

Proyectar un nuevo horizonte por los bastidores de las organizaciones: por el camino del liderazgo político.

Sandra Marisa Lopes Miranda¹

Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa - Portugal

Resumén

Conducidos por los interrogantes: Cuál es el perfil y las particularidades de los líderes políticos contemporáneos en las organizaciones? Cuál el impacto del liderazgo político en las actitudes organizativas de los colaboradores? Qué variables individuales y organizativas pueden actuar como agentes moderadores de la relación entre los comportamientos políticos de los líderes y los efectos que éstos producen en las actitudes organizativas de los colaboradores? El presente trabajo de investigación tiene como uno de sus principales objetivos contribuir y efectuar una aproximación a la teoría política del liderazgo en las organizaciones. Para eso y siguiendo los retos de la literatura de la especialidad ha sido constituido un modelo teórico de análisis que reúne un conjunto de variables (que habían sido casi despreciadas hasta ahora) y que hablan respecto a los antecedentes de los comportamientos políticos de los líderes (motivos de poder y maquiavelismo), a los comportamientos de los líderes (tácticas y comportamientos suaves y duros), a las consecuencias de los comportamientos políticos de los líderes en las actitudes que los colaboradores tienen con relación a la organización (satisfacción organizativa, interés organizativo: afectivo, calculado y instrumental; confianza organizativa: afectiva y cognitiva; cinismo organizativo: pesimismo, atribución situacional) teniendo en cuenta también la interferencia de variables mediadoras (habilidad política del líder) y variables moderadoras de las relaciones construidas (reputación personal del líder y clima político). Para llevar a cabo el trabajo de campo, hemos hecho un abordaje metodológico triangular, hemos inquirido 992 sujetos de procedencias organizativas diversificadas (organizaciones públicas, privadas y una organización no lucrativa), hemos entrevistado 8 jefes siendo estas entrevistas adaptadas de 11 relatos de incidentes políticos críticos.

Palabras claves: liderazgo político, comportamientos políticos, poder.

Introducción

Para un entendimiento justo del estudio que aquí se presenta en términos de precurso marcado y de las opciones efectuadas, entre los varios posibles caminos, se impone una breve explicación sobre lo que me llevo a la realización del mismo. La idea de realizar un trabajo de investigación sobre el liderazgo político en las organizaciones remota a que algunos años atrás, surgió con la sugerencia de mi tutor en leer un artículo presente en la conceptuada *Leadership Quarterly*, intitulado: "Toward a political theory of leadership".

¹ Smiranda@escs.ipl.pt

Fue en este contexto que tuvo lugar mi primer contacto en un área de estudio de grande inspiración y revelador pero cuya madurez teórica es empírica, tanto en la literatura internacional como nacional, era suficientemente diminuta. Este primer contacto dio, entretanto, lugar a la voluntad de proyectar un horizonte sobre lo que se presentaba ser el lado mas oscuro de las organizaciones y hacer una reflexión sistemática sobre el estado del arte, en la cual se busco identificar los principales ejes temáticos y hacer un punto de situación sobre los desenvolvimientos teóricos, conceptuales y empíricos de la temática en consideración, buscando, igualmente, detectar los aspectos menos investigados, en la tentativa de, con mi contribución, ayudar a satisfacer algunos de esos vacíos. El estudio ahora conducido tuvo en consideración ese objetivo, buscando proporcionar una contribución valida y original para un dominio de saber tan fascinante pero, tan negligente.

Firmeza del estudio, cuestiones de partida y principales objetivos del estudio

Apesar de, actualmente, ser mas o menos pacífica la idea de que las organizaciones son *arenas políticas* (Mintzberg, 1983) donde se *juega el juego del poder y de la política* (Crozier, 1965), la atención y el interés que estas temáticas tienen concitado al su alrededor no es siquiera comparable a la de granjeada y recibida por otras bastante mas populares en el ámbito de la teoría de las organizaciones (Farrell y Peterson, 1982). La verdad es que durante décadas, fueron pocas las pesquisas y los estudios realizados sobre las relaciones de poder y los comportamientos políticos manifestados por los actores inseridos en ambientes de trabajo. Sin duda es la constatación de los primeros manuales de la disciplina ignorar por completo estas temáticas, o entonces tratarlas con ostracismo, de manera simplista, ingenua e incipiente, remitiéndolas para unos breves e irrisorios comentarios laterales (Hardy, 1995).

Esta subvalorización es susceptible de explicación por tres grandes razones: Por un lado, el *objetivo* del paradigma funcionalista y racionalista que hizo énfasis, por demasiado tiempo, el estudio de las organizaciones, lo que le concedió limitaciones profundas en términos conceptuales y en el desenvolvimiento de instrumentos necesarios para el estudio de estas materias (Bradshaw-Camball, 1991). La verdad, la apología social de la racionalidad y las contribuciones provenientes de disciplinas como la gestión, la ingeniería y la economía, contribuyeron para hacer de la perspectiva racional el *modus operandi* dominante en ciencia organizacional en el siglo XX. A propósito, la visión racional de la organización como una máquina se encuentra profundamente enraizada desde los postulados de Fredrick Taylor hasta a

los de Herbert Simon, James March y Richard Cyert, todos ellos reduciendo (o ignorando) los aspectos informales y emocionales del comportamiento en las organizaciones la "*hard-data*" – porque racionalmente inexplicables – en que el poder era lo equivalente al ejercicio de autoridad y, de cierta forma, sinónimo de competencia (Peabody, 1963). De alguna forma, nos deparamos con una concepción absolutamente *naïvé* del hombre organizacional, carecido de ambiciones, envidias, malicias e intereses personales, trabajando afincadamente por el camino del objetivo común. De allí que, cualquier comportamiento humano polarizado alrededor del ejercicio del poder que se escape de la autoridad formal y se situase fuera de los acuerdos organizacionales, era visto como un foco desestabilizador de conflicto y política, altamente disfuncional y pernicioso para la organización y para la secuencia de sus objetivos. Siendo visto como factor de origen de situaciones negativas para el funcionamiento de las organizaciones, se veía en ella el origen de huelgas, sabotajes y acciones individuales y colectivas que se corporizaban fácilmente en actitudes de protesta (Nord, 1978).

Un otro factor explicativo de la continua omisión de los aspectos relacionados con el poder y la política, se agarra a la mala reputación y la connotación extremadamente negativa asociada a esos dos conceptos. Para Crozier (1973) y Kanter (1979), en la esencia, todo se resume a la presencia de un poderoso y con preconcepto tabú moral, claramente ilustrado en sus palabras: "el tabú del poder está mas enraizado en los hombres modernos de que el tabú del sexo" (Crozier, 1973: p. 214); o entonces "el poder es la última palabra fea de América, es mas fácil hablar con alguien sobre dinero y sexo, de que hablar sobre poder (Kanter, 1979: p.65). Pfeffer (1981 y 1992) al describir lo que llamó de ambivalencia en relación al poder en escenarios de trabajo atribuyó que cualquier ciudadano acepta pacíficamente la idea de que los gobiernos son organizaciones, entretanto lo contrario y radicalmente negado. De allí que, en la dirección de Burns (1961), siempre que se pretende discutir la actividad política interna de la organización, absolutamente nadie se revela en la figura de un político – o actuando como tal – con excepción para las prácticas y comportamientos que, inusualmente, son manobrados para salvaguardar y defender los mas elevados intereses de la organización.

Finalmente, porque la naturaleza altamente perceptiva de la actividad política la desapodera, a partida, de la posibilidad de su medición ser hecha de un modo absoluto y objetivo (Gandz y Murray, 1980; Davis y Gardner, 2004) Los actores organizacionales construyen, viven, dan sentido y atribuyen significado a su realidad en pro de aquello que ven e interpretan y no, necesariamente, en función de aquello que la realidad objetivamente y, luego, se presenta

extremadamente difícil y penosa la tarea de demarcar cuales son los dominios, las fases y las fronteras de la política organizacional. Conforme Gandz y Murray (1980) ilustraron, de la misma manera que una situación pautada por conflictos, negociaciones y juegos de poder puede ser, sentida y percibida, por algunos ciudadanos organizacionales, como un proceso transparente, imbuido dentro de los tramites y del precurso normal de la rutina diaria y por el camino del bienestar de la comunidad organizacional, otros, pueden dar la perspectiva como un tenebroso e "interesado" proceso altamente politizado. Acrecienta que lo que verdaderamente distingue la influencia política de otros tipos de influencia reside en su intencionalidad, una vez que la actividad política implica acciones estratégicamente pensadas, planeadas, reflejadas y deliberadas. También a este nivel se colocan grandes entrabes operacionales, ya que es extremadamente difícil evaluar las reales intenciones políticas de los individuos, descortinar sus agendas seguras (Bacharach y Baratz, 1962) presuponiendo, muchas veces, un proceso de atribución por parte del observador, con todo, la fiabilidad de este procedimiento es muy discutible! También, un favor personal efectuado a un colaborador tanto puede representar un gesto de altruismo, amistad y aprecio por parte del jefe, como puede implicar una tentativa futura de pago de favores, soborno o obtención de beneficios personales (Allen *et al.*, 1979).

La comprensión y el estudio de este tema se vuelven más arduos aún cuando los cruzamos con el fenómeno del liderazgo organizacional. A pesar de de la investigación en liderazgo tenga, desde a varios años, constituido un tópico de pesquisa de gran interés, convirtiéndose uno de los temas centrales en el campo de la gestión y del comportamiento organizacional – véase, por ejemplo, la compilación efectuada por Bass (1990) en el *Stogdill's Handbook of Leadership*, contabilizando cerca de 5000 diferentes referencias bibliográficas dedicadas al tema; un siglo de investigación dejó un patrimonio de resultados y conclusiones válidas pero "igualmente marcadas por profundas ausencias, silencios y fragilidades relativamente a la dinámica del liderazgo político en escenarios de trabajo, particularmente en lo que se refiere al estudio de sus pronósticos y de sus consecuencias" (Ammeter *et al.*, 2002: p.752). Segundo House (1995), las teorías tradicionales de liderazgo han operado e ido al encuentro de estándares y arrebataamientos de racionalidad por lo que es del todo pertinente evaluar de qué modo los procesos políticos se cruzan con el fenómeno de liderazgo. De igual manera, House y Adytia (1997) proclaman por investigación teórica y empírica del comportamiento político de liderazgo, en su entender "es espantoso no existir una teoría liderazgo en organizaciones altamente complejas, aún mas cuando sabemos que los psicólogos sociales fueron los pioneros al estudiar el poder y los procesos de influencia en las organizaciones" (pg. 455).

Rápidamente Ammeter *et al.*, (2002) luchan con tenacidad la necesidad de estudiar y profundar el fenómeno de liderazgo político en las organizaciones, apelando para los peligros, manifestaciones y hasta terquedad de los investigadores en excluir o entonces, aparentar no ver, una de las partes más reveladoras y determinantes del enigma organizacional. Para Buchanan y Badham (1999), si manifestamos inhabilidad para aceptar y comprender la organización como un territorio eminentemente político, estaremos a ignorar las especificidades de la organización *pos-moderna*. La fluidez, la mudanza, la incertidumbre, la discontinuidad que le son inherentes disputan nuevas relaciones de poder donde “los jugadores compiten arduamente por su pedazo de territorio” (pg.1). Todos defienden su dominio, y todos lo hacen tanto más ardientemente cuanto mayores son sus convicciones en su práctica cotidiana y en su lógica (Crozier y Friedberg, 1977).

Siguiendo los desafíos lanzados por la literatura de especialidad y norteados por las interrogaciones: Cuál es el perfil y las particularidades de los líderes políticos contemporáneos en las organizaciones? Cuál el impacto del liderazgo político en las actitudes organizativas de los colaboradores? Qué variables individuales y organizativas pueden actuar como agentes moderadores de la relación entre los comportamientos políticos de los líderes y los efectos que éstos producen en las actitudes organizativas de los colaboradores?, el presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo efectuar una aproximación a la teoría política del liderazgo. Nuestro intento es fornecer alguna consistencia teórica y evidencia empírica a un campo de trabajo verdaderamente prometedor pero, prácticamente, inexplorado. Actualmente que modestamente, esperamos contribuir y ayudar a mejorar a comprender el fenómeno del liderazgo político en las organizaciones, para ello, y teniendo en consideración las indicaciones de la literatura de especialidad, fue construido un modelo teórico de análisis que congrega un conjunto de variables hasta la fecha, prácticamente negligenciadas, ellas son: *antecedentes del comportamiento político del líder*, *comportamientos políticos del líder* y *consecuencias de los comportamientos políticos del líder*; tal como las variables *mediadoras* y *moderadoras* de las relaciones.

- *Antecedentes del comportamiento político del líder*: explican las motivaciones y las predisposiciones del líder para encaminar en la actividad política (motivos de poder; maquiavelismo).

- *Comportamientos políticos del líder*: comportan las tácticas, los comportamientos y las acciones que los líderes adopta cuando procuran compartir significado con los demás individuos que constituyen la organización (tácticas y comportamientos políticos).

- *Consecuencias y reacciones a los comportamientos políticos del líder*: se refiere a los efectos de los comportamientos políticos del líder junto de sus colaboradores, particularmente en lo que se refiere con las actitudes que se desenvuelven en relación a la organización (satisfacción organizacional, empeño organizacional, confianza organizacional y cinismo organizacional).

- El modelo prevé aún la inclusión de la habilidad política que va interferir *en la* relación motivos de poder y maquiavelismo y los comportamientos políticos del líder; tal como la reputación personal del líder y el clima político que van interferir como *variables moderadoras* de la relación comportamientos políticos del líder y reacciones a los comportamientos políticos del líder.

Metodología y Encuesta

Empíricamente, la idea de que la investigación sobre política debe evocar a una combinación de varios métodos y no ajustarse a la utilización única y exclusiva de apenas uno de ellos, recoge bastante apoyo y parece representar una de las pocas áreas en que la mayoría de los estudiosos converge (Bacharach y Lawler, 1998; Ammeter *et al.*, 2002; Yukl, 2006). Una abordaje multi-metodológica, triangulada (Denzin, 1970) o sea, el recurso a un *mix* de métodos cuantitativos y cualitativos, en el incluyendo las *encuestas por cuestionario*, las *entrevistas*, los *incidentes críticos*, la *construcción de escenarios*, las *narrativas*, el *estudio de casos*, la *observación participante...*, representarían un alargamiento y enriquecimiento del repertorio de técnicas e instrumentos de diagnóstico considerados legítimos y aceptables, bien como un distanciamiento crítico frente al positivismo metodológico dominante (Stevenson, Pearce y Porter, 1985) y su *kit* de métodos prontos a utilizar. Por tratarse de un fenómeno sujeto a una gran sensibilidad, se pretende, por un lado, cruzar, refinar y seleccionar lo más posible la información obtenida por las diferentes técnicas; por otro lado, y por contraste a una abordaje metodológica mas tradicional – descontextualizada, desespacializada destemporalizada y, de acuerdo con Clegg (1989a), hasta imaginada, la abordaje multi-metodológica tiene la ventaja de reforzar la validez externa y la utilidad de los resultados (Bradshaw-Camball y Murray, 1991).

En buena verdad, a pesar de de los rumores patentes en la revisión de la literatura se muestran ser reductores, insuficientes y hasta inadecuados ajustar el estudio de la política (y del liderazgo

político) con el ajuste de las encuestas por cuestionario, se verifica que en la práctica los mismos continúan a ser aislados e insistentemente utilizados, de la misma forma que los métodos más refinados como es el caso de los longitudinales y de los etnográficos (Vigoda y Cohen, 2002)– mucho más ricos, pero también mucho más onerosos en términos de tiempo y dinero - continúan a ser preteridos. Es importante no olvidar que, muchas veces, son los imperativos y los criterios de orden económica y/o temporal, que no científicos, a determinar las opciones metodológicas. En este contexto, no parece inoportuno lo observado por Triandis (1992) en "*Handbook of Industrial and Organizational Psychology*" – lo que importa no es escoger un método específico, pero antes una combinación de métodos!

Facto es que, no obstante nos tengamos confrontado con algunos de los incómodos anteriormente mencionados, desde muy temprano la revisión de la literatura y los datos examinados por vía del estudio exploratorio mostraron ser absolutamente reductor analizar la dinámica y las especificidades del liderazgo político en las organizaciones – congregando aspectos referentes al líder, a los subordinados y al contexto organizacional – privilegiando apenas un tipo de abordaje. Después de esto, en el modelo de ejemplos de estudios existentes en la literatura en este dominio, como es el caso de Buchanan y Badham (1999) y Rodrigues (2000), y atendiendo a la naturaleza del estudio y al tipo de información que se pretendía obtener, optamos por utilizar simultáneamente pesquisa cuantitativa y cualitativa para el mismo fenómeno, triangulando la información obtenida por *encuestas por cuestionario* - efectuados a 992 subordinados oriundos de organizaciones diferentes (públicas, privadas y una de solidaridad social), y encuestas semi-estructuradas acompañadas de análisis de incidentes políticos críticos – a 8 jefes directos.

Conclusión e Contribución en términos académicos y prácticos

De un modo general, los resultados conseguidos a través de ecuaciones estructurales, nos han indicado que el ajuste del modelo era bastante adecuado para explicar las relaciones entre variables pero nos han mostrado igualmente que los motivos de poder y maquiavelismo predicen el comportamiento político de los líderes (tanto en su versión suave, como en su versión dura) y que esa relación está sujeta a la mediación de la habilidad política del líder – aunque ese efecto sea más visible entre motivos de poder y comportamientos políticos suaves y duros. En lo que dice respecto a las consecuencias de la actividad política de los líderes, los datos nos muestran que con excepción del cinismo organizativo, la totalidad de las tácticas y comportamientos

políticos de los líderes se asocian de forma positiva y significativa a la satisfacción organizativa, al empeño organizativo y a la confianza organizativa; mostrando ser la dimensión dura y “musculada” de los comportamientos políticos la que contribuye menos para las referidas actitudes organizativas, alterándose esta tendencia cuando se analizan los efectos que produce en el cinismo organizativo. Se observó igualmente que la reputación personal del líder ejerce un importante efecto moderador en la relación que los comportamientos políticos de los líderes efectúan con el cinismo organizativo (pesimismo y atribución individual); de igual forma, el clima político vigente en la organización modera la relación entre las tácticas y los comportamientos políticos suaves de liderazgo y el empeño afectivo de los colaboradores.

La escasez de producción científica en el dominio del liderazgo político en las organizaciones apunta, por sí solo, para la pertinencia de la realización de estudios sobre esta vertiente. Se trata de una problemática atravesada por una grande inmadurez científica, presentando enormes lagunas teóricas y metodológicas. Aunque sin pretensión de agotar la problemática que sirve de encuadramiento al estudio, la presente investigación se propone contribuir para el estudio del liderazgo político en las organizaciones buscando entender cual es el perfil de los líderes políticos en contexto organizacional. Por otro lado, el estudio busca avanzar, relativamente a las investigaciones existentes en la literatura de especialidad, en la comprensión del impacto que tal actividad tiene en las organizaciones, indagando cuales son los comportamientos políticamente mas eficaces en las actitudes de los colaboradores.

Finalmente, el presente estudio busca contribuir para una comprensión de los factores que, aunque indirectamente, influyen toda esa dinámica, dando una distinción específica a tres fenómenos que solo ahora comienzan a captar la debida atención en el territorio de los estudios organizacionales, son ellos, la habilidad política, la reputación profesional del líder y el clima político vigente. Con esto se pretende domesticar y acumular conocimiento científico, pero también contribuir para un conjunto de recomendaciones y sugerencias a los gestores y líderes organizacionales que, diariamente, tienen que jugarse en el juego del poder y de la política. Al final, conforme Mintzberg (1982) afirmó: - *If you're not serving Bill and Barbara, then you're not serving leadership* (Mintzberg, 1982: 1).

Referencias

ALLEN, R. W., MADISON, D. L., PORTER, L. W., RENWICK, P. A. e MAYES, B. T. (1979). “Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors”. *California Management Review*, XXII(1), 77-83.

- AMMETER, A. P, DOUGLAS, C., GARDNER, W. L., HOCHWARTER, W. A. & FERRIS, G. R. (2002). "Toward a political theory of leadership". *Leadership Quarterly*, 13, 751-796.
- AMMETER, A. P, DOUGLAS, C., GARDNER, W. L., HOCHWARTER, W. A. & FERRIS, G. R. (2004a). "The Leadership Quarterly special issue on political perspectives". *Leadership Quarterly*, 15(4), 433-437.
- AMMETER, A., DOUGLAS, C., FERRIS, G. R. & GOKA, H. (2004b). "A social relationship of trust and accountability in organizations". *Human Resource Management Review*, 14, 47-65.
- BACHARACH, P. & BARATZ, M. S. (1962). "The two faces of power". *American Political Science Review*, 56, 947-952.
- BASS, M. B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. London: Free Press.
- BASS, M. B. (1990). "Bass e Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications". 3rd edition, NY: Free Press.
- BUCHANAN, D. A. e BADHAM, R. (1999). "Power, politics and organization change: Winning the turf game". London: Sage.
- BURNS, T. (1961). "Micropolitics: Mechanisms of institutional change". *Administrative Science Quarterly*, 6(3), 257 – 281.
- CLEGG, S. R. (1989a). *Frameworks of power*. London: Sage.
- CLEGG, S. R. (1989b). "Radical revisions: power, discipline and organizations". *Organizations Studies*, 10, 97-115.
- CROZIER, M. (1965). *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Éditions du Seuil.
- CROZIER, M. & FRIEDBERG, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Éditions du Seuil.
- DAVIS, W. & GARDNER, W. (2004). "Perceptions of politics and organizational cynicism: an attributional and leader-member exchange perspective". *Leadership Quarterly*, 15(4), 439-465.
- DENZIN, N. K. (1989). "The research act. 3rd edition". NJ: Prentice Hall.
- GANDZ, J. e MURRAY, V. V. (1980). The experience of workplace politics. "Academy of Management of Journal", 23, 237-251.
- HARDY, C. (1995). *Power and politics in organizations*. Cambridge: University Press.
- HOUSE, R. J. & ADITYA, R. (1997). "The social scientific study of leadership: Quo vadis?" *Journal of Management*, 23, 409-473.
- HOUSE, R. J., SPANGLER, W. D., & WOYKE, J. (1991). "Personality and charisma in the U. S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness". *Administrative Science*

Quarterly, 36, 364-396.

KANTER, R. M. (1979). "Power failures in management circuits". *Harvard Business Review*, 57(4), 65-75.

MINTZBERG, H. (1982). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

NORD, W. R. (1978). "Dreams of humanization and the realities of power". *Academy of Management Review*, 3, 674-679.

PEABODY, R. L. (1963). "Perceptions of organizational authority: a comparative analysis". *Administrative Science Quarterly*, 6(4), 463-482.

PFEFFER, J. (1981). *Power in organizations*. NY: Harper.

PFEFFER, J. (1992). "Understanding power in organizations". *California Management Review*, 34(2), 29-50.

RODRIGUES, M. F. (2000). *Género e política organizacional*. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações, apresentada no ISCTE, Lisboa: Policopiado.

STEVENSON, W. B., PEARCE, J. L. e PORTER, L. W. (1985). "The concept of "coalition" in organization theory and research". *Academy of Management Review*, 10(2), 256-268.

TRIANDIS, H. S. (1992). "Cross cultural industrial and organizational psychology". In M. D. Dunette (Ed.). *Handbook of Industrial and organizational psychology* (pp. 103-172), CA: Consulting Psychologist Press.

VIGODA, E. e COHEN, A. (2002). "Influence tactics and perceptions of organizational politics: a longitudinal study". *Journal of Business Research*, 55, 311-324.

YUKL, G. & FALBE, C.M. (1991). "Importance of difference power sources in downward and lateral relations". *Journal of Applied Psychology*, 76, 416-423.

YUKI, G. (1998). *Leadership in organizations*. 4th Edition New Jersey: Prentice-Hall.

YUKL, G. (2006). *Leadership in organizations*. 6th Edition. New Jersey: Prentice-Hall.