdad	C.G. 28	4.42	-0.034	0.157
	D.P. 27	4.55		
8- Nivel de Competencia	C.G. 28	3.14	-0.19	0.0848
	D.P. 3129	3.22		

* Percepción que tiene Graduados sobre Presupuesto.

** Un valor negativo indica que la dirección de la relación es la

preestablecida

*** Percepción que tiene presupuesto sobre graduados

CUADRO 6.8

Prueba t sobre la percepción entre Graduados y Presupuestos de la otra organización

Niveles ANOS

Variable	Número de casos	MEDIA* (escala 7 pts)	Valor T	Probabilidad 2 colas
1- Definición de metas	*C.G. 14	2.50	-2.13**	0.044
	***D.P. 12	3.66		
2- Definición de líneas de autoridad	C.G. 14	2.21	-1.20	0.243
	D.P. 12	2.75		
3- Dirección de la comunicación	C.G. 13	2.38	-3.44	0.023
	D.P. 12	3.75		
4- Definición de tareas	C.G. 14	2.64	-3.48	0.002
	D.P. 12	4.66		
5- Soluciones creativas innovadoras	C.G. 14	2.50	-5.46	0.000
	D.P. 12	5.66		
6- Productividad del trabajo	C.G. 14	2.50	-5.59	0.000
	D.P. 12	5.41		
7- Nivel de honestidad (verdad)	C.G. 13	4.76	1.45	0.164
	D.P. 12	4.08		
8- Nivel de Competencia	C.G. 13	3.69	2.09	0.049
	D.P. 12	2.58		

* Percepción que tiene Graduados sobre Presupuesto.

** Un valor negativo indica que la dirección de la relación es la

preestablecida

*** Percepción que tiene presupuesto sobre graduados

CUADRO 6.9

Prueba t sobre la percepción entre Graduados y Presupuestos de la otra organización

Nivel es Bajos

Variable	Número de casos	MEDIA* (escala 7 pts)	Valor T	Probabilidad 2 colas
1 - Definición de metas	*C.G. 15	2.26	-2.37**	0.025
	***D.P. 18	3.38		
2 - Definición de líneas de autoridad	C.G. 15	1.86	3.08	0.005
	D.P. 17	3.52		
3 - Dirección de la comunicación	C.G. 15	2.46	-2.43	0.022
	D.P. 17	3.76		
4 - Definición de tareas	C.G. 15	2.26	-3.09	0.005
	D.P. 16	4.00		
5 - Soluciones racionales innovadoras	C.G. 15	1.93	-7.12	0.00
	D.P. 17	5.11		
6 - Productividad del trabajo	C.G. 15	2.46	-4.96	0.000
	D.P. 17	5.11		
7 - Nivel de honestidad (verdad)	C.G. 15	4.13	-1.44	0.162
	D.P. 15	4.93		
8 - Nivel de Competencia	C.G. 15	2.664	-1.90	0.068
	D.P. 15	3.73		

* Percepción que tiene Graduados sobre Presupuesto.

** Un valor negativo indica que la dirección de la relación es la

preestablecida

*** Percepción que tiene presupuesto sobre graduados

CUADRO 6.10

Auto-evaluación MECANICISTA/ORGANICO del grupo de eléctrica en comparación con el resto del grupo de Graduados. (N = 6)

Variable	Promedio para eléctrica *	Promedio para Graduados *
1- Definición de metas	2.3	3.4
2- Definición de áreas de actividad	2.8	2.9
3- Dirección de la organización	5.8	4.7
4- Definición de tareas	4.0	4.2
5- Soluciones alternativas innovadoras	5.0	4.4
6- Productividad del trabajo	4.3	4.4
7- Nivel de honestidad (verdad)	6.6	4.5
8- Nivel de Competencia	5.11	3.8

* Escala de 7 puntos, entre más alto es el puntaje más ORGANICA es la organización

CAPITULO VII

INTENSIDAD DE LA CONDUCTA POLITICA

En el capítulo anterior, se ha demostrado que el Centro de Graduados y el Departamento de Presupuesto, son, de hecho, diferentes en el continuo ORGANICO/MECANICISTA: Graduados tiene características ORGANICAS y Presupuestos tiene características MECANICISTAS. El enfoque de nuestro análisis puede ser ahora dirigido hacia el objetivo central de la investigación, para determinar la diferencia de conducta política entre las dos organizaciones.

Este capítulo analiza la intensidad de la conducta política en Graduados y en Presupuestos. Se midió la intensidad de la conducta política en dos contextos en la organización como un todo, y en episodios específicos. Los datos obtenidos de cada contexto serán reportados y analizados separadamente. Al final del capítulo se presentarán conclusiones generalmente y se formularán nuevas hipótesis. Los capítulos 8 y 9 se concentrarán, respectivamente, sobre las diferencias en las modalidades de la conducta política y sobre el impacto del riesgo y la incertidumbre sobre la conducta política.

INTRODUCCION

La intensidad de la conducta política fue inicialmente definida como la frecuencia y la fortaleza del intento de ejercer influencia, y el intercambio de demandas que se dan sobre el sistema de asignación de recursos de la organización.

Hipotéticamente se afirmó que la conducta política era más intensa en sistemas ORGANICOS que en sistemas MECANICISTAS. Los resultados que presentamos aquí, confirman esta afirmación inicial. Sin embargo, se encontraron algunas discrepancias, principalmente en el grupo de Eléctrica, en el cual fue reportada una conducta política menos

intensa que en los grupos de Graduados. Además, en el nivel superior de Presupuestos. Por contraste, los niveles bajos de ambas organizaciones no reportaron diferencias significativas en intensidad política.

DIFERENCIAS ORGANIZACIONALES

Se pidió a los entrevistados (caso al final de la entrevista), que evaluaran específicamente la intensidad de la conducta política en la organización.

Un resumen de los resultados se presenta en el cuadro 7.1, destacando la significación de la diferencia entre las dos organizaciones y la direccionalidad del fenómeno, que confirman la afirmación inicial. La conducta política se percibe como más intensa en sistemas ORGANICOS que en sistemas MECANICISTAS, puesto que 15 de 22 entrevistados (68%) de Graduados, reportaron alta intensidad, comparados con el 9 de 20 (45%) de Presupuestos.

Tal percepción también se observó en la reacción espontánea que mostraron los respondientes al realizar su juicio numérico. Muchos de los entrevistados se rehusaron a posicionar sus respuestas sobre la escala. Prefirieron extremar su juicio y a través de expresiones más genéricas y coloridas que fueran posteriormente convertidas por el investigador en una clasificación de alta, media, baja. Algunos ejemplos son:

"Si, en graduados somos muy políticos. Constantemente tienes que crear la impresión de que tienes éxito en lo que estás haciendo".
(Respondente de Graduados).

"Siempre estamos preparados para dar la pelea. El éxito es lo que nos mueve". (Respondente de Graduados).

"De acuerdo, mi trabajo es algo político; pero, me evalúan por resultados. La grilla es mala para todos". (Respondente de Presupuesto).

"Hay numerosos acuerdos" antes y después de las reuniones, especialmente entre investigadores. Aquí la asignación. (Respondente de Graduados).

"El control de presupuesto no puede ser político; es demasiado técnico. Cuando entré a este departamento tuve que trabajar duro, hacerme de buena reputación y sólo después pude hacer "grilla". (Respondente de Presupuesto).

"Tratándose de grilla, esto es un paraíso".

Estos comentarios indican que la gente es generalmente sensible al nivel de política que se da en su medio ambiente, y que está naturalmente inclinada a efectuar comparaciones

con otros medios. Por lo tanto, existen expectativas con respecto a la conducta política de su organización actual.

Varios de los entrevistados de presupuestos, mostraron una tendencia a connotar negativamente la conducta política.

"La política te distrae de lo que debes hacer bien: cumplir con tu trabajo. La política es desperdicio de tiempo; no puedes hacer grilla con decisiones técnicas; siempre te descubren".

Tales preocupaciones podrían segar su juicio sobre el nivel de política de su organización. Los respondientes que expresaron sentimientos negativos hacia la política, en general, también tendieron a calificar su organización como "baja" en esta dimensión; posiblemente reflejando el deseo social de presentar una imagen más favorable de su unidad.

IMPACTO DEL NIVEL JERARQUICO

El nivel jerárquico de los entrevistados tuvo un impacto definitivo sobre la percepción de la conducta política que se daba en las dos organizaciones. Los datos reportados en el cuadro 7.1 indican una diferencia significativa entre Presupuestos y Graduados al nivel Superior, mientras que en los niveles bajos se tiende a ver la intensidad de la conducta política en una forma similar. En relación a la percepción de su propia organización por diferentes niveles, los datos en el cuadro 7.1 muestran que no existe diferencia entre Graduados; los niveles alto y bajo tienen una visión idéntica de la intensidad de la conducta política en su unidad. Varios factores podrían explicar esas discrepancias.

Primero, la estratificación jerárquica de Graduados Presupuestos, la cual se origina en acuerdos políticos tiende a concentrar decisiones de poder con alta discrecionalidad en la cúspide de la organización. Esta gran discrecionalidad se refleja en una conducta política más intensa en el nivel alto de Graduados, en virtud de la naturaleza riesgosa de su trabajo y del medio ambiente dinámico con el que tratan.

Segundo, los niveles bajos tienden a percibirse a sí mismos sin poder en el sentido político. Un investigador explicó:

“No hay mucho que pueda hacerse desde aquí, sólo puedes ser amistoso y decir...Si. No puedes negarte a hacer lo que te pida el jefe, pero si dices si....siempre...serás explotado”.

Esto es más común en Presupuesto, en donde el diferencial de poder es mayor, debido a la alta estratificación jerárquica y expertez concentrada en la cúspide.

Tercero, como un reflejo de suposición “sin poder”, los entrevistados del nivel bajo tienden a ubicar el poder en el nivel superior: (Director, subdirector, Jefes de Depto.).

“El llegar a ser director es una cuestión 90% política, tu capacidad no cuenta, cuentan tus amigos... en la Dirección General”.

“El juego realmente comienza cuando llegas a ser el responsable” (Director).

**"Para que discutir en la academia...Si
todo se decide en la Dirección".**

En algunos casos aislados, el punto de vista opuesto fue expresado, por ejemplo: un jefe vio más políticos los niveles bajos, dado la competencia intensa que se da por las posiciones superiores escasas.

La tendencia a proyectar la conducta política a un nivel diferente al propio, podría atribuirse a varios factores, puesto que algunas connotaciones negativas asociadas a la política podrían accionar un mecanismo del tipo "yo no soy político pero los de arriba lo son". La estratificación jerárquica hace que las relaciones entre jefes semejen juegos de poder para los niveles bajos.

Finalmente, como GANDZ & MURRAY (1980) reconocieron, la atribución de conducta política a otros, podría funcionar como una cubierta de la poca habilidad política propia. "El consiguió ser promovido porque es un buen político y yo no lo soy".

Un mecanismo similar de proyección que en el grupo de eléctrica. Los entrevistados de esta unidad consistentemente negaron que hubiese conductas políticas detrás de su grupo y al mismo tiempo atribuyeron altas connotaciones políticas de la conducta del resto de las unidades de Graduados. Esta situación peculiar del grupo de eléctrica será analizada en una sección especial de este capítulo.

INTENSIDAD DE LA CONDUCTA POLITICA DENTRO DE LOS EPISODIOS

Como una medida adicional de la conducta política de los episodios reportados en las entrevistas fueron también evaluados en su intensidad política. La suposición subyacente

aquí fué que en los entrevistados de las organizaciones más políticas describirían episodios políticos más intensos que los de las menos políticas. En otras palabras, la intensidad de la conducta política en el episodio podría confirmar el juicio expresado sobre la organización total. Los datos reportados en el cuadro 7.2 sin embargo, tienden a negar esta expectativa.

Ninguna diferencia significativa fué evidente entre las dos organizaciones, sólo se observó una polarización acentuada de intensidad (alta/baja) en "Presupuesto comparada con una distribución más suave" (alta/media/baja) en graduados.

En Graduados, las narraciones cubrieron un amplio aspecto de tópicos: asignación de Presupuesto, crédito en una investigación, asignación de proyectos, negociación con clientes, por mencionar algunos.

En Presupuestos los episodios invariablemente cayeron en dos categorías: asuntos técnicos de como manejar algún tópico del presupuesto o asuntos de relaciones laborales, involucrando promociones, aumento de salarios, cambios de adscripción, etc.

Los episodios técnicos fueron usualmente más bajos en intensidad de conducta política; en algunos casos los entrevistados se disculparon por no contar episodios más interesantes. Por contraste los episodios relativos a relaciones laborales fueron extremadamente altos en intensidad política.

Los episodios de presupuestos presentaron una alta intensidad política (tópicos laborales) usualmente conteniendo características políticas más complejas que los episodios políticos de Graduados: Lo contrario fué observado al final del espectro: los episodios de Presupuestos con baja intensidad política fueron políticamente más "suaves" que los episodios de baja intensidad política de Graduados.

Los aspectos cualitativos de esta polarización hacia los extremos tienden a exceder la imagen presentada por las frecuencias reportadas en el cuadro 7.2. En un arreglo ordenado,

los episodios de presupuestos cubrieron todo el rango. Los siguientes ejemplos de Presupuestos ayudaron a poner en claro la percepción reportada en los extremos alto/bajo de intensidad de conducta política.

En este episodio, el jefe de departamento quería que un experto de otra disciplina fuera asignado permanentemente a su grupo.

Usando como palanca la opinión favorable obtenida del Director. Al mismo tiempo, con el fin de obtener la aceptación del experto para ser transferido, le prometió una substancial promoción. El jefe del experto tuvo que someterse: pero cuando fue a negociar el aumento de la comisión de evaluación, le informaron que el experto había sido recientemente recategorizado, y que en base al reglamento no alcanzaba otra promoción.

Así las cosas, el respondiente se sintió en un dilema: si la promoción no se implementaba, el experto no se movería y, además el perdería imagen, por otra parte, si la promoción fuese a espaldas de la comisión de evaluación, el Departamento de Personal podría ser alertado y el esquema total ser revelado.

Como el director se negó a actuar a espaldas de la comisión, la estratagemma se derrumbó. Finalmente el asunto fué tratado a puerta cerrada "Petit Comite" con el jefe del

experto. La transferencia se realizó, y el director hizo mención del comportamiento que tenía los tres...con él. Ninguno quiso comentar la mención de compromiso que hizo el Director, admitió el respondente.

Este episodio representa un ejemplo extremo de conducta política intensa por su complejidad, persistencia y quizás, después de todo, la intencionalidad demostrada por el narrador.

En otro caso de Presupuestos, en el lado opuesto y bajo del continuo, este ejemplo fue reportado.

“Un auxiliar reportó a su coordinador que había observado una irregularidad técnica en el procedimiento de control de presupuesto. Después de un intercambio breve de argumentos, el coordinador dijo que tal irregularidad no tenía importancia, y que la experiencia le enseñaría a pasar por alto esas pequeñeces. El coordinador no se ocupó más del asunto y solamente tiempo después, cuando accidentalmente discutió el asunto en la oficina central de presupuestos, se dio cuenta de que su objeción no había sido tomada en cuenta. No es detectable mucha intensidad política en este caso, según la opinión del respondente”.

La conducta política muy intensa asociada en Presupuestos con asuntos laborales, parece ser consistente con las predicciones de CROZIER (1964), de que la conducta política en las burocracias se concentrará sobre las áreas remanentes de incertidumbre. Las asignaciones y las promociones representan las fortalezas de discrecionalidad en Presupuesto. Por contraste, las controversias técnicas, las cuales fueron de reducida intensidad política, son más claras y pueden ser enmarcadas en las guías de acción sólidas de los siempre presentes principios de contabilidad generalmente aceptados.

Una línea similar de razonamiento a la usada para interpretar la diferencia de intensidad entre las dos organizaciones, puede ser aplicada al examinar las diferencias entre los niveles jerárquicos. Estadísticamente, las respuestas no son disímbolas; pero de nuevo, los aspectos cualitativos de los episodios están más polarizados en Presupuestos que en Graduados. Los niveles altos del primer grupo tienden a presentar tópicos políticamente más intensos, como disputas; mientras que los niveles bajos tienden a concentrarse sobre asuntos técnicos.

Las guías que el investigador le dio al entrevistado para seleccionar un episodio apropiado (por ejemplo: intento de influencia, soborno, asuntos encubiertos) podría ser la base de este fenómeno. El nivel alto de respondentes, en general, produjeron episodios más apropiados simplemente porque su medio ambiente es más conducente hacia esas decisiones características.

El grupo de Eléctrica en Graduados, para el caso de conducta política en la organización, presentó una respuesta ambivalente. En 4 de los 5 episodios relatados, la política interna fue reportada al nivel mínimo; pero el grupo como un todo mostró una reacción política sólida a los intentos de influencia del exterior. Este caso especial será discutido al final.

Dos tipos de consideraciones tienen que ser hechas para comprender el tópico de conducta política de los episodios. Primero, el análisis de los episodios es únicamente una

medida corolaria de la intensidad de la conducta política en la organización. Por ejemplo, el hecho que un respondente decida evaluar un episodio como bajo en intensidad política, no necesariamente implica que él percibe a la organización como similarmente baja en intensidad de conducta política.

El cuadro 7.3 revela un coeficiente de correlación bajo entre la intensidad de conducta política en la organización y los episodios reportados ($r=0.47$). Como se observa en el cuadro 7.3, solamente 21 de 39 respondentes juzgaron la intensidad de la conducta política en su organización de la misma manera como ellos lo reportaron en sus episodios. Solamente 7 gentes reportaron episodios con intensidad mayor a la que percibieron en su organización, mientras que 11 dieron episodios con menor intensidad.

El deseo de anonimato, o falsedad en el uso final de los dato recabados, pudo haber orientado a los entrevistados hacia episodios de baja intensidad política, aunque consideraran a la organización más política.

Segundo, el procedimiento de medición usado pudo ser considerado menos que riguroso. La intensidad de la conducta política expresada en el episodio fue avaluada por el investigador después de completar todas las entrevistas. Los criterios de clasificación fueron basados en elementos tales como: complejidad del episodio, reconocimiento, por otra parte del respondente del nivel de política, involucrando la persistencia de los actores en presionar o resistir a la contraparte, y la desviación de guías racionales o establecidas. Cada episodio fue evaluado separadamente en relación a la conducta política atribuida a la organización, y en comparación a los otros episodios.

Para establecer las vías introducidas por este juicio indirecto, el 15% de las entrevistas completas fue sometido para validación cruzada a tres diferentes postgraduados de psicología de la Universidad de Querétaro. El mismo procedimiento fue usado para confirmar la evaluación de la intensidad de conducta política en la organización. Los

resultados son graficados en el cuadro 7.4 el cual muestra un alto grado de validez de la evaluación del investigador para las dos medidas.

EL CASO DEL GRUPO DE ELECTRICA

El grupo de Eléctrica representó un enclave anormal dentro de Graduados. Cinco de sus nueve miembros fueron entrevistados, y cuatro de ellos expresaron una profunda ambivalencia en su percepción de la intensidad de la conducta política. Vigorosamente negaron que se diesen conductas políticas dentro del grupo, mientras que al mismo tiempo percibieron al resto de los grupos de Graduados como altamente politizados.

Dos de los argumentos de un investigador de este grupo son:

"No hay grilla entre nosotros, somos muy buenos amigos (compañeros), las discusiones son abiertas. Sé que si tengo un problema, cualquiera de ellos me ayuda. Pero los Mecánicos y los de Industrial, esos si son grillos".

"En este grupo es mucho menos político que el de Graduados, (los otros grupos). Cuando estuve ahí si me grillaron".

El líder (no tiene responsabilidad formal sobre el grupo): de este grupo afirmó:

"Nosotros somos menos políticos. Sabemos lo que puede hacer cada uno.

Nos abrimos a la discusión y nos ayudamos mutuamente”.

Esta actitud de apertura fue reflejada en todos los episodios reportados por el grupo de Eléctrica: los miembros de ese grupo nunca se comportaron políticamente uno con el otro. Al mismo tiempo su conducta como grupo fue altamente política al reaccionar a las amenazas externas.

El líder (no tenía autoridad formal sobre el grupo), de este grupo afirmó:

“No hacemos política entre nosotros mismos; pero con otros (externos) somos políticamente muy poderosos, por eso tenemos éxito”.

Un episodio que ejemplifica esta ambivalencia hacia la conducta política es: el subdirector unilateralmente asignó a un miembro de este grupo a una comisión especial, la asignación rompió el programa de este grupo. Tan pronto como el líder fue informado, fue inmediatamente a hablar con el Director, y después de una breve reunión fueron hacia la oficina del subdirector y dejó claro que:

- 1.- No “les” gustaba que se tomaran esas decisiones precipitadas (sin acordar).
- 2.- “Iban” a realizar el trabajo; pero para el futuro querían ser consultados.
- 3.- No se comprometían a entregar resultados si se metían con ellos.

Este episodio refleja la ambivalencia básica de Eléctrica hacia la conducta política, puesto que no reconocen a la conducta política dentro del grupo. Pero reconocen la política que se da en el resto de la organización. Igualmente patentiza el estudio, que usan sus propias maniobras para contrarrestar amenazas externas.

En el cuestionario aplicado al grupo de Eléctrica, fueron reportadas, muy altas, tres de las características ORGANICAS. La Comunicación difusa, nivel de honestidad y falta de competencia. Esas características anudadas a la función de choque que ejecuta el líder del grupo, crean una gran solidez entre los miembros. Esta cohesión es reflejada en su actitud altamente homogénea. En todos los niveles, los respondientes expresaron sentimientos similares, hacia si mismos y hacia la política en el resto de la organización, casi palabra por palabra. Dado que definimos el grupo de Eléctrica como HIPER-ORGANICO (más ORGANICO que el grupo de Graduados ya considerado ORGANICO), su bajo nivel de intensidad de conducta política interna podría aparentemente contradecir la hipótesis original de alta intensidad de conducta política en las más ORGANICAS organizaciones. De hecho, los resultados representan una extensión de la proposición original, pues cuando una unidad se aproxima a "la forma pura" de sistema ORGANICO, como el grupo de Eléctrica, al menos internamente, la necesidad de conductas políticas como mecanismos de coordinación viene a ser innecesaria.

Una observación final sobre la inconsistencia aparente con la hipótesis inicial. El tamaño del grupo de Eléctrica es pequeño, comparado con el grupo total de graduados; en un grupo pequeño la dinámica interpersonal observada pudo desarrollar y generar un alto nivel de confianza, particularmente cuando los miembros poseen características homogéneas y tienen a un líder (no un jefe) protector actuando como defensor.

Graduados, como unidad total, es mucho más compleja, más grande y diferencia; esto es, la cohesión interpersonal del grupo pequeño es reemplazada por la conducta altamente política inicialmente predicha.

CONCLUSIONES Y REVISION DE HIPOTESIS

Los resultados apoyan la hipótesis inicial: la conducta política fue reportada más intensa en Graduados (ORGANICO) que en Presupuestos (MECANICISTA). Las diferencias entre las dos organizaciones fueron estadísticamente significantes en la dirección predicha y fortalecidas por las observaciones cualitativas.

H_1 : La conducta política será más intensa en sistemas ORGANICOS que en sistemas MECANICISTAS.

El caso especial del grupo de Eléctrica, el cual presentó características ORGANICAS puras, más que el de Graduados en sí mismo, modifica mi hipótesis inicial, que sugiere una función asimétrica normal de la relación entre las características organizacionales y la conducta política (fig. 7.1).

Sobre esta base, cuando un enclave HIPER ORGANICO está presente en una organización, H_1 podría ser modificado como sigue:

H_{12} La conducta política será más intensa en sistemas ORGANICOS que en sistemas MECANICISTAS, y decrecerá a niveles mínimos cuando las características ORGANICAS se aproximan a condiciones puras.

Se observó que un alto nivel de honestidad, no solamente en el sentimiento predominante en el grupo de Eléctrica, sino también que este facilita muchas de las características ORGANICAS. La homogeneidad del grupo y el rol de choque del líder del grupo, fueron también propuestos como el origen del alto nivel de honestidad presente en el

grupo de Eléctrica . pero este hecho "per se" no cambió la realidad del factor de honestidad. Un corolario a la hipótesis H_{1,2} puede ser formulado para incluir la dimensión de honestidad.

H_{1,3} La intensidad de la conducta política está inversamente relacionada con el nivel de honestidad existente entre los miembros de la organización.

Otro resultado, relativo a la intensidad de la conducta política en la organización, en la discrepancia observada entre los niveles jerárquicos. El nivel alto de Graduados reportó una mayor intensidad de conducta política que su contraparte de Presupuestos. Este resultado nos conduce a la siguiente hipótesis adicional.

H_{1,4} Los niveles altos de los sistemas ORGANICOS perciben una mayor intensidad de conducta política que los niveles altos de los sistemas MECANICISTAS.

Una consideración final refleja la intensa polarización hacia alta y baja intensidad de conducta política reportada en presupuestos, cuando el contenido de las narraciones fue analizado. Tópicos laborales y técnicos, respectivamente, representaron connotaciones políticas altas y bajas respectivamente. En Graduados no se reportó ninguna polarización.

H_{1,5} La conducta política será más polarizada hacia alta y baja intensidad en sistema MECANICISTAS, que en sistema ORGANICOS.

R E S U M E N

Este capítulo analiza la intensidad de la conducta política manifestada en sistemas MECANICISTAS y en sistemas ORGANICOS. Los resultados de las diferentes mediciones fueron presentados relativos a la organización en sí misma y a episodios particulares.

La hipótesis inicial, prediciendo alta intensidad de conducta política en sistemas ORGANICOS, fue fortalecida; se desarrollaron varias hipótesis relativas a la anomalía presentada por unidades HIPER-ORGANICOS, y a la influencia del nivel jerárquico en la percepción de la intensidad de la conducta política.

El siguiente capítulo lleva el análisis hacia las modalidades o tipos de la conducta política en sistemas ORGANICOS y en sistemas MECANICISTAS. Cuatro modalidades serán consideradas: individual/coalicional, horizontal/vertical, abierta/encubierta y acomodativa/manipulativa.

CUADRO 7.1

**Intensidad de Conducta Política, comparación entre
Centro de Graduados y Departamento de Presupuesto**

**Intensidad de Conducta Política relativa a la
organización del respondente.
(Frecuencia de Respuestas)**

		Alto	Medio	Bajo
C.G. Nivel alto	N = 10	7	2	1
C.G. Nivel bajo	N = 12	8	2	2
C.G. Total	N = 22	15	4	3
Porcentaje		68 %	18 %	14 %
D.P. Nivel alto	N = 12	4	7	1
D.P. Nivel bajo	N = 8	5	3	—
D.P. Total	N = 20	9	10	1
Porcentaje		45 %	50 %	5 %

***Diferencia entre las 2 organizaciones significantes al .1%
(χ^2 prueba de una cola)**

CUADRO 7.2**Intensidad de Conducta Política comparación entre
Centro de Graduados y Departamento de Presupuesto****Intensidad de Conducta Política relativa al
episodio reportado.
(Frecuencia de Respuestas)**

		Alto	Medio	Bajo
C.G. Nivel alto	N = 10	7	2	1
C.G. Nivel bajo	N = 13	5	3	5
C.G. Total	N = 23	12	5	6
Porcentaje		52 %	22 %	26 %
D.P. Nivel alto	N = 14	9	1	4
D.P. Nivel bajo	N = 8	5	—	3
D.P. Total	N = 22	14	1	7
Porcentaje		64 %	4 %	32%

CUADRO 7.3

**Relación entre intensidad de Conducta Política en la organización
e intensidad de Conducta Política en el episodio**

(Frecuencia de respuestas de las dos dimensiones)

		Conducta política en el episodio			N = 39
		Alto	Medio	Bajo	
C.P. en la organización	Alto	17	3	4	
	Medio	6	2	4	
N = 39	Bajo	1	0	2	

Coefficiente de correlación (R) = .47

CUADRO 7.4**Validación de intensidad de Conducta Política en el episodio**

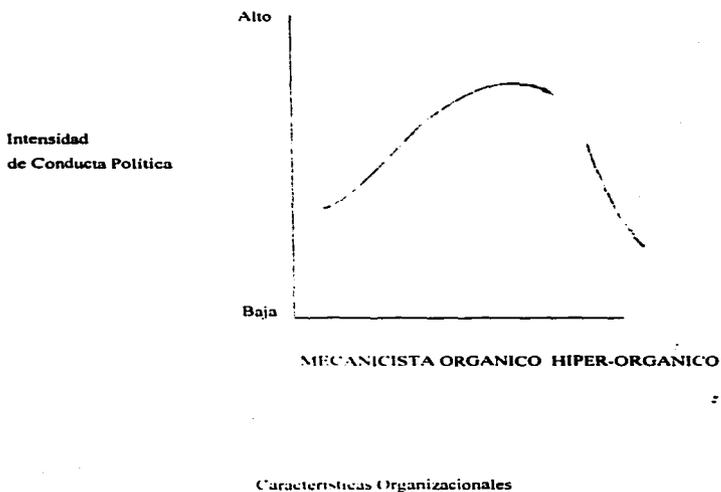
Episodio Números	Evaluación original del investigador	Evaluación de los post- graduados (misma entrevista)
3	bajo	bajo
31	alto	alto
33	alto	alto
42	bajo	bajo
41	alto	medio/alto
48	medio	medio

Validación de la Conducta Política en la Organización

Episodio Números	Evaluación original del investigador	Evaluación de los post- graduados (misma entrevista)
3	bajo	bajo
31	alto	alto
33	alto	medio
41	bajo	bajo
42	alto	alto
48	alto	alto

FIGURA 7.1

Hipótesis revisada que relaciona la Conducta Política a las características organizacionales.



C A P I T U L O V I I I

MODALIDADES DE LA CONDUCTA POLITICA

Este capítulo analiza 4 modalidades de conducta política: individual/coalicional; horizontal/vertical; abierta/encubierta y acomodativa manipulativa. Analizan, respectivamente, al iniciados de la conducta política actuando solo o en coalición con otros; al sentido vertical u horizontal de tal acción; a su manifestación abierta o encubierta; y al uso de persuasión o coerción, para alcanzar la meta. Se comparan sus manifestaciones en Graduados y Presupuestos y se analizan sus interconexiones presumibles (por ejemplo, la relación entre modalidad encubierta y modalidad manipulativa).

Las variedades multiformes de la conducta política reportada en la entrevista, constituyen una importante fuente de información. Las sorpresas son abundantes; se verificaron algunas de las hipótesis iniciales y se encontraron, al mismo tiempo, nuevas pautas de investigación.

La hipótesis más coalicional, horizontal, abierta y acomodativa, comparada con la conducta política esperada en los sistemas MECANICISTA, más individual, vertical, encubierta y manipulativa, no fue verificada. De hecho se encontró lo contrario en dos modalidades, y que ciertas modalidades aparentemente estaban más correlacionadas entre sí que con otras.

CONDUCTA POLITICA INDIVIDUAL/COALICIONAL

Contrariamente a lo esperado, y como lo muestra el cuadro 8.1, la conducta política iniciada individualmente como un intento uno a uno, para ejercer influencia, fue más predominante que la conducta coalicional en ambas organizaciones (70% en Graduados vs

59% en Presupuesto). La conducta política coalicional; definida como la movilización del soporte de la asociación para apoyar la posición del actor, se presentó solo marginalmente en Graduados; en Presupuesto (22% y 35% de los episodios, respectivamente).

La direccionalidad del fenómeno fue observada a la inversa de la predicha originalmente, dado que la conducta política en Presupuestos tendió a ser más coalicional que en Graduados. Especialmente en nivel de dirección. El cuadro 8.1 presenta un resumen de estos datos.

PREDOMINANCIA DE LA CONDUCTA POLITICA INDIVIDUAL

La tendencia hacia la conducta política orientada individualmente, aun cuando el modo coalicional representa una alternativa más viable, es ejemplificada por la siguiente narración hecha por un directivo.

Un proyecto importante y por lo tanto deseable, necesitaba ser asignado. A tres personas fue prometido por separado; pero dado que solo uno podía ser el responsable, el director ofreció una solución: Uno de los tres podría ser el líder del proyecto, mientras que los otros deberían ser parte del equipo participando de la responsabilidad. Una de las personas aceptó renuente pero nunca contribuyó, mientras que el otro se rehusó y pronto dejó la institución.

Un enfoque coalicional entre los 3 investigadores pudo haber evitado, no solo la confrontación, sino también incrementando la calidad de los resultados y brindar "gloria" para

los tres. En vez de eso no fue intentado un compromiso de cooperación al inicio, y aceptado cuando se ofreció más tarde. Todo esto ocurrió en una organización que fue reportada como menos competitiva que Presupuestos.

La predominancia de la conducta política individual en ambas organizaciones pudo deberse a varios factores.

Primero: La distribución de poder debido a los arreglos con la Dirección General tiende a concentrar el poder promocional en el nivel superior. Una coalición rebelde a los niveles bajos no solo tendría insuficiente poder para promover a alguien al nivel directivo, sino también podría causar la exclusión de sus miembros del grupo de candidatos a la Dirección. Las pérdidas son considerables: en una "buena institución los directivos fácilmente triplican su sueldo con las bonificaciones y "búsquedas"". Ellos controlan las promociones para directivo teniendo presente su seguridad individual y permanencia en el puesto. Por lo tanto presentan cada uno un frente monolítico insalvable para los indeseables.

Segundo: El deseo de aquellos que están en los niveles bajos de ser promovidos a directivos, fuerza a connotaciones individuales sobre su conducta política. Es menos peligroso y más efectivo para los individuos buscar el soporte político de su jefe o de algún otro directivo, que participara en coaliciones perdedoras e ineficientes con sus compañeros de nivel. Como un directivo mencionó:

Si quieres llegar a ser director... pasa saliva... "trágate cualquier cosa" y siempre di sí al Director.

Otro directivo expresó algo similar:

No hay casi nada que tu le puedas negar al Director; después de todo, su voto es el que contará algún día para obtener tu promoción.

Tales limitaciones sobre la información de coaliciones fueron propuestas por CAPLOW (1956) quien predijo que si un grupo de interés tal como el de los directivos tiene más poder que todos los otros grupos combinados, no se podrá formar ninguna otra coalición. Lo mismo fue propuesto por GANSON (1961), quien sugiere que las coaliciones se formen solo cuando pueden llegar a obtenerse grandes recompensas lo cual no es el caso para los grupos opositores a los jefes. Un punto de vista similar fue también expresado BACHARACH & LAWLER (1980): Entre mayor es la diferencia de poder entre los niveles alto y bajo, menor será la inclinación del nivel bajo a formar coaliciones. El grupo de interés es definido, grupo de actores conscientes de la comunalidad de sus metas y de su destino más allá de la interdependencia simple relacionada con su trabajo (BACHARACH & LAWLER).

Tercero, la forma en que el trabajo se conduce, podría inhibir la conducta política. Tanto en Graduados como en Presupuestos es común asignar el trabajo a equipos (grupos). Lo reducido de los grupos, la cercanía con la máxima autoridad y la rotación de los miembros de los equipos, son factores que inhiben la formación de coaliciones. Esas mismas características son menos acentuadas en Presupuestos, en donde los equipos de trabajo son más grandes y más duraderos por lo que podrían presentarse un mayor nivel de actividad coalicional.

CONDUCTA POLITICA COALICIONAL EN ORGANIZACIONES MECANICISTA

Dejando a un lado la predominancia de la conducta política individual, no se observó la expectativa inicial de una mayor conducta política coalicional en sistemas ORGANICOS. Al contrario, Presupuesto reportó una mayor frecuencia de este tipo de conductas que Graduados (cuadro 8.1).

La rigidez de la estructura de poder y los procedimientos inflexibles típicos de las organizaciones MECANICISTA, hacen de la conducta política coalicional un modo factible

de lucha en confrontaciones de poder. Este modo de lucha es menos necesario en un sistema ORGANICO en donde las políticas son muy flexibles, lo cual permite conductas más individuales. Si este es el caso la conducta política coalicional debería de ser más acentuado en sistemas MECANICISTAS, tales como empresas manufactureras o líneas de ensamble.

Al analizar la conducta política coalicional por nivel jerárquico, encontramos diferencias específicas entre las dos organizaciones. En graduados estuvo concentrada casi exclusivamente en los niveles bajos, presentándose sólo un caso en el nivel alto; mientras que en Presupuesto, la mayoría de los casos fueron reportados en el nivel alto (cuadro 8.1).

El hecho de que el poder y la habilidad representen a los factores de éxito en las organizaciones en forma piramidal, tiende a restringir la conducta coalicional al rededor del grupo dominante de interés.

Al contrario, en sistema ORGANICO, la predominancia de la influencia personal sobre el poder y la incertidumbre asociada a la tarea estimula la conducta política coalicional al nivel bajo, como una forma de autoprotección y un modo de reducir la incertidumbre.

En presupuestos, por ejemplo, el modo coalicional típico fue descrito por un directivo.

Siempre que tomes una decisión, particularmente si es de índole técnica, cubre la espalda. Consigue que otros se involucren: pide opiniones, consigue que te apoyen. De esta forma nadie te echará la culpa si algo sale mal.

En Graduados un investigador comentó:

Hay mucha retroalimentación negativa aquí. El Director se reúne contigo sólo si algo va mal. Al

mismo tiempo, las responsabilidades están bien definidas: yo, por ejemplo, no tengo descripción de puestos. Bajo esas condiciones tienes que apoyarte más sobre los compañeros para hacer el trabajo.

Aparentemente, el estilo de dirección no fue un buen discriminante del tipo de conducta política, dado que en ambas organizaciones se observó que: la conducta política individual se presentaba cuando surgía la disputa con otros compañeros por intereses individuales (por ejemplo, promociones, comisiones, asignaciones, etc.) y por el contrario, cuando las ganancias podían ser distribuidas equitativamente entre los miembros del grupo de interés, generalmente se presentaba una conducta política coalicional. Por ejemplo:

“El grupo de jefes en Presupuesto, inició una larga negociación con el director para lograr que les fuera autorizado el permiso y el presupuesto para ingresar a un cuerpo colegiado. Lo anterior era muy significativo para ellos, dado el prestigio personal y las relaciones que les daría tal membresía. Dado que era un juego de suma cero, la conducta coalicional fue altamente eficiente.

Cuatro de los jefes se reunieron previamente y acordaron la estrategia a seguir en la reunión con el Director. Durante la junta el Director mencionó las restricciones que enfrentaba su petición, después de lo cual ellos formalizaron un comité que revisó las restricciones y propuso soluciones, luego de la cual la petición fue aprobada.”

Uno de los principales actores en este episodio, admitió abiertamente la naturaleza política de su coalición.

Nuestra acción fue política. Para conseguirlo teníamos que actuar como grupo; después de todo, nuestra imagen (de jefes) estaba en juego.

LA CONDUCTA POLITICA COALICIONAL COMO UNA REACCION DEFENSIVA

Otra condición altamente relacionada con la iniciación de la conducta coalicional, es la concerniente a la causa inicial de tal conducta. En 7 de 12 casos de episodios coalicionales reportados (58%), los actores políticos involucrados reaccionaron a la amenaza externa a su grupo formal de trabajo (fuese esta real o imaginaria).

Un ejemplo, ya reportado en el capítulo anterior, fue la reacción coalicional dominante del grupo de Eléctrica hacia lo que percibieron como una intrusión en la forma de una comisión arbitraria sin previo consentimiento.

Otro ejemplo de esta actitud de "uno para todos" fue reportada por un respondente del Grupo de Presupuestos.

Después de varios meses de trabajo sobre un proyecto que involucraba principalmente la recolección y verificación de datos, la dirección general suspendió repentinamente el trabajo, argumentando como razón para hacerlo, la baja calidad de los resultados alcanzados. Se inició inmediatamente un gran esfuerzo para defender el prestigio del departamento, con poco estímulo del Director, y todos los elementos

del departamento, además de varias personas de otros, trabajaron hojas extras para defender el punto de vista del departamento.

Fue una reacción espontánea de cooperación y de sentido de unidad como nunca antes había visto... explicó el respondente que el dicho popular de que: nada une más un grupo que un enemigo externo, se aplica totalmente a la conducta política coalicional. Sin embargo, aparentemente se presenta más dentro de un grupo de trabajo, que intraorganizacionalmente.

HIPOTESIS REVISADAS

Las observaciones reportadas enfatizan la conducta política individual, tanto que Graduados como en Presupuestos. Lo cual nos obliga a revisar las hipótesis originales.

H2.5 La conducta política individual será más predominante, tanto en sistemas MECANICISTA, como en sistemas ORGANICOS que la conducta política coalicional.

Además, la predicción original que afirmaba que la conducta política coalicional se presentaba más en sistemas ORGANICOS que en sistemas MECANICISTAS, no pudo ser observada, y se percibió invertida según los datos obtenidos. Este resultado fue sorprendente, dado que la literatura revisada (antropología social, psicología social, sociología, etc.) lo soporta con amplitud.

La distribución de poder en las organizaciones bajo estudio, y el uso generalizado de equipo de trabajo reducidos (a 5 personas), pudo haber inhibido la aparición de la conducta política coalicional.

La naturaleza fija de los procedimientos y de la distribución de poder en las organizaciones MECANICISTA, puede inducir la formación de coaliciones como una reacción a la rigidez del sistema. Por tanto:

H2.6 Cuando se presente la conducta política coalicional, será mas probable que ocurra en sistemas MECANICISTAS que en sistemas ORGANICOS.

Se hicieron varias observaciones relativas a los niveles de dirección como determinantes de la modalidad de la conducta política: el nivel jerárquico, y la causa original que provocaba una u otra modalidad, que nos lleva a plantear los siguientes corolarios:

H2.7 La conducta política coalicional se presentará más probablemente, en asuntos en que cada uno de los involucrados podría salir beneficiado con los resultados.

H2.8 La conducta política individual ocurrirá más probablemente en situaciones de confrontación con compañeros del mismo nivel jerárquico.

H2. 9 La conducta política coalicional se presentará con mayor frecuencia en los niveles altos de los sistemas ORGANICOS, que en los niveles altos del sistema MECANICISTA.

H2.10 La conducta política individual ocurrirá más probablemente en el nivel bajo de los sistemas ORGANICOS, que en el nivel bajo de los sistemas MECANICISTAS.

H2.11 La conducta política coalicional será provocada por amenazas externas que se presentarán desde fuera del grupo formal de trabajo, tanto en sistemas ORGANICOS como en sistemas MECANICISTAS

ORIENTACION HORIZONTAL/VERTICAL DE LA CONDUCTA POLITICA

Mientras que la sección previa se enfocó sobre quien es el iniciador de la conducta política o quien la soporta, la direccionalidad se canalizó sobre el último objeto de intento de influencia. Por ejemplo, cuando un grupo decide formar una coalición para convencer a un directivo para que cambie su decisión, la coalición está orientada verticalmente.

La hipótesis general para esta sección, que atribuyó más orientación horizontal a la conducta política en sistemas ORGANICOS, y más orientación vertical en sistemas MECANICISTAS, no se observó. Los datos contenidos en el cuadro 8.2 revelan que la distribución de la direccionalidad de la conducta política es idéntica en Graduados y Presupuestos al nivel agregado. Sin embargo, cerca de las dos terceras partes de los episodios narrados reportaron conductas políticas, con orientación vertical, hacia el superior inmediato, y en raras ocasiones hacia el subordinado.

La orientación vertical dominante de la conducta política, tanto en Graduados como en Presupuestos, está indirectamente relacionada con la distribución de poder existente. En ambos casos el poder está altamente concentrado en el nivel superior del grupo de dirección.

Consecuentemente, todo intento político debe ser dirigido hacia arriba, para que sea efectivo, sin importar la estructura de la organización.

El síndrome de autoridad ya detectado, probablemente afecte las cualidades ORGANICAS del grupo de Graduados. Los criterios arbitrarios de promoción hacen imperativo para los subordinados buscar la aprobación, protección y asesoría de un directivo, preferentemente de la Dirección General.

Como lo explicó un profesor:

La organización es piramidal, y competencia es el nombre del juego. Una buena relación siempre tendrá connotaciones políticas favorable. Es esencial tener a alguien quien te ;proteja?... Si por ejemplo, un directivo consigue un buen nombramiento y tú eres su preferido... siempre participarás de su éxito. Pero, si no tiene un buen padrino...nadie verá tu trabajo...

Si alguien demuestra habilidad o expertez en algún área específica, pronto será seleccionado por un directivo para comisiones importantes. El directivo permitirá el trabajo semiautónomo y logrará, probablemente, buena calidad: lo cual le permitirá dedicarse a actividades políticas que le redituen beneficios personales. Se establece así una relación simbiótica entre ambos, pues tanto el directivo como el experto se benefician del arreglo. La autonomía e importancia de los trabajos, así como su "visibilidad", pronto permitirán, al experto, ascender en la escala jerárquica.

En términos de direccionalidad de conducta política, el tipo de acuerdo presentado no da lugar a intentos laterales de influencia. Un investigador comentó, si yo quiero "grillar" a

alguien del mismo nivel, es más fácil y más efectivo alcanzar el siguiente nivel y presionario como superior, que tratar de hacerlo como igual.

Un directivo de Presupuestos comentó:

Si se trata de un trabajo rutinario y necesita contratar a alguien, simplemente dejas el asunto en manos del departamento de Recursos Humanos, pero si el trabajo es importante y complejo, casi siempre dejas la selección en manos del jefe.

Este mismo patrón vertical se presentó en el grupo HIPER-ORGANICO de eléctrica. Como por ejemplo tenemos el caso reportado en el capítulo 7, el cual involucraba a uno de sus miembros en un comité sin previo consentimiento. Tal acción provocó una reacción conjunta del grupo y enfrentamiento con el directivo que la había ordenado. En este episodio se hacen evidentes dos peculiaridades.

Primero, el responsable se dirigió al Director (orientación vertical) para protestar por la imposición.

Segundo, ofrecieron participar solo si se patentizaba su disgusto ante quien la había ordenado con la intención de forzar un procedimiento diferente en el futuro. El grupo reaccionó de un modo coalicional, pero, al mismo tiempo, siguió una orientación vertical para alcanzar su propósito. Graduados no contaba con un canal formal para solucionar sus conflictos, dejaba que cada persona seleccionara la estrategia de conciliación.

Las raras ocasiones en que se reportaron conductas políticas orientadas horizontalmente, fueron invariablemente quejas u omisiones, que llegaba de los niveles inferiores y que argumentaban el bien común. Solamente en una ocasión se presentó dentro del grupo del mismo nivel.

Al estar analizando el grupo de jefes de departamento, la posibilidad de proponer un candidato para ocupar la subdirección, uno de los siete miembros rotundamente se opuso al candidato, dado que normalmente se toman las resoluciones por unanimidad, el resto del grupo sintió tal presión que optó por ceder. La razón para esa presión horizontal, como el entrevistado explicó, fue el hecho de que una vez tomada la decisión, todos serían automáticamente eliminados, en la Dirección General, para tal ascenso.

En conclusión, la evidencia obtenida y el análisis de la misma, no apoyan la hipótesis original de diferentes formas de conducta política, ni la direccionalidad de la misma en, y hacia los sistemas ORGANICOS Vs los sistemas MECANICISTAS, por lo tanto:

H2.12 La conducta política presentará una orientación predominante vertical (subordinado-superior) tanto en sistemas ORGANICOS como en sistemas MECANICISTAS.

Una perspectiva adicional sobre la orientación vertical de la conducta política, se tiene cuando se correlaciona la modalidad: vertical/horizontal, con la modalidad: individual/coalicional analizada en la sección previa.

El cuadro 8.3 reporta la correlación entre estas modalidades por separado para Graduados, para Presupuestos y, para sus suma. El coeficiente de correlación de $C=-.46$ con $P=.05$ indica una relación relevante entre la conducta política iniciada individualmente y un objetivo vertical. Cuando un actor participa individualmente en conductas políticas;

presumiblemente para proteger o para aumentar su interés personal, tal conducta está también dirigida hacia los poderosos en la pirámide jerárquica. Esta orientación es fuerte (siete de diez casos) en el nivel alto de presupuestos una posible tendencia. Todo lo cual nos llevó a la siguiente hipótesis:

H2.13 La conducta política iniciada individualmente presentará una fuerte connotación vertical, tanto en sistemas MECANICISTAS, como en sistemas ORGANICOS.

ACOMODACION ABIERTA Y MANIPULACION ENCUBIERTA

Dos modalidades de conducta política serán consideradas en esta sección: encubierta/abierta (intento para evitar o restringir la visibilidad) y manipulativa/acomodativa (coerción y obligación Vs persuasión e inducción).

Se presentan juntas porque se descubrió una fuerte correlación entre ambas, la cual será analizada en este capítulo.

CONDUCTA POLITICA ABIERTA VS CONDUCTA POLITICA ENCUBIERTA

La hipótesis inicial, concerniente a conducta política abierta/encubierta: más encubierta en sistemas MECANICISTAS y más abierta en sistemas ORGANICOS, fue contradicha por la evidencia (cuadro 8.4), con Presupuestos, mostrando una mayor tendencia hacia conductas políticas abiertas que Graduados.

La direccionalidad hacia conducta política abierta en la organización orientada hacia el sistema MECANICISTA (Presupuestos), es particularmente sorprendente, dada la rigidez de los procedimientos y la definición clara de autoridad, junto con el nivel alto, detectado, de competitividad. Todo lo anterior, lógicamente sugiere un enfoque subyacente.

Una explicación posible se puede encontrar en la rigidez de los procedimientos, supuesta inicialmente como una razón para usar conductas políticas encubiertas en los sistemas MECANICISTAS. Aunque los procedimientos son efectivamente rígidos en Presupuestos, los mismos también proveen de una válvula de escape institucional a los asuntos controversiales, particularmente de índole técnica; los cuales pueden ser canalizados hacia el nivel superior para arbitraje. En varios casos, el asunto controversial fue de naturaleza técnica iniciada por un usuario del servicio, buscando un tratamiento presupuestal favorable para su departamento. El temor generalizado hacia la acusación de favoritismo y la facilidad de obtener respaldo de la Dirección, hacen legítima la práctica de los coordinadores, de buscar abiertamente el arbitraje de su inmediato superior, sobre bases técnicas. De hecho, tal procedimiento no solamente se usa para evitar "quemarse", sino para demostrar competencia ante el superior.

En Graduados, las controversias técnicas fueron triviales. Sin embargo, la ausencia de un procedimiento de arbitraje comúnmente aceptado, produjo conductas políticas encubiertas para suplir la ventaja de un canal abierto de confrontación.

Dos incidentes ayudarán a poner en claro las diferencias entre Graduados y Presupuestos sobre el punto en cuestión.

En Presupuestos, la clasificación de un gasto llegó a ser muy importante para un usuario del servicio, y la necesidad de aplicar este criterio fue manifestada al Director. Dado que, técnicamente, el asunto era controversial, el Director convocó a una reunión

entre el coordinador de Presupuestos, el usuario del servicio y el jefe del departamento. No se logró el acuerdo y el coordinador solicitó una segunda evaluación de su opinión. El asunto se turnó a la Dirección General, y la clasificación preferida por el usuario se aprobó finalmente.

El grado de apertura en esta confrontación es alto. El coordinador quería "golpear" al usuario, pero al mismo tiempo ni el jefe del departamento ni el director querían tomar la responsabilidad de la decisión. Sus palabras fueron: "fue fácil y natural" resistir la "presión" y solicitar la opinión de la Dirección General. El Director mismo, cuando se le preguntó sobre este episodio, admitió que se sentía mucho mejor cuando dejó el asunto en manos de la Dirección General y expresó además,

"Conseguir respaldo de la Dirección General... siempre es bueno".

El procedimiento aparentemente no generó sentimiento de culpa en ninguno de los participantes.

En Graduados un episodio similar tuvo un enfoque diferente:

"Un joven investigador después de trabajar por un tiempo para un cliente externo, fue repentinamente reasignado por el subdirector a uno de sus propios proyectos. El movimiento podía haber causado problemas entre el cliente y la institución, en virtud de la interrupción que sufría el proyecto original. El investigador presionó tanto como le fue posible a su jefe inmediato para lograr cancelar la reasignación o

por lo menos posponería. Después de una reunión a puerta cerrada, entre el subdirector y el jefe de Departamento se ratificó la reasignación del investigador. Fue estrictamente un juego de poder. "Yo tenía la razón, pero mi jefe no quiso, o no tuvo el suficiente poder para defender mi posición", comentó el entrevistado".

El manejo de injusticias a través de canales institucionales, parece ser la diferencia substancial entre los dos episodios. El hecho de que tales canales no existieran en Graduados acentuaban el manejo encubierto del problema y la frustración de la parte perdedora. "Yo nunca llegaré a Director, porque no hago política", afirmó un investigador de Graduados.

Por contraste, el grupo de eléctrica, el cual fue calificado como HIPER-ORGANICO, no mostró ninguna conducta política encubierta, ni tendencia manipulativa. Sus acuerdos internos fueron reportados abiertos, y todo mundo, al final de una junta, salía convencido de que la solución adoptada era la mejor. Sin embargo, si la presión (conducta política venía de fuera), el grupo desarrollaba conductas de subterfugio y manipulación, las cuales se discutían abiertamente entre los miembros.

En la actualidad, frecuentemente son atacados políticamente por otros miembros de la organización.

ACOMODACION VS MANIPULACION

La expectativa original de encontrar conductas políticas más acomodativas en sistemas ORGANICOS, y más manipulativas en sistemas MECANICISTAS, no fue confirmada. La tabla 8..5 revela que tanto como la acomodación (persuasión e inducción),

como la manipulación (coerción y obligación), estuvieron altamente presentes en Presupuestos y en Graduados. La manipulación fue más frecuente que la acomodación en ambas organizaciones y, sorpresivamente, mayor en Graduados que en Presupuestos. Solamente en el grupo de Eléctrica se presentó el uso unilateral de conductas políticas acomodativas.

La conducta política acomodativa tomó principalmente la forma de persuasión en Presupuestos, especialmente en asuntos técnicos. La forma en que un entrevistado reportó su uso es:

"Le presenté los pros y los contras como primer paso para convencerlo (a su jefe)... discutimos y llegamos a un acuerdo sobre lo que debería hacerse".

La inducción se presentó más comúnmente cuando el asunto involucraba una comisión. En el caso de Graduados, el coordinador quería asignarle un segundo proyecto a un investigador, para lo cual tuvo que presentarlo en forma atractiva para inducirlo a aceptar.

La coerción, aparentemente fue una forma recurrente de manipulación. Algunas veces se usó argumentando que el asunto no requería de mayor discusión. Otras veces el implícito "por el bien de la institución" o, "por el bien de tu carrera" fue para suprimir el desacuerdo. El siguiente episodio representa un uso de la coerción más "intenso", pero aparentemente más aceptable.

Un profesor-investigador protestó vigorosamente ante el coordinador, porque le pidió un viernes en la tarde, que preparara un reporte de su investigación para el lunes en la mañana. El proceso de discusión fue un dialogo entre sordos. "No hay forma de que lo haga para el lunes" dijo el profesor. "Que no

entiendes... quiero ese reporte para el lunes". -dijo el coordinador. Después de varias e idénticas repeticiones. el profesor dijo...sí.

El uso de la obligación. La segunda forma de manipulación tomó dos diferentes modalidades. Una fue el enfoque usual "me debes una", popular en los tratos con el personal de Presupuestos para obtener prioridad: "recuerda que te conseguí...que necesitabas".

Una segunda forma de obligación consistió de la distorsión de la realidad o de las reglas existentes, con el fin de lograr ciertas ventajas; por ejemplo: para apoyar una idea o solución, la recomendación de la Dirección General podría ser distorsionada o usada fuera del contexto, tal como: "hablé" personalmente con... en la Dirección General. De forma similar, las normas o políticas vigentes fueron distorsionadas para proteger intereses personales:

"De acuerdo: es tu presupuesto, pero puedo transferirlo a este proyecto, de acuerdo a las prioridades que marca el reglamento".

RELACION ENTRE LAS MODALIDADES DE LA CONDUCTA POLITICA

Las modalidades: acomodación/manipulación y abierta/encubierta, se observaron altamente correlacionadas. El cuadro 8.6 muestra un coeficiente de contingencia de .79 ($P=.001$). En otras palabras: la conducta política encubierta tuvo características definitivamente manipulativas, mientras que la conducta política abierta se encontró altamente relacionada al comportamiento acomodativo.

Varios autores (SCHEIN, 1976; CHRISTIE & GEIS, 1970) han reconocido la relación entre engaño y subterfugio en la arena política. Sin embargo, una correlación es "per ser", no direccional, por lo tanto, la principal duda viene a ser, ¿qué causa a qué? sin embargo, aunque la investigación no profundizó en este tópico, puede ser argumentado indirectamente en base a las observaciones, que el modo acomodativo/manipulativo determina características abierto/encubierto, y no viceversa.

El cuadro 8.6 muestra la correlación entre las modalidades abierta/encubierta de cada episodio con las características acomodativa/manipulativa de la conducta política. El número en cada celda representa la frecuencia de los episodios que tuvieron la combinación específica de las dos modalidades consideradas.

Por ejemplo, el número 8 en la celda superior derecha de Graduados, indica que 8 episodios contuvieron una combinación de conductas políticas encubiertas y manipulativas.

Se observó una fuerte tendencia en Presupuestos hacia conductas abiertas y acomodativas (53% de los casos reportados comparados con 33% en Graduados). Esto puede ser atribuido a los canales institucionalizados de resolución de conflictos existentes en Presupuestos, y a su interés común en tópicos técnicos; condiciones ausentes en Graduados.

Si, por ejemplo, consideramos el reclutamiento de personal (en un área estratégica de Presupuestos), el departamento administrativo actúa como un "amortiguador" entre el conflicto de intereses de los concursantes. Tal "amortiguador" no existe en Graduados; llevando, por lo tanto, a conductas políticas manipulativas y encubiertas.

El grupo de Eléctrica representó una excepción en el área de Graduados; su alto nivel de honestidad y sus intereses comunes determinaron una orientación substancial hacia el modo abierto y acomodativo de conducta política (tres de los cuatro episodios útiles reportados) basado sobre esta premisa, las hipótesis originales se formularán como sigue:

H2.14 La conducta política acomodativa se asociará con modalidades abiertas, tanto en sistemas ORGANICOS, como MECANICISTAS.

H2.15 La conducta política manipulativa se asociará con modalidades encubiertas, tanto en sistemas ORGANICO, como MECANICISTA.

H2.16 La presencia de mecanismos institucionalizados de solución de conflicto, alentará tendencias de conductas políticas más acomodativas y abiertas.

H2.17 Los sistemas HIPER-ORGANICOS, caracterizados por un alto nivel de honestidad y comunicaciones abiertas, presentarán conductas políticas más acomodativas y abiertas.

R E S U M E N

Se reportaron en este capítulo varios resultados, no todos de acuerdo con las expectativas iniciales. La conducta política individual con orientación vertical prevaleció en las dos organizaciones investigadas. Se encontró una asociación significante entre las conductas políticas individual y vertical y las políticas individual coalicional. Fue evidente también, una correlación positiva entre las modalidades abierta/acomodativa y encubierta/manipulativa.

Se investigaron así mismo, diferentes factores adicionales que impactaban a las modalidades de la conducta política. Se observaron varias contingencias en la forma de grupos de interés, la naturaleza de tópicos de confrontación (situaciones ganar-perder Vs situaciones ganar-ganar), niveles jerárquicos y mecanismos institucionalizados, para resolución de conflictos.

Los siguientes capítulos analizan el impacto de factores situacionales sobre la conducta política; tales como el riesgo y la incertidumbre; y el contenido de las decisiones políticas.

CUADRO 6.1

Presencia de las modalidades de la conducta política: individual y coalicional reportadas en los episodios del Centro de Graduados y del Departamento de Presupuesto.

		INDIVIDUAL	MIXTA	COALICIONAL
Centro de Graduados Nivel Alto	N = 10	1	2	1
Centro de Graduados Nivel bajo	N = 13	9	--	4
Centro de Graduados Total	N = 23	16	2	5
Porcentaje		70 %	8 %	22 %
Departamento de Presupuesto Nivel Alto	N = 14	8	1	5
Departamento de Presupuesto Nivel bajo	N = 8	5	--	3
Departamento de Presupuesto Total	N = 22	13	1	8
Porcentaje		59 %	5 %	36 %

* Mixto: Indica que ambas modalidades fueron detectadas en el mismo episodio

CUADRO 0.2

Frecuencia de las modalidades de la conducta política: Horizontal/vertical reportadas en los episodios.

		HORIZONTAL CONDUCTA POLITICA	MIXTA	VERTICAL CONDUCTA POLITICA
Centro de Graduados Nivel Alto	N = 10	--	3	7
Centro de Graduados Nivel bajo	N = 13	3	2	8
Centro de Graduados Total	N = 23	3	5	15
Porcentaje		13 %	22 %	65 %
Departamento de Presupuesto Nivel Alto	N 0 14	2	2	10
Departamento de Presupuesto Nivel bajo	N = 8	1	3	4
Departamento de Presupuesto Total	N = 22	3	5	14
Porcentaje		14 %	23 %	63 %

* Mixto: inidica que ambas modalidades fueron detectadas en el mismo episodio.

CUADRO 8.3

Matriz de correlación de las modalidades de la Conducta Política horizontal/vertical e individual/coalicional.

		Centro de Graduados				Departamento de Presupuestos	
		Conducta Política Horizontal	Conducta Política Vertical			Conducta Política Horizontal	Conducta Política Vertical
Conducta Política Individual	0	1	5	Conducta Política Individual	0	7	
	1	1	12		7	10	1
Conducta Política Coalicional	0	1	1	Conducta Política Coalicional	2	2	
	1	1	2		1	1	2

Centro de Graduados y Departamento de Presupuesto

		Conducta Política Horizontal	Conducta Política Vertical	Coeficiente de Contingencia	
Conducta Política Individual	0	2	12	C = 0.46*	P.05
	2	2	11		
Conducta Política Coalicional	2	3	5		
		1	2		

Definición de Numerales

El número en la esquina superior izquierda representa la frecuencia del nivel alto

5	
	12
	7

El número en el centro representa la frecuencia del total (alto bajo).

$$C^* = \left(\frac{K}{K-1} \right) \left(\frac{K}{N+K^2} \right)$$

El número en la esquina inferior derecha representa la frecuencia del nivel bajo

Nota: Los números indican frecuencia. Los valores mixtos fueron eliminados.

CUADRO 8.4

Frecuencia de las modalidades de la conducta abierta/encubierta reportados en los episodios de Centro de Graduados y del Departamento de Presupuesto

		ABIERTA	MIXTA	ENCUBIERTA
Centro de Graduados Nivel Alto	N = 10	4	2	4
Centro de Graduados Nivel bajo	N = 13	6	1	6
Centro de Graduados Total	23	10	3	10
Porcentaje		43 %	14 %	43 %
Departamento de Presupuesto Nivel Alto	N 0 14	8	1	5
Departamento de Presupuesto Nivel bajo	N = 8	4	3	1
Departamento de Presupuesto Total	22	12	4	6
Porcentaje		55 %	18 %	27 %

CUADRO 8.5

Frecuencia de las modalidades de conducta política: Acomodativa/Manipulativa reportadas en lo episodios del centro de Graduados y del Departamento de Presupuesto.

		ACOMODATIVA	MIXTA	MANIPULATIVA
Centro de Graduados Nivel Alto	N = 10	3	2	5
Centro de Graduados Nivel bajo	N = 13	5	--	8
Centro de Graduados Total	N = 23	8	2	13
Porcentaje		35 %	8 %	57 %
Departamento de Presupuesto Nivel Alto	N 0 14	5	2	7
Departamento de Presupuesto Nivel bajo	N = 8	4	1	3
Departamento de Presupuesto Total	N = 2	9	3	10
Porcentaje		14 %	14 %	45 %
Mixto: Indica que ambas modalidades fueron detectadas en el mismo episodio				

CUADRO 8.4

Matriz de correlación de las modalidades de la Conducta Política encubierta/abierta y acomodativa/manipulativa.

		Centro de Graduados		Departamento de Presupuestos	
		Conducta Política acomodativa/manipulativa		Conducta Política acomodativa/manipulativa	
Conducta Política Cubieta	0	3	8	0	6
	1		5	0	1
Conducta Política Abierta	2	1	3	2	2
	6	4	2	9	4

Centro de Graduados y Departamento de Presupuesto

		Conducta Política acomodativa/manipulativa		Coeficiente de Contingencia
Conducta Política Cubieta	1	14		
Conducta Política Abierta	15	5		

Definición de Numerales

El número en la esquina superior izquierda representa la frecuencia del nivel alto

5	
	12
	7

El número en el centro representa la frecuencia del total (alta/baja).

$$C = \sqrt{\frac{K}{K-1} \frac{K}{N+K^2}}$$

El número en la esquina inferior derecha representa la frecuencia del nivel bajo

Nota: Los números indican frecuencia. Los valores mixtos fueron eliminados.

CAPITULO IX

INCERTIDUMBRE RIESGO Y CONDUCTA POLITICA

Este capítulo se enfoca sobre dos aspectos situacionales claves de la conducta política: el grado de incertidumbre; y el riesgo inherente en los episodios reportados y a su efecto sobre la conducta política. Se pone atención también en las diferencias aparentes entre las organizaciones ORGANICAS y MECANICISTAS.

La incertidumbre se refiere al grado de conocimiento parcial y ambigüedad de las soluciones alternativas; el riesgo se define como el potencial de repercusiones negativas para el curso de acción decidido.

El impacto de la incertidumbre sobre la conducta política, originalmente postulado como "detonador" de la misma, presentó resultados mixtos sin patrones identificables. El riesgo se observó definitivamente relacionado a la conducta política, particularmente en organizaciones MECANICISTAS. Se detectó una alta correlación positiva entre la incertidumbre y el riesgo.

INCERTIDUMBRE Y CONDUCTA POLITICA

La intensidad de conducta política relativa a los episodios reportados se correlacionó con tres medidas diferentes de incertidumbre: incertidumbre en el episodio en sí mismo, evaluado por los entrevistados; la existencia de precedentes en la forma de situaciones similares en el pasado, y la naturaleza atípica/rutinaria de la situación (única Vs circunstancias recurrentes).

Los resultados son mixtos. La hipótesis inicial de mayor intensidad de conducta política bajo condiciones de incertidumbre, es desaprobada en el caso de evaluación de incertidumbre y la existencia de precedentes, en situaciones atípicas, aparentemente promueven la conducta política.

INCERTIDUMBRE EN EL EPISODIO REPORTADO

A cada sujeto entrevistado le fue pedido evaluar directamente el grado de incertidumbre (definida como la ambigüedad de alternativas y/o soluciones) encarada por el actor político principal, usualmente el narrador en sí mismo, en la situación descrita en el episodio. Sus respuestas fueron subsecuentemente correlacionadas con el nivel de intensidad de conducta política expresada en el mismo episodio.

Contrariamente a lo esperado, los datos en el cuadro 9.1 indican una correlación moderada ($r = .17$) entre la incertidumbre y la intensidad de conducta política. Al nivel agregado (C.G. + D..P.), cuando se les consideró por separado, la correlación negativa se acentuó más en Presupuestos ($r = .31$) que en Graduados ($r = -.13$)

Tales resultados son sorpresivos, dado que podrían indicar que la conducta política es más intensa cuando la certidumbre es alta. Son posibles dos explicaciones: una se refiere a la subvaloración de la incertidumbre expresada por el respondente; la otra es consecuente con la distinción entre el proceso y el contenido incierto, mencionado consistentemente por varios entrevistados.

El nivel de la incertidumbre en el episodio fue juzgado por el respondente como significativamente más alto en Presupuestos que en Graduados (cuadro 9.2, $X^2 = 2.7$ $P \leq .10$, 2 colas). Este hallazgo es contrario a la expectativa lógica de encontrar mayor incertidumbre en organizaciones ORGANICAS, que en organizaciones MECANICISTAS. También

contradice los resultados del cuestionario (características ORGANICAS/MECANICISTAS) del capítulo seis, que indicaba baja predictibilidad en el trabajo, y por lo tanto mayor incertidumbre en Graduados que en Presupuestos.

La subvaloración de la incertidumbre sólo puede ser explicada por la diferente tolerancia individual hacia la incertidumbre de los miembros de las dos organizaciones. Los respondientes de Graduados, por propensión, entrenamiento, o selección, puede tender a entender la incertidumbre de la situación. Su manejo rutinario de tópicos muy inciertos puede haber incrementado su presunción como rutina pura de situaciones objetivamente inciertas.

Tal interpretación aparentemente es apoyada por la tendencia de los niveles altos de Graduados, de atribuir baja incertidumbre a sus episodios, comparada con la opinión balanceada en nivel bajo (capítulo VI). La mayor confianza y expertez de los jefes les permite entender mejor la incertidumbre, comparada con la menor experiencia de los subordinados de la misma organización.

El razonamiento contrario pudo ser aplicado en Presupuestos. Dado el nivel de certidumbre alto del medio ambiente al que están acostumbrado, ellos pueden fácilmente sobrevalorar la incertidumbre de su episodio. Un segundo factor que podría explicar la correlación negativa entre la incertidumbre y la intensidad de la conducta política en Presupuestos, es la distinción que hicieron los respondientes en 10 casos (aproximadamente 20% del total) entre la incertidumbre del proceso y la incertidumbre del contenido al evaluar su episodio. La tendencia fue la de separar esas dos connotaciones de incertidumbre, y atribuir a cada una de ellas diferente grado de certidumbre/incertidumbre. Por proceso, los respondientes se refirieron a los pasos que deben ser tomados para reformular o implementar una decisión particular. El contenido se centraba más sobre el contenido técnico de la decisión en sí misma; por ejemplo, la forma correcta de conducir una supervisión de activo fijo.

Dos casos, quizás, nos ayuden a aclarar esta orientación diferente.

Un coordinador de Presupuestos refiriéndose a un asunto técnico llamó la atención de su jefe, al observar:

El soporte técnico de la decisión era ambiguo; realmente se podría hacer en varias formas. Pero, el procedimiento que recomendaba era el más claro... no me importó decirle a mi jefe que bien podría haber consultado a la Dirección General, antes de rechazar mi recomendación.

En Graduados un investigador reportó un caso con diferente connotación de incertidumbre:

Se tenía que entregar un trabajo en el fin de semana y se requería la adquisición de diferentes elementos indispensables para terminarlo. El responsable del proyecto estaba fuera de la ciudad y no se le podía localizar: el investigador adjunto estaba seguro de la necesidad de adquirir las piezas adicionales, pero no sabía quién lo podría autorizar

Después de solicitar la autorización del Subdirector, sin conseguir la aprobación, habló con el Director, quien finalmente aprobó la adquisición adicional.

“No sabía que era la única forma” dijo el investigador.

Los casos mencionados muestran llanamente la diferencia entre Graduados y Presupuestos. Como se esperaba, los casos de Graduados mostraron una tendencia a atribuir más incertidumbre a los aspectos de procedimiento de una decisión; y Presupuestos identificó al contenido como la principal fuente de incertidumbre de la misma.

Debe ser enfatizado que esta atribución diferencial de incertidumbre al contenido en Presupuestos y al proceso en Graduados: fue detectada solamente en los episodios que mostraban tal ambivalencia. La cual aparentemente está acorde con las características de Presupuestos.

La incertidumbre del proceso (cómo hacerlo o quién debe hacerlo), conduce a conductas políticas más intensas, que meramente argumentan sobre tópicos técnicos, los cuales pueden ser discutidos sobre las bases racionales de los principios de Contabilidad y Presupuestos.

En conclusión: la primera medida usada para intentar relacionar la incertidumbre a la conducta política, nos dio resultados confusos y contradictorios. Dos medidas adicionales de incertidumbre fueron visualizadas para probar tales relaciones: la existencia de precedentes y el "grado de rutina" involucrado en el episodio bajo análisis.

EXISTENCIA DE PRECEDENTES

La existencia de precedentes, en la forma de decisiones previas alcanzadas bajo circunstancias similares, fue considerada una medida sobre sustituta de la incertidumbre, dado que la experiencia previa podría disminuir la incertidumbre de la situación actual. Desde un punto de vista metodológico, fue más fácil y más directo para el respondiente identificarla.

Los datos en el cuadro 9.3 muestran una correlación negativa ($r = -.36$), a nivel agregado, entre la existencia de precedentes y la intensidad de conducta política. Este resultado tiende a confirmar los hallazgos reportados en la sección precedente, los cuales también indican una relación negativa entre la incertidumbre y la intensidad de conducta política.

Cuando los datos relativos a las dos organizaciones son analizados por separado, se observa en Presupuestos cierta tendencia a asociar la falta de precedentes con la alta intensidad de conducta política ($r = .19$). Lo anterior podría apoyar la idea: la alta incertidumbre derivada de la falta de políticas estimulará la conducta política en sistemas MECANICISTAS.

En Graduados no fue posible calcular el coeficiente de correlación, dado que la frecuencia reportada para una celda fue nula (celda inferior izquierda).

Sorpresivamente, la correlación entre los precedentes y la conducta política fue negativa, dado que lógicamente se esperaría que la falta de experiencia promoviera la actividad política intensa. Puede ser argumentado, sin embargo, que no es la existencia de precedentes "per se", sino la naturaleza del precedente lo que promueve la conducta política. Cuando una experiencia previa es, por ejemplo, contraria a los intereses del actor, la conducta política intensa puede ser una forma de compensar este obstáculo. Verbigracia: si consideramos el caso de un adjunto de Presupuesto, tratando de lograr que lo comisionen "individualmente" a un proyecto de la Dirección General, el origen de la conducta política intensa se ubicará en la necesidad de eliminar el precedente desfavorable de su petición (ningún adjunto es asignado directamente a un proyecto de la Dirección General sin la participación de su jefe).

En el caso de precedentes favorables no hay necesidad de conductas políticas intensas, dado que el actor tiene "soporte racional" para apoyar su posición. Un ejemplo de

esta posibilidad es la facilidad de solicitar el arbitraje de la Dirección General, sobre asuntos técnicos, en Presupuestos.

Desafortunadamente, esta tendencia sólo pudo ser verificada en un limitado número de episodios, dado que, en general, no se reportó la naturaleza favorable/desfavorable de los precedentes. Por lo tanto, tal razonamiento sólo puede ser formulado como una hipótesis tentativa.

SITUACIONES TÍPICAS / ATÍPICAS

Se preguntó directamente a los sujetos que tan atípica o rutinaria era la situación que describían en el episodio: ¿era inusual? o ¿era común y recurrente? en su trabajo.

Dado que las situaciones rutinarias deberían implicar un nivel más bajo de incertidumbre que las atípicas, este enfoque puede ser considerado una forma alternativa de medir la incertidumbre. Su correlación con la intensidad de conducta política en los episodios al nivel agregado, como lo muestra el cuadro 9.4, fue alta ($r=.41$). En otras palabras entre más atípica fue la situación más intensa fue la conducta política.

Cuando Graduados y Presupuestos fueron examinados por separado, el coeficiente de correlación fue diferente entre ambos: $r=.33$ para Graduados y $r=.50$ para Presupuestos. Una mayor relación entre situaciones atípicas y conducta política en organizaciones MECANICISTAS en comparación con organizaciones ORGANICAS, es consistente con el impacto de la existencia de precedentes reportado en la sección previa. Cuando enfrentaban una situación inusual y por tanto incierta, los miembros de organizaciones MECANICISTAS desarrollan conductas políticas más intensas que sus contrapartes de sistemas ORGANICOS. Ante la falta de precedentes, buscan la interacción directa en su intento de influencia, lo cual tiende a incrementar la intensidad política de la interacción.

Por ejemplo:

En una reunión con supervisores de la Dirección fue ofrecido un jefe de departamento ser transferido a otra institución. Esto fue una situación inusual, sin precedentes. "El explotó" el potencial político de la situación negociando la oferta tanto con el Director (su jefe actual), como con la Dirección General, para obtener el máximo beneficio para su "carrera". Después de una serie de propuestas y contrapropuestas, decidió no aceptar la transferencia y obtener una mejor posición (subdirector) en su institución actual.

Las circunstancias altamente atípicas de este episodio, junto con la falta de política sobre el mismo, permitieron al sujeto desarrollar un intenso juego político que podía haber sido infactible en una situación más rutinaria.

El menor grado de asociación entre situaciones atípicas e intensidad de conducta política detectado en Graduados, puede ser explicado como cierta tolerancia para condiciones inesperadas, desarrollada por los miembros de este grupo. Un gran número de situaciones fueron reconocidas como atípicas en Graduados; porque la incertidumbre es la norma. El impacto resultante sobre la conducta política es menos acentuado en Graduados que en Presupuestos.

NUEVAS HIPOTESIS SOBRE INCERTIDUMBRE

Se usaron tres medidas diferentes para asociar la incertidumbre de la situación política descrita en el episodio reportado, con su correspondiente intensidad de conducta política. Los resultados fueron mixtos: se detectó una correlación negativa moderada entre la incertidumbre y la conducta política y entre la existencia de precedentes y la conducta política; mientras que se estableció una asociación positiva entre situaciones atípicas y conducta política.

Es de suponer que las vías de percepción pueden actuar como una variable activa entre la incertidumbre y la conducta política, disminuyendo la direccionalidad negativa de la correlación. Los datos disponibles no soportan la hipótesis original de conductas políticas intensas en situaciones inciertas; pero tampoco permiten deducir ninguna formulación opuesta factible.

Se hizo una distinción entre incertidumbre en el proceso de incertidumbre en el contenido. El primer tipo fue reportado predominante en Graduados y el segundo en Presupuestos. Sin embargo, esta asociación fue solamente probada como una tendencia, por lo que se puede proponer la siguiente hipótesis tentativa:

H3.3 La incertidumbre relativa al proceso será prevaleciente en sistemas ORGANICOS. Y la incertidumbre relativa al contenido será prevaleciente en sistemas MECANICISTAS.

En relación al impacto de los precedentes sobre la conducta política, se argumenta que: aunque la correlación fue negativa, el factor que inicia la conducta política es la naturaleza favorable/desfavorable de los precedentes. Dado lo limitado de los datos

disponibles para soportar una formulación completa, sólo puede proponerse una hipótesis en forma tentativa:

H3.4 Los precedentes desfavorables al actor político, tenderán a aumentar la intensidad de su conducta política; y los precedentes favorables tenderán a disminuirla.

La naturaleza atípica/típica (rutinaria) de la situación, se observó, tenía una correlación positiva con la conducta política, confirmándose así la hipótesis original.

H3.5 La conducta política será más intensa en situaciones atípicas que en situaciones rutinarias.

La tendencia anterior, también se observó era más fuerte en sistemas MECANICISTAS que en sistemas ORGANICOS. Por lo que se propone:

H3.6 Cuando se enfrentan situaciones atípicas, la intensidad de la conducta política será más alta en sistemas MECANICISTAS que en sistemas ORGANICOS.

RIESGO Y CONDUCTA POLITICA

Como un corolario al tópico de la incertidumbre, se pidió a los sujetos que evaluaran el grado de riesgo involucrado en el episodio político reportado. El riesgo fue considerado como el potencial de repercusiones políticas, tales como: revaloración, pérdida de

oportunidades, promoción, compensación, etc. El concepto de riesgo incluye a la propensión individual al riesgo, evaluación del retorno (pago) esperado, y la importancia del evento. La correlación entre el riesgo y la incertidumbre es positiva. El cuadro 9.5 reporta un coeficiente de correlación de $8=.26$.

La correlación entre el riesgo y la intensidad de la conducta política es moderada pero positiva. Los datos en el cuadro 9.6 reportan un coeficiente de correlación SIGMA de $.29$ cuando se analizan Graduados y Presupuestos en forma agregada, indicando cierta tendencia de asociación de riesgos altos en conductas políticas intensas.

Cuando se analizaron por separado los datos para Graduados y Presupuestos, se detectaron diferencias importantes entre las dos organizaciones. La asociación entre riesgo e intensidad de conducta política es considerablemente menor en graduados ($8=.07$) que en Presupuestos ($8=.54$). Esto indica que la conducta política es menos riesgosa en sistemas ORGANICOS que en sistemas MECANICISTAS.

Dos ejemplos, quizás permitan aclarar las diferencias de percepción entre las dos organizaciones.

En Presupuestos, fue negada a un coordinador la recategorización (promoción) por el comité respectivo; por norma ésta debería haber sido la decisión final: Algunos meses después el coordinador solicitó al Director la promoción de nuevo, contando para estas fechas con la recomendación (respaldo) de un funcionario de la Dirección General. Ante esta situación el Director no sólo lo recomendó sino que ejerció una gran influencia sobre el comité y sobre el jefe del coordinador para apoyar la promoción.

El respondiente que reportó este caso estuvo involucrado sólo marginalmente en el proceso total, pero juzgó la posición del coordinador y del Director como extremadamente riesgosa, dado que fue violada una norma reglamentaria importante, y el precedente podía provocar intrigas políticas en el futuro. Además, el resentimiento del comité de

recategorización y del jefe del departamento involucrado por la presión que ejerció sobre ellos el Director, podría producir una confrontación seria y una división al nivel de jefes de departamento.

En Graduados, el riesgo de un caso similar fue juzgado en forma diferente:

Un investigador obtuvo el contrato de una empresa local, en una disciplina nueva. Cuando se decidió acerca de la asignación al proyecto y sobre la distribución de los ingresos, se presentó una grave discusión con el patronato (gerente), quien argumentaba que, de acuerdo al reglamento, todo el ingreso debería de ser asignado a ellos, dado que el trabajo se realizaría durante el tiempo normal de labores de los investigadores.

El coordinador de Graduados defendió extremadamente la posición de su grupo durante varias reuniones con el Director, y al mismo tiempo trató de generar tanto apoyo como le fue posible para su causa, de parte de los otros grupos que hacían trabajos de extensión. Finalmente se alcanzó una solución, al dividirse el ingreso en partes iguales entre el patronato y el grupo de investigadores.

Cuando se le pidió que evaluara el riesgo que tomó al perseguir tan tenazmente su meta, el coordinador comentó:

No creí que me arriesgara demasiado al enfrentarme al patronato (gerente). En realidad no tenía nada que perder. O aceptaba mis condiciones, o no se hacía el trabajo.

Los casos anteriores presentan puntos en común. En ambos se violó una norma reglamentaria por presiones del nivel superior, en ambos ejemplos, la intensidad de la conducta política fue muy alta, pero la percepción del nivel del riesgo involucrado fue substancialmente diferente. Alto en el primer caso y bajo en el segundo.

Varias explicaciones pueden ser formulada para justificar que en Presupuestos se perciba un mayor nivel de riesgo que en Graduados, cuando tratan con situaciones de la misma intensidad política. Primero, el concepto de regla es más fuerte en sistemas con orientación MECANICISTA: como Presupuestos, en donde el violar una norma en este tipo de organización es considerado muy riesgoso, dado que la observancia de la regla es el mecanismo básico de coordinación. En Graduados las normas son menos rígidas, dado que, como en el caso del nuevo proyecto, la realidad tiende continuamente a cambiarlas.

Segundo, la confrontación y la división de opiniones casi nunca se presentan en las organizaciones MECANICISTAS, particularmente cuando está involucrado un superior. El sistema usualmente provee de una red de procedimientos que evitan la confrontación que podría romper la cadena de dirección establecida.

En sistemas ORGANICOS la confrontación es más aceptable y menos riesgosa, dado que la incertidumbre en el medio ambiente provoca que la conducta espontánea sea la forma más rápida de resolver controversias.

Tercero, el concepto de riesgo es más amenazador para un sistema MECANICISTA. Tal conducta embrolla las normas y los reglamentos establecidos. Es altamente riesgoso participar en actividades políticas.

Finalmente, la propensión individual al riesgo quizás sea más alta entre los miembros de Graduados que entre los miembros de Presupuestos. Los primeros, por las características por las que fueron seleccionados y por el entrenamiento a que fueron sometidos, se adaptan más fácilmente (naturalmente) al nivel de riesgo, así como al nivel de incertidumbre, de su

medio ambiente, lo que finalmente les permite evaluar como normal el riesgo relativo en su organización, aunque tal nivel sea más alto que en otras organizaciones.

Por ejemplo: si los actores fueran intercambiados en los dos casos reportados, el actor del caso de Graduados probablemente percibiría un nivel de riesgo bajo en la situación que enfrentaron en Presupuestos; y el actor de Presupuestos probablemente vería un alto riesgo en la confrontación que se dio en Graduados.

Por lo tanto, aunque la asociación entre riesgo y conducta política no fue considerada en el conjunto inicial de hipótesis, los datos obtenidos sobre este aspecto sugieren:

H3.7 El riesgo asociado a la conducta política será más alto en sistemas MECANICISTAS que en sistemas ORGANICOS.

R E S U M E N

Dos aspectos situacionales relativos a la conducta política fueron analizados en este capítulo: la incertidumbre y el riesgo.

La incertidumbre y la conducta política presentaron una asociación difusa; las evaluaciones de la incertidumbre fueron inversamente relacionadas a la intensidad de la conducta política en los episodios, pero se señaló que las "vías" de percepción pudieron haber afectado el juicio de los sujetos entrevistados, tanto en Graduados como en Presupuestos. Se detectó también una diferencia entre incertidumbre de percepción e incertidumbre de contenido.

•
•

Dos medidas de incertidumbre fueron usadas adicionalmente, denominándose "existencia de precedentes" y nivel de rutina/no rutina en el episodio. Solamente el segundo factor fue relacionado claramente con la conducta política, siendo ésta más intensa en situaciones atípicas que en rutinarias, y consecuentemente mayor en sistemas MECANICISTAS en donde la rutina es la norma.

El riesgo presentó en general una relación positiva con la conducta política; pero tal asociación fue, de nuevo, mayor en sistemas MECANICISTAS que en ORGANICOS.

La incertidumbre y el riesgo son dos variables importantes que deben ser consideradas en relación con la conducta política; pero ellas sólo en forma marginal aclaran el tópico del contenido de la decisión asociada a la conducta política. El siguiente capítulo analizará el contenido de las decisiones políticas y su similitud en los dos tipos de organizaciones bajo estudio.

CUADRO 9.1

Matriz de correlación de la intensidad de la conducta política en el episodio y la incertidumbre.

Graduados intensidad de C.P.

Incertidumbre	A	M	B
Alto	3	2	2
Medio	3	1	1
Bajo	6	1	3

$r = -0.13$

Presupuestos intensidad de C.P.

Incertidumbre	A	M	B
Alto	7	1	5
Medio	3	-	-
Bajo	4	-	2

$r = -0.31$

Total intensidad de C.P.: Graduados + Presupuestos

Incertidumbre	A	M	B
Alto	10	3	7
Medio	6	1	1
Bajo	10	1	5

$r = -0.17$

CUADRO 9.2

Evaluación de incertidumbre en el episodio realizada por los sujetos entrevistados

	Centro de Graduados		Departamento de Presupuesto		
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
Incertidumbre en el episodio	Alto	7	32	13	59
	Medio	5	23	3	14
	Bajo	10	45	6	27
	Total	22	100 %	22	100%

$\chi^2 = 2.7$ significativo al $P \leq 0.10$ *

* La frecuencia Media fue eliminada.

CUADRO 9.3

Matriz de correlación de la intensidad de la conducta política en el episodio y la existencia de precedentes.

Graduados intensidad de C.P.

Precedentes

No

	A	M	B
No	6	3	4
Si	5	1	-

 $r =$ **Presupuestos intensidad de C.P.**

Precedentes

No

	A	M	B
No	11	1	5
Si	3	--	2

Si

 $r = 0.19$ **Total (C.G. D.P.) intensidad de C.P. (episodio)**

Precedentes

No

	A	M	B
No	17	4	9
Si	8	1	2

Si

 $r = -0.36$

* Los valores medios fueron eliminados

CUADRO 9.4

Matriz de correlación de la intensidad de la conducta política en el episodio y la naturaleza (rutinaria/atípica) de la situación. (frecuencia de respuestas).

Graduados intensidad de C.P.

Situación	A	M	B
Atípica	10	2	5
Mixta	-	-	-
Rutinaria	2	-	2

$r^* = 0.33$

Presupuestos intensidad de C.P.

Situación	A	M	B
Atípica	9	-	3
Mixta	2	-	-
Rutinaria	3	-	3

$r^* = 0.50$

Total (C.G. + D.P.)

intensidad de C.P.

Situación	A	M	B
Atípica	19	2	8
Mixta	2	-	-
Rutinaria	5	-	5

$r^* = 0.41$

* Los valores mixtos y medios fueron eliminados.

CUADRO 9.5
Matriz de correlación de la incertidumbre y el riesgo de los episodios (frecuencia de respuesta).

Total (C.G. + D.P.)

Riesgo	Incertidumbre		
	A	M	B
Alto	6	4	3
Medio	8	-	4
Bajo	5	3	8

$r = 0.26$

CUADRO 9.6

Matriz de correlación de intensidad de conducta política en el episodio y el riesgo. frecuencia de respuestas).

Graduados intensidad de C.P.

Riesgo	A	M	B
Alto	3	2	2
Medio	4	1	-
Bajo	5	1	4

$\bar{R} = 0.07$

Presupuestos intensidad de C.P.

Riesgo	A	M	B
Alto	6	-	1
Medio	4	-	3
Bajo	3	1	3

$\bar{R} = 0.54$

Total (C.G. + D.P.) intensidad de C.P.

Riesgo	A	M	B
Alto	9	2	3
Medio	8	1	3
Bajo	5	1	7

$\bar{R} = 0.29$

CAPITULO X

CONTENIDO DE LAS DECISIONES POLITICAS

Estudios empíricos recientes, realizados por MADISON (1979) y GANDZ & MURRAY (1980), indican que la conducta política se concentrará sobre decisiones que involucran tópicos de interés personal (promoción, incremento salarial, transferencias) y, en general, sobre la asignación de recursos escasos en la organización.

Las conclusiones de la presente investigación confirman tales afirmaciones: los tópicos de intereses personales son considerados altamente políticos, tanto en Graduados como en Presupuestos; y al mismo tiempo también representan el recurso más escaso en la forma de oportunidad promocional: comisiones y posiciones de dirección.

Se investigaron dos aspectos adicionales de las decisiones políticas. Uno es la inclinación a promover su propio punto de vista Vs el resistir la decisión de otro.

El segundo es el grado de intensidad política, evidente en las decisiones políticas Vs las decisiones operacionales.

Los resultados obtenidos indican que las decisiones del tipo de "resistencia" fueron más comunes en Graduados, mientras que la del tipo de "promoción" fueron más evidentes en Presupuestos. No se detectó ninguna diferencia en intensidad de conducta política entre las decisiones políticas y las administrativas.

RANGO DEL CONTENIDO DE LAS DECISIONES POLITICAS

IMPORTANCIA DE LOS TOPICOS DE INTERES PERSONAL

Se pidió a los sujetos, durante la entrevista, describir el tipo y el rango de tres diferentes decisiones que percibieron con alta connotación política dentro de su respectiva organización.

Los resultados presentados en el cuadro 10.1 claramente reportan los tópicos de interés personal entre los tipos de decisiones percibidos, como altamente políticos. La promoción a nivel de dirección fue clasificada en primer lugar, y la promoción en general, fue clasificada en tercer lugar. Varias de las entrevistas enfatizaron el grado de orientación política en los tópicos de interés personal.

"Necesitas más que capacidad para llegar a ser Director... Necesitas conocer gente importante, y antes que nada, evitar tener enemigos".

"Si quieres "subir" tienes que hacerles el juego; necesitas que te vean. Si alguien te recomienda en la Dirección General... será la gran diferencia".

"Cuando vas "subiendo" tu capacidad es reemplazada por tu habilidad política".

"Cuando llegas a ser candidato a Director, todo lo que se requiere es que algún funcionario de la Dirección General te "queme" y estarás fuera de la jugada. Es una situación muy política".

En cada nivel jerárquico el sujeto estaba preocupado por promoverse al siguiente nivel, y al llegar a la Dirección, la aspiración promocional se enfatizaba.

“Cuando llegas a Director en cuando comienza el juego”. “De ahí a la Dirección General”.

“En el grupo de jefes (de departamento) hay un balance de poder, ninguno domina a los demás”.

Las asignaciones (nombramientos) y las comisiones fueron el siguiente grupo más importante de las decisiones de interés personal, más comunes, que tenían implicaciones políticas. El segundo lugar y el cuarto lugar representaron dos aspectos del mismo tópico, desde diferente punto de vista.

La asignación (nombramiento) es el punto de vista de los niveles bajos, en donde la aspiración de cada uno es la de ser asignado a un departamento “importante” en el que pueden demostrar su capacidad técnica y su habilidad política. El episodio reportado en el capítulo VIII, donde tres sujetos compitieron por el mismo trabajo, es un buen ejemplo del tópico que implica rivalidad. La negativa a lograr un acuerdo (compromiso) en este caso, ejemplifica la naturaleza altamente competitiva de lo asuntos de interés personal.

La comisión a grupos “importantes” representa la otra cara de la moneda desde el punto de vista de los niveles altos: el asunto es el mismo: así como los sujetos en los niveles bajos necesitan ser asignados a departamentos importantes, los directivos necesitan ser comisionados a grupos de “interés” (para la Dirección General), para ser candidatos a puestos superiores. Esto les permitirá acumular puntos a su favor (hacer méritos) que serán “contabilizados” y “acreditados” por los funcionarios (amigos) en la Dirección General.

De los tipos remanentes de decisiones reconocidas como “políticas”, una sobresale en mi opinión por tener particular relevancia: La asignación de proyectos “clave” a

departamentos. Aunque no fue reconocido, como un tópico preponderantemente político, fue reconocido como tal, varias veces, tanto en Graduados como en Presupuestos.

Esencialmente, se refiere a la tendencia en cualquier unidad o grupo a no involucrar a otros grupos en los proyectos claves que le fueron asignados, a menos que se registre una falta total de expertez en la unidad original. En Graduados asumió la forma de una lucha interdisciplinaria, por ejemplo: el grupo de Mecánica trató de resolver un problema de computación para un cliente externo, sin la participación de la gente de Sistemas; o el grupo de Industrial, quien trató de resolver un problema de diseño sin la ayuda del grupo de mecánicos.

En Presupuestos, los esfuerzos se orientaron hacia la meta de mantener la solución de los problemas detectados a nivel interno. Por ejemplo: si en el transcurso de una supervisión era detectado un problema de logística de operación, el jefe de Presupuestos tenía serias reservas para solicitar la participación de los especialistas de Graduados.

Tal resistencia fue basada usualmente en la ignorancia y el miedo. Primero porque había una falta total de conocimiento en Presupuestos, sobre la orientación (de consultoría), y de la capacidad de los grupos de Graduados; y el segundo, y más importante, se temía que llamar a Graduados fuese tomado como falta de capacidad por los niveles superiores. Tal miedo tenía razones subyacentes más poderosas que aquellas que manifestaban, "de no quemarse". Retlejaba el miedo del jefe del departamento de Presupuestos a perder la posición de poder que tradicionalmente había mantenido sobre toda la institución, y de aumentar el poder de Graduados y su potencial de expansión futura.

La "guía" política es otro asunto que, aunque no fue ampliamente reconocido como altamente político, presenta algunas connotaciones políticas peculiares, necesarias de ser examinadas en investigaciones sobre conducta política futura. Muchos sujetos se refirieron a la conducción (guía) política como el "Paso inevitable" para lograr promociones importantes y asegurar una carrera firme hacia las posiciones de poder. Básicamente consiste en la relación

simbiótica entre un "joven prospecto" y un "avezado funcionario": el funcionario selecciona a un prospecto joven para asignarle sus comisiones más importantes esperando que las cumpla efectivamente con poca supervisión, y dejándolo así en libertad de atender sus asuntos (políticos) de interés personal. El joven, por otro lado tiene la oportunidad de ganar experiencia, hacer relaciones y finalmente obtener en promedio, promociones importantes en poco tiempo.

Lo que hace de la conducción (guía) política un fenómeno interesante, es que tiene connotaciones políticas al comienzo, pero aparentemente llega a ser una relación más interpersonal que política cuando se desarrolla llegando, incluso al final, a estar basada más en el respeto mutuo y en la autoidentificación, que justamente en la ganancia personal.

Un sujeto de Graduados comentó:

Un consejero es hasta cierto punto un protector como cuando empiezas...Te consigues buenos trabajos, te ayuda a relacionarte... Te recomienda. Pero al final el entendimiento mutuo será lo importante.

Una opinión similar fue expresada por un profesor del grupo de Eléctrica.

Tener un guía, es tener a alguien viendo por ti... lo que te conviene. Es alguien en quien confiar y con quien puedes "abrirte".

SIMILARIDADES Y DIFERENCIAS ENTRE GRADUADOS Y PRESUPUESTOS

Si analizamos por separado la clasificación de las decisiones consideradas políticas por Graduados y Presupuestos (cuadro 10.2), el orden es muy similar para las dos organizaciones.

Entre los cinco rangos superiores, la única discrepancia fue en comisiones (ordenada en segundo lugar en Presupuestos y ausente en Graduados), y la importancia relativa de promoción a directivo (primera en Graduados y cuarto en Presupuestos).

La importancia de la comisión (a grupos staff) se percibe más relevante políticamente en Presupuestos por dos razones. Primero, la ejecución del trabajo depende altamente de la habilidad (escasa) de los sujetos del nivel bajo (hacen el trabajo en forma manual). Por lo tanto, es importante para los jefes formar grupos staff para ejecutar los trabajos "complejos" y evitarse así pérdidas de tiempo y dolores de cabeza.

Segundo, el hecho de que la formulación de Presupuestos sea responsabilidad de otro departamento, (departamento de Planeación) crea continuamente fricciones entre los jefes de ambos departamentos, ya que ambos tienen jurisdicción sobre el mismo asunto. Esto crea continuamente la necesidad de formar grupos staff (claves), como se comentó en el capítulo VIII, fue considerada por varios de los sujetos entrevistados como un asunto con sobretonos políticos. En Graduados el problema de comisiones es prácticamente inexistente. Los grupos de trabajo son pequeños y más permanentes, y la asesoría es prácticamente nula; y cuando existe, la dan profesores visitantes.

La diferencia en importancia asignada para promoción a directivos entre Graduados (1er lugar) y Presupuestos (4to lugar) es más difícil de interpretar. Una posible explicación es la diferencia en el criterio de evaluación y selección usado en las dos organizaciones. En Presupuestos, el avance paso a paso hacia directivo, es monitoreado por competencia técnica.

Además el proceso de promoción de coordinador a jefe de departamento es lento y requiere la descalificación del 90% de los candidatos antes de la consideración final. En Graduados, la evaluación es menos rígida y el proceso es más corto, dado que es común para profesionistas experimentados externos integrarse a la institución al nivel de investigadores, con pocas expectativas de ser promovidos a coordinadores o jefes.

Las diferencias en la ordenación de las decisiones políticas entre Graduados y Presupuestos reflejan sus atributos ORGANICOS y MECANICISTAS.

Presupuestos mantiene un proceso de administración de personal más formal para manejar a un grupo con escolaridad en promedio bajo. Graduados, por otro lado, puede tratar sus asuntos de personal más informalmente, porque sus grupos son pequeños y con altos niveles de escolaridad.

CONTENIDO POLITICO DE LOS EPISODIOS

Para verificar con mayor precisión el tipo de las decisiones consideradas preponderantemente políticas, se analizó al contenido de las narraciones para cada categoría relativa a la intensidad de conducta política.

Los datos del cuadro 10.3 confirman con amplitud las conclusiones reportadas en la sección previa, particularmente las que señalaban que las decisiones relativas a tópicos de interés personal eran las decisiones técnicas y se percibían como las de menor grado de intensidad política.

La prueba de significancia de la diferencia entre las medias que presenta el cuadro 10.4, indica una diferencia significativa entre los dos grupos (prueba t, significativa a $P < .001$), lo cual confirma que las decisiones técnicas pueden ser consideradas de menor intensidad política.

Las decisiones técnicas presentaron la principal contradicción en las narrativas. Por un lado, los sujetos entrevistados asignaron una baja connotación política a los asuntos de índole técnica, pero al mismo tiempo reportaron decisiones de tipo técnico cuando se les pidió narrar un episodio político. Este fenómeno se presentó casi exclusivamente en Presupuestos, lo cual puede ser interpretado como una fuerte indicación de la baja intensidad de conducta política en sistemas MECANICISTAS. Además cuando se les pidió que reportaran un episodio con características políticas, relataron episodios con bajas connotaciones técnicas.

En el lado opuesto y final de la escala, los episodios se centraron sobre la promoción a directivo, lo cual fue reconocido como el tipo de decisión de mayor intensidad política, aunque fue reportado solamente en el 5% de los episodios. Esto puede ser interpretado como

una indicación de que el tópico "promoción" es políticamente una "papa muy caliente" para ser mencionado en un ejemplo común de conducta política.

En resumen, este análisis de contenido en las decisiones políticas, tanto en la forma de autoevaluación de los sujetos, como en la forma de evaluación por el investigador, indican que los tópicos de "interés personal" pueden ser considerados más políticos que los tópicos de índole técnica, por lo que podemos proponer:

H.4.3 Las decisiones relativas a tópicos de interés personal serán más políticas que las decisiones de tipo técnico, tanto en sistemas ORGANICOS como en sistemas MECANICISTAS.

LA ESCASEZ DE RECURSOS Y LA CONDUCTA POLITICA

El comportamiento de la escasez de recursos concuerda con los patrones establecidos por los tipos de decisión (personal/técnica) en su relación con la conducta política. Todos los asuntos de interés personal (promociones, asignaciones, comisiones) reflejan una lucha por los recursos escasos. Un coordinador de Presupuestos, al considerar sus oportunidades para llegar a la jefatura del departamento, comentó:

"Sólo una a dos personas pueden esperar a llegar a jefes, realmente no hay oportunidad. La competencia, cuando hay oportunidad... es tremenda.

Esta misma línea de razonamiento se aplica a la asignación de trabajo y a las comisiones, ya que sólo un limitado número de "buenos puestos" está disponible, lo que se traduce en escasez, misma que tiende a promover la conducta política.

Los asuntos técnicos y sus tópicos asociados, por el contrario, fueron clasificados con baja intensidad política. Ello básicamente refleja una abundancia de ellos y no una escasez. La decisión técnica pura es un recurso expansivo que será adquirido sólo si uno desea invertir tiempo y esfuerzo en él. Las opiniones técnicas, al menos en la forma presentada por varios casos y especialmente en Presupuestos, tienden a ser consideradas abundantes y fácilmente disponibles. Fue común, por ejemplo, para auxiliares de Presupuestos, no sólo consultar a su coordinador, sino también a funcionarios de la Dirección General sobre la manera de manejar un asunto técnico complicado.

Por lo tanto, la hipótesis inicial de que la escasez de los recursos aumentará la conducta política se confirmó aparentemente, por lo que podemos proponer:

H.4.4 Las decisiones que involucren la asignación de recursos escasos, serán percibidas como más políticas que las decisiones sobre asuntos en donde los recursos son abundantes, tanto en sistemas ORGANICOS como en sistemas MECANICISTAS.

DECISIONES DEL TIPO POLITICO/ADMINISTRATIVO

Para verificar la hipótesis de que las decisiones de tipo político serán percibidas más políticas que las del tipo administrativo, se pidió a los sujetos entrevistados que evaluaran su propio episodio sobre un continuo político-administrativo.

Las decisiones del tipo político fueron definidas como aquellas que creaban una nueva guía de acción para el futuro, o que establecían un precedente significativo. Las del tipo administrativo fueron, por el contrario, las que intentaban resolver un problema de operación inmediata solamente en reacción a la situación inmediata.

Los datos en el cuadro 10.5 indican una correlación negativa baja ($r = -.60$) entre las decisiones políticas y la intensidad de la conducta política. En otras palabras, aparentemente no existe relación entre el tipo de decisión (administrativo/político) y la conducta política. Además las decisiones políticas representaron menos del 25% de las decisiones reportadas en los casos, significando que tales decisiones son raramente consideradas cuando el asunto es político.

Los datos disponibles, por lo tanto, no confirman la hipótesis inicial de que el tipo de decisión política era más político que el tipo de decisión administrativo. La falta de correlación en esas dos variables es, por lo tanto, reflejada en la siguiente hipótesis:

H4.5 La naturaleza política o administrativa no afectará a la conducta política, ni en los sistemas MECANICISTAS ni en los sistemas ORGANICOS.

Una interpretación es que, al menos en el nivel bajo, los sujetos entrevistados no tienen oportunidad de tratar con asuntos políticos, o que los perciben de naturaleza no política. Investigaciones futuras deberán profundizar más sobre esta cuestión y concentrarse en los sujetos del nivel alto de las organizaciones. Quizás éstos tengan una percepción diferente.

DECISIONES DE "RESISTENCIA/PROMOCION"

El análisis de contenido de los episodios, reveló que la conducta política puede ser dirigida hacia dos metas opuestas: a promover y soportar una decisión o, alternativamente, resistirla o prevenirla.

El caso mencionado previamente, de un sujeto de Presupuestos tratando de convencer a su jefe de que lo comisionara (directamente) a un grupo de trabajo de la Dirección General, o el del superior presionando a un subordinado para reasignarlo a otro proyecto, son los ejemplos de la posición del tipo "promotor".

La fuerte reacción del grupo de Eléctrica, por la comisión arbitraria de uno de sus miembros a un comité externo o, la lucha iniciada en Graduados para defender su participación en los ingresos generados por un servicio de extensión, son ejemplos de conducta política dirigida a resistir a la decisión o la imposición de otro.

Los datos en el cuadro 10.6 indican una diferencia significativa entre Graduados y Presupuestos hacia las metas de su conducta política ($X^2 = 4.36$, al $P=0.05$, 2 colas). El tipo de "conducta política" "promotor" fue predominante en Presupuestos y el tipo de "resistencia" fue prevaleciente en Graduados.

Tal diferencia en la orientación puede ser explicada por la más rígida línea de autoridad, junto con la red de normas y procedimientos vigentes en Presupuestos. Tan burocrática situación favorece la conducta política dirigida a soportar una posición, pero inhibe la resistencia política, particularmente hacia decisiones provenientes de un superior.

El menor número de tales restricciones en Graduados produce un mejor balance de poder, lo que hace factible resistir una decisión propuesta por una persona de mayor nivel jerárquico.

Otra prueba para analizar la dicotomía promoción/resistencia, fue correlacionarlas con la intensidad de conducta política. El cuadro 10.7 muestra una fuerte correlación ($r=,48$, $P<,01$) entre la conducta política resistida y la intensidad política. En otras palabras: la conducta política dirigida a resistir una imposición, es más intensa que la conducta política dirigida a promover una posición. Resistir una imposición requiere más energía política, simplemente porque la posición de poder inicial del actor político será probablemente más baja que la de la parte impositiva. Por el contrario la conducta política de tipo "promotor" es usualmente hecha desde una alta posición de poder y es, por lo tanto, más fácil de ejercer.

El episodio ya descrito de un investigador reasignado abruptamente a otro proyecto por un superior, es un ejemplo de lo anterior. El superior probablemente tenía la autoridad para transferirlo, pero el hecho de que tal acto fuese visto como una imposición por el investigador, y el hecho de que violara una norma de procedimiento, "disparó" la conducta política intensa que se oponía a la decisión. El sujeto "actuó" para convencer a su jefe inmediato a defender su caso, oponiéndose a la intrusión de su superior.

Dos nuevas hipótesis pueden ser formuladas sobre la base de tales hallazgos:

H4.6 La conducta política dirigida a prevenir o resistir la decisión a posición de cualquiera, será prevaleciente en sistemas ORGANICOS; y la conducta política dirigida a promover o apoyar la decisión o posición propia, será prevaleciente en sistemas MECANICISTAS.

H4.7 La conducta política será más intensa cuando se dirija a prevenir o resistir la decisión o posición de cualquiera, que cuando se dirija a promover la propia posición, tanto en sistemas

**ORGANICOS como en sistemas
MECANICISTAS.**

R E S U M E N

Este capítulo se ha centrado en el contenido de las decisiones políticas de las dos organizaciones. La evaluación directa de los sujetos entrevistados, y el análisis de los episodios reportados, indican que las decisiones relativas a asuntos de interés personal fueron consideradas altamente políticas, tanto en Presupuestos como en Graduados.

Las decisiones que involucran recursos escasos tendieron a aumentar la conducta política, en comparación con situaciones donde los recursos eran abundantes. Los asuntos técnicos, por otro lado, evocaban menos connotaciones políticas.

Dado que los asuntos de interés personal y la escasez de recursos fueron reportados como políticamente similares, tanto en Graduados como en Presupuestos, podemos aparentemente afirmar que el interés individual y la competencia juegan un rol más importante que las características estructurales en la determinación de la intensidad de la conducta política.

La conducta política, orientada a resistir la decisión o la imposición de otra persona, se encontró era más fuerte que la conducta política orientada a promover su propia posición. La conducta política del tipo "promotor" fue reportada más frecuente en organizaciones MECANICISTAS, mientras que la del tipo de "resistencia" fue predominante en el sistema ORGANICO.

CUADRO 10.1

Rango y puntaje del contenido de las decisiones políticas

RANGO	CONTENIDO	PUNTAJE DE INTENSIDAD DE C.P.
1	Promoción a directivo	38
2	Asignación de puesto	33
3	Promoción en general	31
4	Comisiones	15
5	Méritos	13
6	Asignación de proyectos	8
7	Interpretación de objetivos	6
8	Area de responsabilidad	5
9	Guía política	5
10	Salario	4
11	Promoción a funcionario	4
12	Sanciones	3
13	Reasignación de funciones	3
14	Evaluación	2

* Los puntajes se obtuvieron asignando a la intensidad de conducta política del episodio, un valor de 3 para la alta, de 2 para la media, y de 1 para la baja.

CUADRO 10.2

Rango y Puntaje del contenido de las decisiones Políticas en el Centro de Graduados y en el Departamento de Presupuesto.

RANGO	GRADUADOS	PUNTAJE	RANGO	PRESUPUESTO	PUNTAJE
1	Promoción a directivo	29	1	Promoción en general	17
2	Asignación de trabajo	18	2	Comisiones	15
3	Promoción en general	14	3	Asignación de trabajo	15
4	Méritos	6	4	Promoción directivo	9
5	Arca de responsabilidad	5	5	Méritos	7
6	Salario	4	6	Asignación de Proyectos	5
7	Asignación de proyectos	3	7	Interpretación de objetivos	3
8	Sancciones	3	8	Promoción a funcionarios	2
9	Guía política	3	9	Guía política	2
10	Reasignación de funciones	3			
11	Interpretación de objetivos	3			
12	Promoción a funcionario	2			
13	Evaluación	2			

* Los puntajes se obtuvieron asignado a la intensidad de la conducta política un valor de 3 para la alta, de 2 para la media y de 1 para la baja

CUADRO 10.3

Contenido de las decisiones políticas reportadas en los episodios.

RANGO POR INTENSIDAD	PUNTAJE MEDIO DE INTENSIDAD DE C.P. POR EPISODIO	CONTENIDO	No. De EPISODIOS	% de EPISODIOS	PUNTAJE TOTAL DE INTENSIDAD DE C.P.	% DEL PUNTAJE
1***	3.00	Promoción a directivos	2	4.3	6	6.3
	3.00	Méritos	2	4.3	6	6.3
2***	2.70	Evaluación	3	6.5	8	8.3
3***	2.50	Pertenencia a comités	2	4.3	5	5.2
4***	2.44	Asignación de trabajo	5	11	12	12.5
5**	2.25	Asignación de proyectos	4	8.7	9	9.4
6***	2.17	Comisiones	6	13	13	13.5
7***	2.15	Cambios de institución	2	4.3	5	5.2
8**	2.00	Facturación por servicio externo	3	6.5	6	6.3
9**	1.75	Término y duración de proyectos	4	8.7	9	7.2
10	1.5	Mixtos	4	8.7	6	6.3
11**	1.44	Decisiones técnicas	9	19.7	13	13.5

*El puntaje de intensidad de C.P. fue obtenido asignando a la intensidad de C.P. en el episodio, un valor de 3 para la alta 2 para la media y 1 para la baja.

**Identifica el contenido técnico del episodio.

***Identifica al contenido de interés personal del episodio

CUADRO 10.4

Prueba de diferencia en la conducta política entre episodios con contenidos técnicos y episodios con contenido de interés personal.

Episodios con contenido de interés personal		Episodios con contenido técnico	
Contenido	Media de puntaje (escala de 3 puntos)	Contenido	Media del puntaje (escala de 3 puntos)
Asignación de trabajo	2.44	Decisiones técnicas	1.44
Comisiones	2.17	Asignación de proyecto	2.25
Evaluación y compensación	2.70	Término y duración del proyecto	1.75
Promoción a directivo	3.00	Facturación por servicio externo	2.00
Méritos	3.00	Ø	1.80
Pertenencia a comités de interés	2.50		
Ø	2.50		

Prueba	t	de	*No. De casos	Media (3 pts) por escala	Valor T	Probabilidad
Episodios						
Personal			22	2.50	3.48	.001
Técnicos			10	1.80		

* Los casos mixtos fueron eliminados

CUADRO 10.5

Matriz de correlación del tipo de decisiones (político/administrativo) y la intensidad de la conducta política en el episodio .

Graduados intensidad de C.P.

Tipo de decisión	Alta	Media	Baja
Político	1	-	1
Mixto	2	1	2
Admvo.	3	4	2

Presupuestos intensidad de C.P.

Tipo de decisión	Alta	Media	Baja
Político	4	-	2
Mixto	1	-	1
Admvo.	9	-	4

Total intensidad de C.P.

Tipo de decisión	A	M	B
Político	5	-	3
Mixto	3	1	3
Admvo.	12	4	6

$g = -0.06$

CUADRO 10.6

Prueba de diferencia entre los tipos de conductas políticas: Promotora/De resistencia en los episodios

Total (C.G. + D.P.)

Dirección de la C.P.

Promotora/De Resistencia

En Gaduados

8	11
15	5

En Presupuestos

$\chi^2 = 4.36$ significativo al $P \leq 0.05$ dos colas.

CUADRO 10.7

Matriz de correlación de la Conducta Política Promotora/ De resistencia y la intensidad de conducta política en los episodios.

Tipo de C.P.	Graduados intensidad de C.P.		
	Alta	Media	Baja
Promotora	2	2	4
De resistencia	6	3	2

Tipo de C.P.	Total* Intensidad de C.P.	
	Alta	Baja
Promotora	8	12
De resistencia	11	2

$$N^2 = 7.17 \quad C = 0.48$$

Tipo de C.P.	Presupuestos Intensidad de C.P.		
	Alta	Media	Baja
Promotora	6	2	8
De resistencia	5	-	-

* Los valores medios fueron eliminados

CAPITULO XI

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES.

En este capítulo final, los hallazgos de esta investigación son resumizados en forma de proposiciones generales concernientes a la conducta política en las organizaciones. Sus implicaciones para la dirección y la administración son discutidas a continuación, proponiéndose también nuevas orientaciones para futuras investigaciones.

RESUMEN DE HALLAZGOS

La naturaleza exploratoria de esta investigación, debe de tomarse en cuenta antes de considerar los resultados reportados. El intento de esta investigación, fue examinar varias hipótesis relativas a la conducta política en organizaciones MECANICISTAS y ORGANICAS, y generar nuevos enfoques para futuras investigaciones. En general, las características ORGANICAS/MECANICISTAS de las dos organizaciones tendieron a afectar la intensidad relativa de la conducta política. Sin embargo, las diferentes modalidades de conducta política, aparentemente son independientes de las características organizacionales, ya que actúan como una función de variables situacionales, tales como el contenido de las decisiones particulares.

En forma más detallada, los principales hallazgos de la investigación pueden ser resumizados como:

1. La C.P. será más intensa en organizaciones ORGANICAS que MECANICISTAS. La frecuencia y la fortaleza de la C.P. es mayor y más difusa en donde existen múltiples mandos, y en donde los requerimientos de la tarea son más inciertos.

2. **Las modalidades de la C.P. son similares en los dos tipos de organizaciones. La C.P. individual y verticalmente orientada es más usual que la C.P. coalicional y horizontalmente orientada; la C.P. acomodativa tiende a ser abierta, mientras que la manipulativa reporta connotaciones encubiertas. El riesgo asociado a la C.P. se percibe más alto en sistemas MECANICISTAS, que en sistemas ORGANICOS; la C.P. dirigida a resistir la decisión de alguien es más intensa que la C.P. intentada para promover la posición propia. Los estratos jerárquicos altos perciben una diferenciación más aguda en C.P., entre los dos tipos de organización, que los sujetos del nivel bajo.**
3. **Los factores situacionales afectan la C.P. En condiciones atípicas, la C.P. es más intensa que en las rutinarias. Las situaciones ganar/perder, aumentan el tipo individual de conducta política; mientras que los beneficios compartidos y las amenazas externas al grupo provocan la C.P. coalicional.**
4. **En relación al contenido de las decisiones políticas, los asuntos de interés personal (promociones, asignaciones de trabajo, comisiones, etc.) y las decisiones que involucren la asignación de recursos escasos, son consideradas más políticas que las relativas a asuntos técnicos o las de asignaciones de recursos escasos.**
5. **Dos hallazgos adicionales aparentan particular importancia por sus implicaciones. La existencia de mecanismos institucionales para la solución de conflictos favorecen la C.P. acomodativa y abierta, en tanto que las condiciones de honestidad y de comunicaciones abiertas, como por ejemplo las del grupo de Eléctrica, promueven la baja intensidad de C.P. y las tendencias acomodativa y abierta.**

Las hipótesis originales, con excepción de aquéllas concernientes a las modalidades de Conducta Política; fueron confirmadas en tanto que varias hipótesis nuevas fueron generadas sobre las bases de los hallazgos reportados.

NUEVE PROPOSICIONES ACERCA DE LA CONDUCTA POLITICA EN LAS ORGANIZACIONES.

Las nueve proposiciones esencialmente empíricas que se formulan, intentan organizar bajo encabezados diferentes, los principales hallazgos de la investigación. Dado el tamaño limitado de la muestra, no fue posible generar un modelo factible al presente estado de la investigación.

Proposición 1. La Conducta Política es reconocida por los empleados como un fenómeno ampliamente extendido en la vida organizacional.

Sin excepción, la Conducta Política fue reconocida por los sujetos entrevistados como una ocurrencia común en la vida organizacional. Su juicio puede variar en relación a intensidad, y a sus connotaciones positivas o negativas; o puede ser igualmente atribuida a otros niveles o unidades, pero el reconocimiento de su ubicua presencia es unánime. Este hallazgo preve una tercera dimensión a la visión bipolar de la organización como institución racional y/o social. La proposición es totalmente consistente con las investigaciones disponibles en política organizacional (MADISON 1979, GANDZ & MURRAY 1980).

Proposición 2. La Conducta Política es más intensa en organizaciones ORGANICAS que en organizaciones MECANICISTAS.

El efecto de las características ORGANICAS/MECANICISTAS sobre la intensidad de la Conducta Política, es el tema central de esta investigación, y se confirma por los datos reportados. El impacto de las características organizacionales sobre la intensidad de la Conducta Política es particularmente relevante, si consideramos que las modalidades de la Conducta Política fueron las mismas, no importando cuál era el tipo de organización. Esto indica que la Conducta Política tiene formas constantes y predominantes de manifestación, pero los "arreglos" organizacionales afectan su intensidad. Este hallazgo es consistente con

la posición prevaeciente de la literatura, particularmente con PORTER (1979), quien específicamente reconoció que, en las organizaciones más estructuradas, había menos oportunidad para la Conducta Política. La posición de ROGER (1979), de que las relaciones múltiples son más políticas que las relaciones simples, fue también confirmado por los hallazgos reportados. La comunicación abierta y difusa, una de las principales características de las relaciones múltiples, fue el mejor predictor de las características MECANICISTAS/ORGANICAS (estuvo correlacionado virtualmente con todas las otras escalas del cuestionario).

Proposición 3. La Conducta Política es predominantemente vertical e individualmente orientada.

Los hallazgos son directamente opuestos a la visión de las organizaciones como coaliciones políticas postuladas por la teoría del cambio social, y contrarios a la predicción original, de que la conducta política coalicional ocurriría más en sistemas MECANICISTAS que en sistemas ORGANICOS . Aunque los factores situacionales tales como perder/ganar vs beneficios compartidos y amenazas externas tienden a afectar las tendencias individual/coalicional, la estructura de poder de la organización aparentemente es el principal determinante de la conducta política individual/vertical. La concentración de poder en el nivel superior, común en muchas organizaciones, sean de los tipos ORGANICA o MECANICISTA, determina la modalidad vertical observada de la Conducta Política.

El poder en el nivel superior, extremadamente importante para las aspiraciones de carrera de los jóvenes empleados, provoca un intercambio uno a uno con los detentadores del poder, quienes eventualmente decidirán sobre su destino.

Tales condiciones pueden no existir en las empresas industriales tradicionales o en las grandes corporaciones internacionales, en donde el poder real sobre "su carrera" es usualmente removido de los mandos locales, y en donde los ejecutivos locales tienen muy poca modalidad hacia los mandos superiores. En este caso, no es posible el intercambio

mutuo al nivel individual. El resultado aquí puede ser una intensa manifestación coalicional de C. P., representada por ejemplo, por un "sindicato de ejecutivos".

Proposición 4. Un clima de relaciones interpersonales produce la apertura y la honestidad y reduce la C.P.

El grupo de Eléctrica mostró, en la muestra considerada en este estudio, un alto grado de honestidad y apertura. Aunque la honestidad es considerada como el factor principal, dos circunstancias adicionales afectan el bajo nivel de intensidad de conducta política encontrado en el grupo de Eléctrica. Uno es la calidad del liderazgo (el líder del grupo de Eléctrica amortigua efectivamente las presiones externas), y el segundo, las características homogéneas del grupo. Dos cosas deben de ser mencionadas para poner esta proposición en perspectiva. Primero, aunque existía un bajo nivel de C.P. en el grupo de Eléctrica, se mantenía un comportamiento político hacia las presiones externas. Segundo, el tamaño del grupo era pequeño, lo cual permitía mantener altos niveles de coerción y de interacción.

La baja intensidad de C.P. en un grupo caracterizado por relaciones interpersonales, abiertas aparentemente, en contraste con la observación reportada en la proposición 2, de que las relaciones múltiples son más políticas. Esta contradicción es solamente aparente bajo condiciones de altos niveles de honestidad, de un líder protector y de un grupo de reducido tamaño. La naturaleza de relaciones múltiples que toma lugar en el grupo de Eléctrica, es sustancialmente diferente del resto de Graduados. Sin resultar sorpresivo, la honestidad y la apertura también resultan prevalecientes cuando se presentan las modalidades: abierta y acomodativa.

Proposición 5. Las manifestaciones de la C.P. varían con el nivel jerárquico.

Las organizaciones ORGANICAS son percibidas significativamente como más políticas que las MECANICISTAS por los niveles altos. Los niveles bajos no reportaron ninguna variación significativa de intensidad de C.P. entre las dos organizaciones. Una

observación adicional que reportaron los niveles bajos, tanto de Graduados como de Presupuestos, es que ellos consideran que la C.P. es más predominante en los niveles altos. Este mecanismo de proyección previamente detectado en la investigación de GANDZ & MURRAY (1980), presenta interesantes implicaciones. Puede predisponer a los niveles bajos e interpretar la conducta del nivel superior como exclusivamente política, y por lo tanto crear expectativas negativas entre los subordinados jóvenes.

La diferencia en las modalidades de C.P. entre los niveles alto y bajo fue más clara que entre sus intensidades. En los niveles bajos la C.P. fue más frecuente en el sistema ORGANICO que en la MECANICISTA. Al nivel alto se encontraron más tendencias coalicionales en organizaciones MECANICISTAS que en las ORGANICAS. En este último caso, la misma falta de movilidad vertical se sugiere como una posible causa de la C.P. coalicional al nivel alto. La posibilidad de promoción a la jefatura del departamento es muy limitada en Presupuestos. Por el contrario, en Graduados que reportó poca actividad política coalicional, la expansión acelerada de su mercado ofrece mejores oportunidades de movimiento ascendente.

Proposición 6. Los mecanismos institucionalizados de solución de conflictos reducen el riesgo de disputa política.

Un tema recurrente en los episodios de presupuestos, fue el uso frecuente del arbitraje en la forma de petición de opinión técnica a las autoridades superiores. Esta práctica, común en Presupuestos, condujo a C.P. abiertas y acomodativas e indirectamente a reducir la intensidad de la C.P.

Los mecanismos institucionalizados de resolución de conflictos sirvieron para neutralizar las tensiones disruptivas potenciales generadas por las luchas políticas internas. Aunque ellas pueden ser extendidas para incluir el arbitraje, los comités de conciliación, las reuniones periódicas, etc., su efectividad aparentemente está limitada a situaciones específicas, tales como asuntos de índole técnica, en los que hay lugar para criterios (juicios)

objetivos o expertez neutral. Cuando los intereses personales estén en juego y las posiciones de los oponentes son opuestas, tales mecanismos probablemente pierden su efectividad, en el lado contrario y al final del continuo MECANICISTA/ORGANICO. En el tipo de organización HIPER-ORGANICA (por ejemplo, el grupo de Eléctrica) se obtienen mejores resultados en la reducción de la C.P. a través de mecanismos interpersonales, que incluyen a la discusión abierta, la crítica constructiva y la confrontación. Este enfoque, evidentemente utópico en las organizaciones MECANICISTAS, presenta una ventaja para conciliar, no solo controversias de índole técnica, sino que virtualmente cualquier clase de conflicto.

Proposición 7. La C.P. es más riesgosa en organizaciones MECANICISTAS que en las ORGANICAS.

El hallazgo de que la C.P. se percibe más riesgosa en los sistemas MECANICISTAS que en los ORGANICOS, no es sorprendente. Las organizaciones MECANICISTAS están basadas en normas y procedimientos definidos, cadena de dirección preestablecida y canales de comunicación prescritos. La C.P. tiende a violar las normas, usando los medios disponibles y no sancionados para ejercer influencia. La orientación vertical y hacia arriba de la C.P. choca con la comunicación descendente y con los patrones de autoridad de las organizaciones MECANICISTAS. En sistemas ORGANICOS la estructura difusa y la naturaleza hacia arriba/hacia abajo de los patrones de comunicación hacen que la C.P. sea más aceptable y por lo tanto menos riesgosa.

Quedan hasta aquí abiertas varias preguntas: ¿Qué provoca la percepción de riesgo en los sistemas MECANICISTAS?; ¿Son sus elementos menos propensos al riesgo político, per-se?; ¿Es resultado de sus experiencias negativas?. No se encontró respuesta para estas interrogantes y sólo podemos proponer este asunto como tema de investigaciones futuras.

Proposición 8. Los tópicos de interés personal y la escasez de recursos poseen como la C.P.

Los tópicos de interés personal y la escasez de recursos atraen más conductas políticas que los asuntos técnicos o la abundancia de recursos; sin embargo, la jerarquización de tales tópicos es virtualmente la misma en los sistemas MECANICISTAS que en los ORGANICOS.

Tal hallazgo es congruente con las investigaciones empíricas en el campo de la política organizacional (PETTIGREW 1972, MAYES & SPITLER 1979), y también refleja el punto de vista de las ciencias políticas acerca del sistema político como la asignación autorizada de demandas sobre los recursos limitados (EASTON 1965). Quizás la verdad atrás de los temas de interés personal y de la escasez de recursos, es la importancia del resultado para el actor político. Esta posibilidad fue propuesta por PATCHEN (1974), y aparentemente es compatible con los hallazgos aquí reportados. Los asuntos de interés personal, tales como promociones, nombramientos y sueldos, son de primera importancia para el individuo.

Los asuntos técnicos, al menos en el contexto de las dos organizaciones estudiadas, poseen una importancia limitada para el individuo. En otro tipo de situaciones, tales como empresas industriales, la adquisición de nuevas tecnologías, de métodos más eficientes o mejores materias primas, puede ser más importante y por tanto más político.

Si nosotros consideramos la importancia de los asuntos de interés personal en una perspectiva histórica, la oportunidad limitada de crecimiento económico en el futuro (comparada con la expansión acelerada de los 60s), puede señalar una oportunidad decreciente generalizada para crecer, y consecuentemente un aumento de la actividad política en la organización.

Proposición 9. La resistencia a la imposición de otra persona es más intensa políticamente, que la promoción de la propia posición.

Este parece ser un hallazgo original de la presente investigación. la relación entre la C.P. y el tipo de decisión: de resistencia/promoción. Hasta donde sé. no ha sido reportado en investigaciones previas. ¿Por qué es más intensa la C.P. cuando se está resistiendo la imposición de otra persona comparada con la de promoción de nuestra propia posición?.

Una posible explicación es el hecho de que una idea puede ser promovida en varias formas clasificadas como no políticas (racionalmente, factualmente, por convencimiento). Por el contrario, una imposición es, por definición como aquí se ha considerado, una "carga" o peso ilegítimo; y ésto, a su vez, legitima el uso de la C.P. para resistirla.

Los hallazgos relacionados indican que la C.P. del tipo "de resistencia" es prevalectante en los sistemas ORGANICOS y la del tipo "de promoción" en los MECANICISTAS. Los roles predominantemente fijos, la rigidez de la cadena de dirección y la concentración de poder en la cúspide, hacen difícil la resistencia política en los sistemas MECANICISTAS. Bajo tales circunstancias promover una posición es menos peligroso y más aceptable que oponerse a alguien, particularmente un superior. Por el contrario, en sistemas ORGANICOS, los procedimientos más flexibles y el poder difuso permiten mejor la resistencia política.

De hecho, los tipos de C.P. promotora/resistiva pueden representar dos aspectos del mismo fenómeno conectados por una relación circular. La C.P. dirigida a promover una posición particular provoca una reacción política más intensa del tipo resistivo.

IMPLICACIONES PARA LA ADMINISTRACION

Los ejecutivos han considerado tradicionalmente a la organización como una entidad no política. Ellos tienden a actuar sobre la premisa de que la organización puede ser administrada exclusivamente sobre la base de principios racionales y sociales.

La realidad que emerge de esta investigación, es que las organizaciones son también instituciones políticas. Sus miembros están racional, social y políticamente preocupados acerca del proceso político que se da a su alrededor, y frecuentemente participan activa y personalmente en él.

Quizás la más relevante implicación de este estudio es que la C.P., sin ser excesiva, es un aspecto importante de la vida organizacional, el cual coexiste con los componentes social y racional y es tan importante como ellos. Los ejecutivos, además de todos los miembros de una organización, no pueden ignorar o restar importancia a la C.P., al punto de relegarla al rol de "ruido" indeseable.

Aceptar la existencia de la C.P. es, para los ejecutivos, un primer paso para mejorar el liderazgo en las organizaciones. Debe de ser seguido de un profundo conocimiento de sus implicaciones, que les permita mejorar sus habilidades de control para adaptar la organización a su realidad. A continuación se presentan varias implicaciones para los ejecutivos y para los teóricos de la organización.

¿CONOCER TU POLITICA?

Una apreciación de la clase de política que puede ser esperada en diferentes organizaciones, y bajo qué circunstancias puede ser útil a los ejecutivos y evitar errores costosos (qué estudiar, animar, reconocer o anticipar en la arena política), es esencial, tanto para sobrevivencia individual, como para la efectividad del ejecutivo.

Conociendo, por ejemplo, que la C.P. puede ser mas intensa en sistemas ORGANICOS se llevaria al ejecutivo a poner atencion en las repercusiones politicas de una decision, y evitar justificarla solamente sobre sus bases racionales; o la orientacion predominante individual/vertical de la C.P. podria sugerir que los esfuerzos para formar una coalicion serian infructuosos, a menos que los recursos fuesen abundantes o hubiese un enemigo comun externo a la coalicion.

Lo anterior no sugiere que un ejecutivo, en forma individual, debiera de usar las conclusiones de esta investigacion sobre C.P. para obtener ganancias personales como actor politico. Por el contrario, se propone que tal conocimiento sea aplicado para evitar el "latigazo" potencial derivado de la aplicacion de los principios de administracion, basados solamente en la interpretacion no politica (ingenua) de la teoria de decisiones.

Un paso importante en esta direccion podria ser el llevar la C.P. a la discusion libre y abierta de sus manifestaciones e implicaciones, como una herramienta de desarrollo organizacional.

Desde esta perspectiva, la C.P. puede tener implicaciones relevantes sobre diferentes areas de la administracion, tales como la planeacion, cambio y desarrollo organizacional.

PLANEACION ORGANIZACIONAL

Aunque la teoria de la contingencia provee las directrices basicas para la seleccion racional entre la orientacion MECANICISTA u ORGANICA en la planeacion organizacional, esta decision se vera altamente beneficiada con la comprension de sus implicaciones politicas. Ello no implica que la alternativa recomendada por las consideraciones contingentes debera ser alterada, solo se sugiere podrian hacerse algunos ajustes sobre la base de las consideraciones politicas.

Por ejemplo, al planear una organización MECANICISTA, el error de no proveer de mecanismos de solución de conflictos en la forma de políticas de arbitraje, procedimientos de recusa, etc., puede derivar en manifestaciones acentuadas de conductas políticas encubiertas y manipulativas potencialmente disruptivas para la organización.

Una descentralización insuficiente del poder de decisión en un sistema ORGANICO puede reforzar la tendencia a la C.P. individual/vertical, y por lo tanto, limitar la efectividad de los grupos de trabajo. Por el contrario, la falta de oportunidades de movilidad hacia arriba en una organización MECANICISTA, puede promover las manifestaciones indeseables de conductas coalicionales.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional (D.O.), al menos en su forma tradicional de intervención dirigida al mejoramiento de las relaciones interpersonales de la organización, y sin ser la C.P. su contraparte ética, tiene por objetivo la apertura, participación y apoyo entre los miembros de la organización: mientras que la C.P. se centra sobre el intento de influencia, la búsqueda del interés personal y las metas faccionales.

Sin embargo, el impacto de la conducta honesta y abierta observada en el grupo de "Eléctrica", hacen del D.O. una herramienta potencialmente útil para influenciar la C.P. Una intervención exitosa, orientada a provocar conductas honestas y abiertas entre los miembros de una organización, puede reducir la intensidad de la C.P. y, al mismo tiempo, promover las manifestaciones políticas abiertas y acomodativas.

Deberían los ejecutivos de poner mayor atención en su actitud ante los hábitos políticos de sus subordinados, dado que ésta podría determinar el éxito o al fracaso de cualquier experiencia de desarrollo organizacional.

No obstante lo anterior, se debe de ser precavido al utilizar las experiencias de D.O. orientada indirectamente a cambiar las conductas políticas. El tipo tradicional de D.O. a que nos referimos en esta sección, puede ser apropiado generalmente en sistemas ORGANICOS para disminuir la intensidad de la C.P. Sin embargo, en una organización MECANICISTA, un enfoque similar podría tener poco efecto sobre la C.P., e incluso, podría llegar a ser disruptivo. En una organización MECANICISTA, un esfuerzo de D.O. podría ser más efectivo si lo dirigiéramos hacia tópicos de interés personal, tales como evaluación, promoción y desarrollo personal. Esas áreas representan un campo relativamente relegado en D.O.; pero al mismo tiempo, aparentemente, es el campo más viable para su aplicación, dado que la C.P. se concentra sobre tópicos de interés personal. Un muestreo de expectativas de desarrollo y promoción podría, por ejemplo, ser una forma de difusión de la tensión política.

En los esfuerzos del D.O. orientados al desarrollo personal al mejoramiento de las relaciones interpersonales, una estrategia útil sería llevar a foros abiertos la discusión sobre la C.P., sus modalidades, su lenguaje y su terminología. En la entrevista conducida en esta investigación, los sujetos mostraron poca resistencia para discutir las prácticas políticas de su organización con un analista externo, este enfoque podría incluirse en un esfuerzo planeado de D.O. para confrontar directamente, en un debate abierto, los tópicos políticos.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio organizacional está altamente relacionado con el desarrollo organizacional: los esfuerzos de D.O. siempre involucran algún cambio o intento de cambio en la organización. La principal diferencia, es que solamente una fracción de ese cambio organizacional puede ser considerado relativo al esfuerzo de D.O.

Además, el cambio presenta mayores connotaciones políticas que el de D.O., dado que cualquier modificación del "STATU QUO" afecta los intereses de algún grupo o

individuo en la organización. En este caso, una reacción política del tipo "resistivo" podría probablemente provenir de la parte afectada.

El agente interno que intente promover un cambio no puede esperar tener éxito sin un apoyo político substancial, e igualmente en el caso de un consultor externo.

Hay al menos dos prácticas que un agente de cambio debería de considerar en su repertorio de habilidades políticas, primero, la naturaleza del cambio debe de ser evaluada, pues si el cambio se conduce a situaciones del tipo ganar/perder, puede provocarse una lucha política del tipo individual; y una táctica que lleve al movimiento hacia una coparticipación en los beneficios podría lograr el apoyo de la mayoría.

Segundo, un análisis de la viabilidad política del cambio debe ser incluido en el mapeo de la red política de la organización: ¿Cómo están posicionados los grupos de interés? ¿Cómo están interrelacionados? y ¿Quiénes detentan el poder? Dado que tanto los grupos como los individuos serán afectados por el cambio, se puede esperar que éste genere una intensa C.P. Además, como se concluyó que la resistencia a una imposición provoca una C.P. más intensa que la promoción de la posición propia; al aplicar este criterio al análisis de los efectos de cambio, la parte resistente puede esperarse sea políticamente más activa que la parte promotora del cambio.

Tercero, las características MECANICISTAS/ORGANICAS de una organización deben ser consideradas; paradójicamente dado que la C.P. del tipo de resistencia se observa más usualmente en sistemas ORGANICOS, la conducción del cambio es más problemática en ésta que en la organización MECANICISTA. Es probable que el cambio sea más fácil en las organizaciones MECANICISTAS, donde las conductas del tipo de promoción son más comunes. Un enfoque a esto podría ser promover soluciones alternativas para los diferentes grupos.

IMPLICACIONES DE LA INVESTIGACION

Un resultado importante de esta investigación exploratoria, en su metodología de investigación y su conjunto de hipótesis tentativas. Ambas reflejan los hallazgos derivados de datos recolectados en las organizaciones investigadas, y se espera que constituyan el punto de partida de investigaciones futuras. Se propone un estudio con una muestra mayor como paso natural a seguir. La metodología y los instrumentos de investigación consecuentemente deberán ser diferentes y se requerirá investigar nuevos tópicos.

METODOLOGIA DE INVESTIGACION

La naturaleza comparativa de la investigación debería de ser mantenida e incluso acentuada. Examinar sólo dos unidades en la misma organización tiene ciertas ventajas en una fase exploratoria, pero es una limitante para llegar a generalizaciones. Seleccionar dos o más organizaciones independientes podría incrementar el grado de la diferenciación MECANICISTA/ORGANICA. Si, por ejemplo, una empresa manufacturera y un laboratorio de investigación, son comparados, podrían ser más evidentes sus diferencias, por ejemplo, en un sistema ORGANICO puro (laboratorio) ¿Será prevaleciente la C.P. coalicional? En una organización más vertical con un número elevado de niveles jerárquicos y una dirección piramidal podría aclararse si existen diferencias reales de percepción entre los niveles alto y bajo.

El enfoque cualitativo usado en esta investigación no sólo ha generado hipótesis adicionales y nuevas orientaciones para investigaciones futuras, sino también una amplia variedad de casos y ejemplos de C.P. en el futuro. Estos deberán de ser incluidos en un nuevo y más cuantitativo enfoque de investigación. Se puede diseñar un cuestionario basado en las circunstancias políticas recurrentes en los episodios recolectados por esta investigación. Por ejemplo, una serie de "casos" de situaciones políticas en una organización

hipotética, podrá ser presentada a los sujetos de la investigación, a quienes luego se les podría pedir que identificaran, sobre una escala cuantitativa, el grado de similitud con su propia organización.

Este enfoque podría reducir el tiempo de recolección de la información y aumentar la posibilidad de obtener datos de los sujetos reuentes a dar juicios cuantitativos sobre el caso relativo a su propia organización.

Otra implicación de la presente investigación, es que las preguntas relativas a C.P., deben ser formuladas directamente a los sujetos entrevistados. La política debe ser llamada por su nombre sin "darle la vuelta" y sin usar frases indirectas como: "intento de influencia". Esto daría a los sujetos una idea clara de objetivo de la investigación, y por lo tanto permitirá obtener de ellos mejor información.

El cuestionario desarrollado para establecer las características ORGANICAS/MECANICISTAS de las organizaciones estudiadas, probó ser muy confiable. Las ocho escalas usadas, con excepción de la relativa a la honestidad, diferenciaron efectivamente las tendencias ORGANICAS/MECANICISTAS. Las concernientes a la comunicación y al puesto en particular se revelaron como los predictores más consistentes de las características organizacionales. La dirección de la comunicación se observó significativamente correlacionada con las otras escalas, a excepción de la del nivel de competencia.

El desarrollo del cuestionario representó una aplicación práctica de la tipología de las organizaciones desarrolladas por BURNS & STALKER. Este instrumento debería de ser utilizado en las investigaciones futuras junto con los "casos tipo" que se propone desarrollar.

Esto permitirá realizar análisis adicionales de las relaciones entre las escalas.

TÓPICOS RECOMENDADOS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Todas las hipótesis generadas en esta investigación deberán de ser probadas en fases subsiguientes: ciertos tópicos específicos requieren atención particular, dado que los resultados preliminares fueron contradictorios o porque emergieron como orientaciones posibles de investigaciones futuras.

INCERTIDUMBRE Y CONDUCTA POLITICA

Los resultados relativos a la incertidumbre son confusos. El análisis de los episodios reveló que la existencia de precedentes estaba negativamente correlacionada con la C.P., mientras que en el caso de las situaciones atípicas, la correlación fue positiva.

El impacto de la incertidumbre sobre la C.P. debe de ser investigado con mayor profundidad. Un enfoque posible consiste en proponer al sujeto dos episodios alternos, uno podría presentar una situación con un nivel alto de certeza, y el otro una situación altamente incierta. A continuación se le pediría que seleccione el episodio que podría generar la mayor intensidad de C.P. en su organización.

Lo que también requiere de investigación futura, es la naturaleza del precedente y su impacto sobre la C.P., ya que fue tentativamente sugerido que los precedentes desfavorables podrían aumentar la C.P., mientras que los favorables podrían reducirla. Un hallazgo más útil en esta área fue el papel predictor de la reacción política.

LA ACTIVIDAD POLITICA Y LA POST POLITICA

La C.P. fue analizada en esta investigación sólo en términos de su manifestación corriente. Se le dio una atención muy limitada a lo que ocurría antes y después del evento político. La evolución de la C.P. necesita ser estudiada durante periodos de tiempo más prolongados y en sus ocurrencias múltiples. Necesitamos estudiar las fases pre-políticas y post políticas de la C.P. Por ejemplo, la conducta pre política puede ser identificada en el intento continuo de los empleados de hacerse notar ante sus superiores y ser aceptados por ellos. Tales actos, mientras no sean abiertos políticamente, indudablemente aumentarán la intensidad de la C.P. encubierta. En las situaciones futuras, Necesitamos conocer más acerca del "capital político" acumulado.

Similarmente, ¿Qué le sucede a los protagonistas después de una manifestación política intensa?: el éxito o el fracaso ¿cambian la actitud política del actor y de las otras partes involucradas?: ¿Tendrá el ganador más éxito en situaciones políticas futuras? y, el perdedor, ¿Tendrá menos posibilidades de ganar?: ¿Tendrá el fracaso de intento político significancia para la carrera política del actor?

La oportuna detección de la actividad pre-política podría señalar la necesidad de intervenir como una forma de modificar o prevenir las manifestaciones futuras de C.P. Por otro lado, sería útil pronosticar el potencial y las consecuencias no previstas de una lucha política intensa.

Mientras que quedó claro en este estudio que la C.P. es fuertemente influenciada por el contexto organizacional, necesitamos conocer más acerca de como interactúan las características individuales con el contexto. Todos participan en política cuando es apropiado, pero algunos son más efectivos que otros.

En esta investigación, la variabilidad substancial de la intensidad de la C.P., y las modalidades observadas en cada tipo de organización, hacen extremadamente útil, para propósitos predictivos, establecer el patrón de relaciones entre las características del individuo, de la organización y las características resultantes de la C.P. Las variables individuales probablemente actúen como un "moderado" de la relación entre la C.P. y las características organizacionales.

Un primer paso en esta dirección fue dado por MAYES (1978), con el desarrollo del INDEX OF PERSONAL POLITICAL ACTIVITY (IPPA); en el cual se incorporan las escalas de maquiavelismo y de manifestación de necesidades. El estudio de MAYES se concentra sobre los rasgos de la política individual, sin intentar extender el análisis a las características organizacionales. En las investigaciones futuras que se basen sobre cuestionarios, MECANICISTAS/ORGANICOS y casos prototipo, podrán utilizarse, además escalas de características individuales, tales como las del IPPA, las de estilo de decisiones; las de propensión al riesgo; y las de énfasis por el control. Tal enfoque permitirá analizar el impacto de los rasgos individuales sobre C.P. y determinan qué patrones comunes existen entre los sujetos de la investigación, y cómo se relacionan con las características organizacionales.

Los rasgos personales y la propensión al riesgo podrían, por ejemplo, explicar los tipos atípicos de C. P. tales como las coaliciones en sistemas ORGANICOS o la C.P. dirigida horizontalmente.

LA HONESTIDAD: ¿ES ANTIDOTO DE LA C.P.?

La honestidad es un asunto singular en esta investigación. Consistentemente se comportó en contra dirección predicha. Al contrario de como se esperaba fue reportada generalmente más alto en Presupuestos (MECANICISTA) que en Graduados

(ORGANICA); pero al mismo tiempo fue identificado como el factor principal que disminuirá la C.P. en el grupo hiper-orgánico de Eléctrica. La observación de que la honestidad disminuye la intensidad de la C.P. y alienta las modalidades abierta y acomodativa, requiere de investigación adicional en virtud de sus implicaciones políticas para los esfuerzos de D. O. Los altos niveles de honestidad podrían, por ejemplo, constituir una fase pre-política de C. P. coalicional. Esta hipótesis requiere de una verificación más profunda. También se requiere analizar la relación entre la honestidad y el rol "protector" del líder, así como el tamaño y homogeneidad del grupo.

LA C. P. EN LA DIRECCION: ¿MITO O REALIDAD?

Aunque los niveles bajos, tanto de Graduados como de Presupuestos, tienden a percibir un alto nivel de actividad política en la Dirección, los acuerdos entre los jefes de departamento pueden haber contribuido a este resultado. La insulsez del jefe sin futuro político potencial puede condicionar excesivamente la C.P. ¿Podría presentarse un patrón diferente si el estudio se hiciera en una organización más tradicional y piramidal?

Al mismo tiempo, la existencia de un jefe insulso no puede descartarse en esta forma de organización, dado que las características centralistas, nepotistas y el amiguismo son comunes entre los sistemas de reclutamiento y promoción de este tipo de organización.

Una investigación más profunda debería enfocarse sobre los efectos de la diferenciación del nivel jerárquico, en la forma de un alto número de estratos entre los niveles bajo y alto de la organización. Esto permitiría comparar las diferencias en C. P. entre ellos, y podría también detectar la C.P. de los mandos intermedios. Podrían muy bien ser estos (los jefes de departamento) el estrato más político, en consideración por la lucha de alcanzar las posiciones directivas escasas (dos).

LA C.P. COALICIONAL: ¿EN DONDE SE PRESENTA?

Al contrario de lo esperado, la C.P. coalicional fue menos usual que la C.P. de uno a uno, en los sistemas ORGANICOS. La C.P. coalicional aparentemente aumenta solo bajo circunstancias muy limitadas, tales como las de participar de los beneficios, o ante la amenaza común externa. Lo que necesita ser investigado para una mejor comprensión de la conducta política coalicional, es el proceso de formación de la coalición en sí mismo. ¿Cómo emergen los grupos de interés? ¿Cómo se mantienen la coalición a sí misma? ¿Cómo interactúa la coalición con los individuos y con otras coaliciones? ¿Es el poder fuera de balance un factor que inhibe la conducta política coalicional? ¿Es la configuración de la coalición diferente en sistemas ORGANICOS vs sistemas MECANICISTAS?

El análisis de redes de TICHY & FOMBRUM (1979), se propone como instrumento viable para mapear las características organizacionales y subsecuentemente compararlas. Los índices derivados del análisis de redes, tales como el de densidad, agrupamiento y conectividad, podrían ser relacionados tanto a la intensidad de la conducta política, como a las características organizacionales. Esto es, por ejemplo, las relaciones múltiples de los individuos pertenecientes a diferentes coaliciones. ¿Favorecen la intensidad de la conducta política? o, el número de individuos "solitarios". ¿Afecta la predominancia de la conducta individual?

LA CONDUCTA POLITICA: EN LOS NIVELES BAJOS

En la investigación aplicada, el conocimiento no puede ser considerado un fin en sí mismo; debe servir a algún propósito. Una mejor comprensión de la conducta política podría hacer organizaciones más manejables y predecibles, pero ¿Las hará eficientes? Esta investigación no se enfoca hacia esa interrogante.

¿Cuál es el impacto de la conducta política en los niveles bajos?: ¿Es un cierto grado de intensidad de conducta política bueno para la organización?: ¿Qué modalidades de conducta política van en el detrimento de la efectividad organizacional?: ¿Bajo qué condiciones estructurales son ventajosas ciertas modalidades de conducta política?

Quando se alcance una mejor comprensión del fenómeno político, los hallazgos podrán ser más prescriptivos. Podría, por ejemplo, ser recomendadas las tendencias coalicionales en sistemas ORGANICOS, para mejorar la efectividad de los equipos de trabajo y lograr mejores resultados; o debería recomendarse reducir la intensidad de la conducta política a través de un esfuerzo de D.O., orientado a aumentar el nivel de honestidad y el grado de apertura del grupo.

Puede visualizarse aquí un diseño de investigación en el que la diferencia en efectividad de dos organizaciones similares, es relacionada a las variaciones de conducta política. Dos organizaciones del mismo tipo (por ejemplo, ORGANICAS), y tan similares como sea posible, podrían ser seleccionadas, y sus respectivas características políticas evaluadas en relación con los resultados alcanzados.

La excesiva intensidad de conducta política muy probablemente reduzca la efectividad operacional, dado que al final se requerirá de demasiado tiempo para la lucha política. La predominancia de la conducta política del tipo resistivo podría provocar resultados negativos similares.

Un nivel muy bajo de conducta política es en detrimento del proceso conductual, al menos en potencia, dado que la competencia y la innovación serán desalentadas. Por el contrario, en una organización MECANICISTA, alentar la conducta política individual del tipo promotor, podría dar como resultado mejores niveles de efectividad.

REFERENCIAS

Bacharach, S.B. & Lawler, E.J. Power and Politics Organizations.
San Francisco: Jossey Publisher, 1980.

Barnes J.A. Networks and Political Process in Local Level Politics.
Edited by Marc J. Swartz. Chicago: Aldine Publishing Co., 1968.

Batten J.D. & Swab, J.L. "How to Crak Down on Company Politics".
Personnel 42 (1965): 8-20.

Biau, Peter M. The Dinamics of Bureaucracy. Chicago: University of chicao Press 1955.

Blaur, Peter M. & Scott, Richard W. Formal Organizations: A Comparative Approach.
San Fransisco: Chadler Publishing Co., 1962.

Burns, Tom. "Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change" *Administrative Science Quarterly* (1961): 25-281.

Burns, Tom. & Stalker, G.M. The management of Innovation. London:Tavistock Publications, 1961.

Caplow, T. "A Theory of Coalitions in the". *American Sociological Review.* (1956): 409-93.

Christie, R., & Geis F. Studies in Mecchiavellianism. New York: Academic Press, 1970.

Cobb, Anthony T. Political Planning and Organizational Innovation. Paper presented to the Academy of Management Meeting, August 1976, Kansas City, Montana.

Crozier, Michael The Bureaucratic Phenomenon. Chicago: University of Chicago, Press, 1964.

Cyert, R.M. & March, J.G. A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall, 1963.

Dahl, R.A. "The Concept of Power". Behavioral Science 2 (1957): 201-215

Dalton, Melville. Men Who Manage. New York: Willey & Sons, Inc., 1959.

Davis S.M. And Lawrence, P.R. Matrix. Reading, Massachussets: Addison-Wasley Publishing Co., 1977.

Du Brin, A.M. Fundamentals of Organizational Behavior. New York: Pergamon Press, 1974.

Easton, David. A System Analysis of Political Life. New York: Wiley & Sons, 1965.

Edward, A.L. The Social Desirability Variable in Personality. Assesment, and Research. New York: The Dryden Press, 1957.

Emerson, R.W. "Power-Dependence Relations" American Sociological Review 27 (1968): 31-41.

Fimbel, Nancie. Communicating Realistically: Taking Account of politics in Internal Business Communications. Journal Of Business Communication (JBC) ISSN: 0021-9436 Vol: 31 ISS:1 Jan 1994 p:9-11.

Gelbraith, Jay. Designing Complex Organizations. Reading, Massachusetts: Addison Wesley, 1973. Organizational Design. Reading Massachusetts: Addison-Wesley, 1977.

Gemson, W.A. "Atheory of Coalition Formation". American Sociological Review 26 (1961): 373-82.

Gendz, Jeffrey & Murray Victor V. "The Experience of Workplace Politics". Academy of Management Journal. 23 (june 1980)237.

Glukman, Max. The Juridical Process Among the Barots of Northern Rhodesia. Manchester University Press, 1955

Grosz, Christopher; Stephens, Carrol. The context of Interunit Influence Attempts. Administrative Science Quarterly (ASQ) ISSN: 0001-8392 Vol: 38 ISS: 2 Jun 1993 p:252-276.

Hathaway, Donald B. The Political Office. CMA Magazine (RIA) ISSN: 0813-3881 Vol: 66 ISS: 3 Apr 1992 p: 35.

Julius, daniel j. Managing With Fewer: Politics and Influence in Organizations. Administrative Science Quarterly (ASQ) ISSN: 0001-8392 Vol: 38 ISS: 2 Jun 1993 p: 337-340.

Kacmar, K. Michele; Ferris, Gerald R. Politics at Work: Sharpening The Focus of Political Behavior in organizations. Business Horizons (BHO) ISSN: 0007-6813 vol: 36 ISS:4 Jul-Aug 193 p: 70-74.

Knights, David; Murray, Fergus. Politics and Pain in Managing Information Technology: A Case Study from Insurance. Organization Studies (ORS) ISSN: 0170-8406 Vol: 13 ISS 2. 1992 p: 211-228.

Kumar, Kamalish; Beyerlein, Michael. **Construction and Validation of an Instrument for measuring Ingratiation Behaviors Organizational Settings.** *Journal of Applied Psychology (JAP)* ISSN: 0021-9010 Vol 76 ISS: 5.oct 1991 p:619-627.

Kumar, Pramod; Ghadially, Rehana. **Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations** *Human-Relations: 1989, 42, 4 spr. p: 305-314.*

Lenaway, Atefanie Ann; Rehbein, Kathleen **Leaders, Followers, and Free Riders: An Empirical Test of Variation in Corporate Political Involvements.** *Academy of Management Journal (AMA)* ISSN: 0001-4273 Vol: 34 ISS: 4. Dec 1991 p: 893-905

MacMillan, Ian. **Strategy Formulation: Political Concepts.** St. Paul, Minnesota: West Publishing Co., 1978.

Maller, Judy. **Worker Participation and Trade Unionism: Case Studies of Workplace Democracy in South Africa.** *Economic & Industrial Democracy (EID)* ISSN: 0143-831X VOL: 15 Iss: 2. May1994 p: 241-257.

March, James G. **"The Business Firm as a Political Coalition"** *The Journal of Politics* 24 (1962): 662-678.

& Simon, Hebert A. **Organizational.** New York: John Wiley & Sons, 1958.

Mayes, B.T. **Development of the Index of Personal Political Activity (IPPA).** Paper presented to the Annual Meeting of the Western Division Academy of Management, March 16-18, 1978, Sacramento California.

and Spittler, C.D. **Individual Needs, Informal Power and Task Characteristics as Predictors of Personal Political Activity in Organizations.** Southwest Division Academy of Management Annual Meeting, March 1979.

& Allen, R.W. "Toward A Definition of Organizational Politics". *Academy of Management Review* (October 1977): 672-78.

Meron, Robert K. "The Unanticipated Consequence of Purposeful Social Action". *American Sociological Review* 1 (1939): 894-904.

Moroz, Peter; Kleiner, Brian H. *Playing Hardball in Business Organizations*. *Industrial Management (IM)* ISSN: 0019-8471 vol: 36 ISS:1 Jan-Feb 1994 p: 9-11

"Bureaucratic Structure and Personality" *Social Forces* 13: 560-68

"The Exercise of Upward Influence in Organizations". *Administrative Science Quarterly* 23 (1978): 137-156.

Patchen, H.J. "The Locus and Basic of Influence on Organizational Decisions, *Organizational Behavior and Human Performance* II (1974): 195-221

Pettigrew, A.M. *The Politics of Organizational Decision Making*. London: Tavistock, 1973.

Prasad, Lakshmanan. *The etiology of Organizational Politics: Implications for the Intrapreneur*. *SAM Advanced Management Journal (AMJ)* ISSN: 0749-7075 Vol: 58 ISS: 3 summer 1993 p: 35-41.

"Toward a Political Theory of Organizational Intervention" *Human Relations*. 20 (1975): 191-208.

Rogers, R.E. *The political Process in Modern Organizations*. New York: Exposition Press, 1971.

Salancik, Gerald R. & Pfeffer, Jeffrey. "Who Gets Power and How They Hold on to It" "A Strategic-Contingency Model of Power" *Organizational Dynamics* (winter 1977): 3-21

Schein, Virginia. *Examining An Illusion: The Role of Deceptive Behaviors in Organization*. Paper presented to the conference on Deception, sponsored by the Department of Defense, November 3-5, 1976 held in New York.

"Individual Power and Political Behaviors in Organizations: An Inadequately Explored Reality". *Academy of Management Journal* (January 1977) 64-72.

Seashore, S.E. & Yuchtman, E. "Factorial Analysis of Organizational Performance". *Administrative Science Quarterly* 30 (1967): 353-367.

Selznick, Phillip. *TVA and the Grass Roots*. Berkely: University of California Press, 1949.

Small, Michael W. *Ethics in Business and Administration: An Interactional and Historical perspective*. *Journal of Business Ethics* (JBE) ISSN: 0167-4544 Vol 12 Iss 4 Apr 1993 293-300.

Smith, M.G. *Government in Zanzibar, 1980-1990* Oxford: Oxford University Press, 1960.

Strauss, George. "The Tactics of lateral Relationship". *Administrative Science Quarterly* (1962): 161-186.

Swartz, Marc J., Turner, V.W. and Tuden, A., eds. *Political Anthropology*. Chicago Aldine Publishing Co., 1966.

ed. *Local Level Politics*, Chicago: Aldine Publishing, Co., 1968.

Thompson, James D. *Organizations in Action*. New York: MacGraw-Hill, 1967.

Ticky, N. and Fombrun, C. Network Analysis in Organizational Settings New York: Columbia University, June 1978. Research Paper No. 102 A.

Truman, David B. The Governmental Process, Political Interest, and Public Opinion. ed. New York: A.A. Knopf, 1971.

Turner, V.W. Schisms and Continuity in an African Society. Manchester: Manchester University Press, 1957.

Tushman, Michael L. "A political Approach to Organizations: A Review and relational". Academy of Management Review (April 1977) 206-216.

Wamsley, G.L. & Zeld, M.N. The political Economy of Public Organizations. Lexington, Massachusetts: Lexington Books, 1973
Weber, Max. "Politics as a Vocations in Gerth and Mill: From Max Weber: "essay in Sociology". Oxford: Oxford University Press 1946.

The Theory of Social and Economic Organizations. Edited by Talcott Parson. New York: Free Press, 1947.

White, William H. Jr. The Organization Man. New York: Simon & Schuster, 1956.

The International Encyclopedia of the Social Science. 1968 ed. s.v. "Budgeting as a Political Process, by Wildavsky, Aaron.

Zald, M.N. Organizational Change: The Political Economy of the YMCA. Chicago: University of Chicago Press, 1970.

Zaloznik, A. "Power and Politics in Organizational Life". Harvard Business Review 18 (1970): 47-60.