



APLICACIÓN DEL MODELO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE MICHEL CROZIER Y ERHARD FRIEDBERG A UNA ORGANIZACIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR (OES)

Dr. José Alonzo Sahui Maldonado

Facultad de Contaduría y Administración

Universidad Autónoma de Campeche

josesahui@yahoo.com.mx

Resumen

El objetivo del presente trabajo es presentar en primer lugar, el análisis estratégico desarrollado por Michel Crozier y Erhard Friedberg no solo como una propuesta metodológica que privilegia la variable del poder en las organizaciones desde un punto de vista teórico, sino también demostrar que esta propuesta se constituye en un procedimiento de investigación que, para estar completo, necesariamente tiene que ser implementado dentro de una organización. En segundo lugar, y a manera de ejemplo, presentaremos los resultados obtenidos aplicando esta metodología en una organización de educación superior, a la que denominaremos “OES”¹. Finalmente, se darán algunas conclusiones y/o sugerencias para considerar la aplicación de esta metodología, como un instrumento válido en el análisis de las organizaciones en general.

Palabras claves:

Análisis estratégico, actor, sistema, juegos, poder.

Antecedentes

¹ Lo anterior es para efectos de cuidar el anonimato de de la organización analizada, así como de los trabajadores pertenecientes a ella.

En *El actor y el sistema*, Michel Crozier y Erhard Friedberg señalan desde el inicio que su modo de razonamiento “no se dirige tanto a las organizaciones como objeto social específico, sino a la acción organizada de los hombres” (Crozier y Friedberg, 1990:10). Esta aclaración es necesaria, porque precisamente uno de los principales problemas que enfrenta la administración para ser abordada desde un punto de vista científico es su excesiva tendencia a prescribir modelos de comportamiento, amparándose para ello en estructuras que comprenden las normas, políticas y reglamentos de una empresa; es decir, todo lo que en el ámbito administrativo se conoce como organización formal.

Y es que cuando la ciencia administrativa aborda el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, la mayoría de sus estudios se enfrenta al dilema de diseñar modelos prescriptivos que sirvan como “marcos de referencia de posibles explicaciones sobre el funcionamiento de la realidad” (Davis y Newstrom, 2003:37), ó caer en la exploración de espacios muy específicos de prácticas de comportamiento que permiten comprender los valiosos *por qué* de una determinada organización, pero con la salvedad de que este conocimiento en la mayoría de los casos no puede ser generalizado ni replicado en otras organizaciones por lo que- para algunos autores- pierde validez y confiabilidad.

En este sentido, en el desarrollo histórico de la teoría de la organización se puede apreciar fácilmente la dicotomía existente entre la modelización prescriptivo-explicativa, que pone énfasis en el estudio de las estructuras ó sistemas; y el análisis descriptivo-explicativo, que se concentra en el estudio del comportamiento de los actores. La búsqueda de un equilibrio entre la racionalidad a la organización y la felicidad del trabajador se constituye en un dilema que la teoría de la organización aún no ha resuelto.

La primera respuesta sería al dilema entre la racionalidad que busca la organización formal y la felicidad a la que aspira la organización informal², la brindó el enfoque estructuralista, entre cuyos autores destaca la obra de Max Weber. Su teoría de la burocracia como elemento explicativo del proceso histórico de la autoridad, desde una base tradicionalista a una carismática, y de allí, a una burocrática (basada en reglamentos) señala todo un procedimiento de “cómo controlar a los participantes de manera que se eleve al máximo la efectividad y la eficiencia y se reduzca al mínimo la insatisfacción que produce esta misma necesidad de control” (Etzioni, 1972:90).

² Por organización informal nos referimos al conjunto de las relaciones interpersonales que se dan en los grupos de trabajo que conforman a una organización, y que operan bajo una lógica basada en las creencias, sentimientos y valores propios de dicho grupo.

La racionalidad organizacional se convirtió en el instrumento que justificaba, mediante el ejercicio eficaz y eficiente de los recursos de la empresa, los actos administrativos que en ella se realizaban. Sin embargo, el aumento de la racionalidad en las organizaciones no se constituyó en la panacea que muchos esperaban; aunque la racionalidad elevó considerablemente la productividad en las organizaciones, ésta se realizó con un gran costo social y humano.

Este énfasis en la racionalidad de las estructuras y/o sistemas administrativos *per se* desembocó en lo que actualmente algunos autores conocen como *literatura de excelencia*, el cual es un “enfoque que ha establecido a lo largo de la última década las premisas básicas para gobernar el comportamiento de los individuos en las organizaciones, inventando y recreando sus identidades” (Ibarra, 2003:194).

El problema de esta postura –que por cierto es la que tiene más adeptos dentro de los teóricos y practicantes de la ciencia administrativa- consiste en el hecho de que es claramente prescriptiva, figurativa y exaltadora de una imagen de la organización que no siempre se apega a la realidad. Sus estudios, más que científicos, terminan siendo siempre justificatorios. Además, esta postura esconde una trampa potencial ya que transfiere la responsabilidad de los resultados de su aplicación, a la buena o mala implantación del modelo utilizado, así como a la poca o nula disposición de los trabajadores.³

Por otro lado, en lo que respecta a la postura administrativa que pone énfasis en el comportamiento de los actores organizacionales, el problema estriba en localizar una variable –ó un conjunto de variables- lo suficientemente sólidas que permitan dar una explicación coherente de los fenómenos administrativos que se estudian.

En lo que respecta a los objetivos de este trabajo, la variable que a nuestro juicio explica de una mejor manera el comportamiento humano en las organizaciones es el *poder*. Al respecto, Crozier y Friedberg señalan que “toda estructura de acción colectiva, se constituye como sistema de poder. Es un fenómeno, un efecto y un hecho de poder” (1990:22).

No obstante, es importante destacar que, aunque el fenómeno del poder es de carácter universal, su conceptualización teórica no ha sido del todo clara. Esta situación ha permitido a

³ La ciencia administrativa, como un conjunto de conocimientos con aplicaciones prácticas, mismas que se traducen generalmente en ganancias, se ha visto limitada por la aparición de tecnologías elaboradas muchas veces por consultores sin una base científica. Con esto no se pretende satanizar a la literatura de excelencia, sino de analizar con más cuidado estos modelos, para identificar los estudios serios de aquellos que no lo son.

algunos estudiosos orientados a los modelos administrativos de carácter prescriptivo, hacer a un lado el análisis del comportamiento político en las organizaciones.

Sin embargo, hay varios autores importantes que han privilegiado el estudio del poder en las organizaciones. En este sentido, la propuesta metodológica de Crozier y Friedberg es muy explícita al declarar que “no [se] puede estudiar un campo de acción en lo abstracto ni a partir de cualquier racionalidad a priori...se trata de descubrir cada vez, de una manera necesaria e ineluctablemente contingente, la naturaleza y las reglas de los juegos que estructuran las relaciones entre los actores involucrados y que, por ende, condicionan sus estrategias, y remontarnos después a los modos de regulación mediante los cuales se articulan estos juegos entre si y se mantienen en operación en un sistema de acción” (Crozier y Friedberg, 1990:368).

Crozier y Friedberg hacen un reconocimiento explícito del poder como una relación, apoyándose en Foucault (1990) quien señala que lo importante no es encontrar quien tiene el poder y por qué lo tiene, ya que este ejercicio sería como tratar de resolver un enigma irresoluble, sino responder a la pregunta de ¿cómo funcionan los mecanismos de poder y cuáles son los efectos que genera en las organizaciones donde se implanta, ya sean éstas cárceles, escuelas, fábricas u hospitales, donde su accionar es más observable?

Otro autor, Morgan (1986) llega incluso a señalar algunas ventajas de utilizar como herramienta explicativa el poder, al señalar que la política es algo que se da de manera inevitable en las organizaciones y que se debería reconocer en ella sus aspectos constructivos.

Método

1.- ¿En qué consiste el análisis estratégico?

La propuesta básica del análisis estratégico radica en el razonamiento que propone en torno al conflicto entre estos dos elementos:

- a) El *sistema*, que define la libertad del actor, así como la racionalidad que puede emplear éste en su acción.
- b) El *actor*, que es el que genera y da vida al sistema (y que solo él puede cambiar).

Para Crozier y Friedberg el actor desarrolla comportamientos racionales, pero lo que define esa racionalidad no es una teoría de la organización basada en el modelo del *homo*

*economicus*⁴, sino un constante juego conducido por el actor, cuyo desenvolvimiento no se encuentra para nada escrito en ningún lugar, y en el que toman parte tanto los recursos del actor como las presiones del sistema.

Esto significa que el individuo está siempre construyendo una realidad colectiva -la organización- que es su obra, y en cuyo seno nunca deja de ser actor, tratando en todo momento de aprovechar su margen de libertad para negociar su cooperación, buscando manipular a la organización y a sus miembros, de tal manera que esta cooperación le rinda beneficios. Pero también, ese mismo producto suyo –que es la organización- se transforma para él en una fuente de condicionantes que conforma el marco indispensable para la acción conjunta.

Un elemento fundamental en el análisis estratégico es el concepto de *juego*, ya que este es el medio por el cual se da la relación entre el actor y el sistema. Para Crozier y Friedberg (1990) el juego es el instrumento que elaboraron los seres humanos para reglamentar su cooperación, ya que el juego concilia la libertad con la restricción. El jugador es libre, pero si quiere ganar, debe adoptar una estrategia racional en función de la naturaleza del juego y respetar las reglas de éste. Esto significa que el funcionamiento de una organización es el resultado de una serie de juegos en los cuales participan los diferentes actores organizacionales y cuyas reglas formales e informales delimitan un abanico de estrategias racionales que podrán adoptar si quieren que su compromiso en la organización sirva a sus expectativas personales.

Otro concepto básico de la obra de estos autores, es el poder, ya que para Crozier y Friedberg los actores a través de sus relaciones de poder crean *zonas de incertidumbre* que pueden controlar y utilizar para sus propias estrategias. De tal manera que, mientras más importante sea la zona de incertidumbre, más poder poseerán los actores.

En este sentido, las zonas de incertidumbre ó fuentes de poder que señalan Crozier y Friedberg en su obra son:

- a) El poder de una competencia particular y/o de una especialización funcional (poder de experto).
- b) Las relaciones entre una organización y su entorno (capacidad de adaptación).
- c) El control de la comunicación y de la información.

⁴ Este modelo de comportamiento considera a los seres humanos como agentes pasivos que deben ser estimulados para ponerse en acción, siendo el dinero prácticamente el único elemento motivador del comportamiento humano en las organizaciones.

d) La utilización de las reglas organizativas (el poder del superior de crear reglas que lo beneficien).

Con lo anterior podemos decir que, a grandes rasgos hemos presentado los aspectos teóricos más importantes del análisis estratégico; sin embargo, la presentación de este instrumento metodológico no estaría completa si no incluyéramos una breve exposición del procedimiento que se siguió al aplicarlo en la “OES”.

En este sentido y “dado que el análisis estratégico está obligado a reconocer y a asumir la contingencia irreductible del fenómeno que está en estudio, forzosamente tiene que adoptar un procedimiento *hipotético-inductivo*...un procedimiento que se sirve de la *experiencia vivida* de los participantes para proponer y verificar las hipótesis cada vez más generales sobre las características del conjunto” (Crozier y Friedberg, 1990:369-370).

2.- ¿Cómo se aplicó el análisis estratégico?

En primer término, hay que considerar que el objetivo de nuestra investigación consistió en analizar el comportamiento de los actores en una organización⁵, buscando responder básicamente tres interrogantes: conocer los factores que originan el comportamiento político, qué efectos produce en los actores organizacionales y cómo podría controlarse una organización politizada.

En este sentido, la aplicación del análisis estratégico comprendió tres etapas. En la primera, se llevó a cabo una investigación exploratoria para tratar de situar las interrogantes antes planteadas en su justa perspectiva, tratando de no emitir juicios a priori y tratando de no partir de una base normativa que permitiera evaluar las prácticas observadas; ya que el análisis estratégico no trata de evaluar y/o criticar las prácticas observadas, sino de comprenderlas. “Por aberrantes, contradictorios y faltos de sentido que le parezcan de primera intención, sabe...que todos los fenómenos que observa tienen un sentido y que corresponden a una racionalidad desde el momento en que empiezan a existir. Y lo propio de su trabajo es precisamente investigar y encontrar el *sentido profundo*” (Crozier y Friedberg, 1990:371).

Esta investigación exploratoria se llevó a cabo mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas, basadas en los siguientes temas:

- a) las condiciones de trabajo
- b) la organización del trabajo

⁵ Esta explicación, aunque de forma más detallada, de cómo se aplicó el análisis estratégico de Crozier y Friedberg forma parte de mi trabajo de tesis doctoral titulada “Influencia del comportamiento político en organizaciones educativas de nivel superior”.

- c) la comunicación en el trabajo
- d) la gestión del tiempo
- e) la formación personal y profesional de los actores organizacionales, y
- f) la realización de los objetivos de la empresa

En la segunda etapa, se asumió una posición crítica. Esto se debió a que de los resultados obtenidos en las entrevistas anteriores, se elaboró un cuestionario que buscó responder las interrogantes derivadas del objetivo planteado. “Después de haberse situado en un primer período, en una posición de retroceso para proteger su autonomía y su mirada crítica en relación con el campo en estudio, el investigador, en una segunda etapa, debe entrar de lleno en este campo para *ponerse en el lugar* de los diferentes actores y reconstruir por sí mismo la lógica de las diversas situaciones en que se encuentran” (Crozier y Friedberg, 1990:372).

Cabe señalar, que para la elaboración del cuestionario se consideraron dos vertientes: la primera, consistió en tomar algunas ideas clave derivadas de las entrevistas realizadas, y la segunda, analizando el material bibliográfico relacionado con el tema de la investigación. En este sentido, se consideraron principalmente los trabajos de Iacoviello (1996, 2005): “El juego político y las estrategias de recursos humanos en las organizaciones públicas” y “Una perspectiva política sobre la evaluación de gerentes en el Estado”; así como la taxonomía de juegos políticos de Mintzberg (1983). En lo que respecta a la conveniencia de usar una escala Likert, se consideró el test de orientación al poder (Robbins, 2004).

Finalmente en una tercera y última etapa, y después de haber analizado los dos instrumentos anteriores – las entrevistas y el cuestionario-, se confrontaron los resultados obtenidos, comparando los productos resultantes de cada instrumento, para intentar dar una respuesta al problema planteado. “Y no será sino en una tercera etapa, después de haberse *sumergido en la interioridad*, cuando podrá y deberá de alguna manera reconquistar su exterioridad mediante la confrontación y la comparación de las múltiples racionalidades o estrategias contingentes que haya observado, para poder ir remontando poco a poco hasta llegar a las características y a las reglas de los juegos implícitos que estructuran el campo en consideración” (Crozier y Friedberg, 1990:372).

En lo que respecta al cuestionario, éste consta de dos partes. La primera se elaboró de tal forma que respondiera a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son para usted los factores que favorecen o han favorecido el desarrollo de comportamientos políticos en la “OES”?

2. ¿Qué efectos tiene el comportamiento político de los actores en la “OES”?
3. ¿Cómo se podría controlar la politización de la “OES”?

Cabe aclarar que a cada una de estas preguntas se les incluyó una serie de diferentes respuestas para que el encuestado las calificara de acuerdo a una escala Likert.

La segunda parte incluyó una serie de prácticas administrativas altamente politizadas, de acuerdo a la taxonomía de Mintzberg. Aquí también se incluyó como mecanismo de medición una escala Likert.

El cuestionario (Sahui Maldonado, 2005) en su versión definitiva se incluye al final de este trabajo en el Apéndice A, y se titula “Cuestionario de Comportamiento Político en las Organizaciones (CCPO)”.

Resultados

¿Cuáles son para usted los factores que favorecen o han favorecido el desarrollo de comportamientos políticos en la “OES”?

Los resultados obtenidos con la aplicación del CCPO a la “OES” señalan que, de todos los factores identificados como elementos que favorecen o han favorecido el desarrollo de comportamientos políticos, las 23 personas encuestadas respondieron que el 33% cree que a menudo, el 29% que a veces, el 20% que casi siempre, y el 18% que casi nunca.

Con el propósito de validar la información recibida, en el CCPO se planteó una segunda pregunta relativa a que si el nivel de actividad política en la “OES” estaba directamente relacionado con una serie de factores incluidos dentro del cuestionario. Los resultados obtenidos fueron bastante similares en lo que respecta a las frecuencias medias -a veces y a menudo-, aunque diferentes en las frecuencias límites –casi nunca y casi siempre-. Estos fueron: el 34.8% cree que a menudo, el 28.7% que a veces, el 23.5% que casi nunca y el 13% que casi siempre. Para profundizar en los datos obtenidos, ver resultados del Apéndice B. Cabe señalar que estos factores fueron influenciados por la percepción que los distintos actores encuestados tienen de la influencia del comportamiento político, lo que ocasionó obtener en algunos casos respuestas totalmente diferentes, a pesar de que la mayoría de las personas trabajaban en el mismo sitio y bajo las mismas condiciones ambientales.

¿Qué efectos tiene el comportamiento político de los actores en la “OES”?

Los resultados obtenidos en el CCPO arrojaron datos que no concordaron con lo que se tenía originalmente previsto, ya que las personas encuestadas le dieron la puntuación más alta a la frecuencia casi nunca, y así continuaron con las frecuencias, en orden descendente. Estas fueron: 33.5% cree que casi nunca, 28.3% cree que a veces, 23.5% cree que a menudo y 14.7% cree que casi siempre. (Para un análisis más detallado, ver resultados en el Apéndice B).

Los resultados obtenidos pueden tener dos lecturas diferentes:

1. Las personas encuestadas reconocen diversos factores generadores de comportamiento político en la “OES”, pero no identifican las prácticas administrativas –juegos políticos⁶- que representan los efectos que son generados por dichas causas –factores-.
2. Las personas encuestadas no consideran que su comportamiento tenga un matiz político ya que, aunque reconocen los diversos factores presentados en el CCPO, no identifican una clara relación entre éstos y su propio comportamiento en la “OES”.

¿Cómo se podría controlar la politización de la “OES”?

A diferencia del apartado anterior, en éste los resultados obtenidos fueron de acuerdo a lo esperado. Esto significa que las 23 personas encuestadas reconocieron como válidas las cinco propuestas planteadas en esta investigación, en lo que se refiere a estrategias tendientes a controlar la politización de la “OES”.

Los resultados fueron los siguientes: 48.7% de los encuestados cree que casi siempre estas estrategias servirían, el 33.9% cree que a menudo, el 14.8% que a veces y el 2.6% cree que casi nunca. Es conveniente resaltar que, de las cinco propuestas planteadas, la más efectiva fue la de “formalización de los procesos administrativos”.

Con la aplicación de las entrevistas y el cuestionario se obtuvieron resultados que exceden los propósitos del presente trabajo, pero que a grandes rasgos podemos resumir de la siguiente manera:

⁶ Para los efectos de este trabajo, las prácticas administrativas toman muchas veces las características de juegos cuyo objetivo es la búsqueda del poder –de allí el mote de juegos políticos- y en donde las reglas del juego varían grandemente de una organización a otra. Cabe señalar que las reglas de estos juegos no señalan directamente el comportamiento que se debe observar en la organización. Su alcance está supeditado al hecho de que define las posibles estrategias que los participantes pueden seguir en los distintos juegos que se desarrollan en la organización.

- 1) Los factores que originan el comportamiento político de los actores de la “OES” son más bien producto de las características de la organización, que de las características de los actores. Aunque si bien es cierto que hay rasgos de la personalidad que hacen más proclive a un individuo a adoptar este tipo de comportamiento, esta adopción está condicionada al hecho de que la “OES” –como sistema administrativo- presenta algunos vacíos estructurales, es decir, que existe ambigüedad en el ejercicio de algunos de sus procesos administrativos.
- 2) Los efectos que genera el comportamiento político de los actores de la “OES” son negativos en la mayor parte de los casos, como se puede observar en las prácticas politizadas analizadas y que son, en realidad, la muestra visible de dichos efectos.
- 3) La politización de la “OES” podría controlarse si se lograra una mayor formalización de la práctica administrativa.

Conclusiones y/o sugerencias

El análisis estratégico es, sin duda, un valioso instrumento para estudiar a las organizaciones. El uso equilibrado de la investigación teórica y de campo para formular las hipótesis permite contar con una base de análisis lo suficientemente amplia para poder percibir las diferencias entre el comportamiento real y el esperado. De hecho, estas diferencias proporcionan el material requerido para entender la racionalidad de los actores organizacionales, así como las características de la organización en la que operan.

En este sentido, hay algunas observaciones que son convenientes incorporar al presente trabajo. La primera radica en la importancia que le conceden Crozier y Friedberg a las actitudes de los trabajadores. “A través de las actitudes se perciben los valores de los individuos” (1990:377). Esto se debe a que las actitudes hacen que los trabajadores se comporten de una manera bastante congruente en la búsqueda de sus objetivos. Las personas no tienen que interpretar todo de nuevo, ni reaccionar ante una situación dentro de la organización como si fuera la primera vez que algo le acontece.

Otro punto importante del análisis estratégico y que está íntimamente ligado con el de las actitudes, es el concepto de *juego*. Crozier y Friedberg señalan que “si se pudieran conocer los juegos directamente y estudiarlos como un abanico de opciones de las cuales cada uno recurre a un determinado tipo de capacidad en los individuos, y si por otra parte fuera posible conocer y ponderar sus capacidades, podríamos suprimir el concepto de actitud” (1990:384).

A diferencia de estos autores, yo considero que sí es posible partir de los juegos y, a través de éstos, estar en condiciones de estudiar el comportamiento de los actores organizacionales. De hecho, la elaboración del cuestionario partió de esta idea⁷; ya que se tomaron prácticas organizacionales que se han observado de manera recurrente en varios tipos de organizaciones.

Sintetizando todo lo anterior, podemos señalar que la aplicación del método del análisis estratégico consiste en la elaboración de un diagnóstico previo de la organización –mediante el uso de entrevistas–, para encontrar las estrategias que utilizan los actores frente a la organización, y estar en condiciones de descubrir los juegos que se llevan a cabo dentro de ella, así como las respuestas de los actores a dichos juegos.

Para concluir, queremos dejar en claro que los problemas de organización, como bien señalan Crozier y Friedberg “no son más que soluciones específicas que han creado, inventado o instituido actores relativamente autónomos con sus recursos y capacidades particulares, para resolver los problemas que plantea la acción colectiva” (1990:13), y que en la medida en que conozcamos más estas *soluciones*, estaremos en mejores condiciones de entender la lógica y la racionalidad con la que opera el comportamiento humano en las organizaciones.

Referencias bibliográficas

- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza Editorial Mexicana.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Etzioni, A. (1972). *Organizaciones modernas*. México: Unión Tipográfica Editorial Hispanoamericana (UTEHA).
- Foucault, M. (1990). *La verdad y las formas jurídicas*. México: Editorial Gedisa Mexicana.
- Iacoviello, M. (1996). El juego político y las estrategias de recursos humanos en las organizaciones públicas. En *Cuadernos CEPAS No. 4*. Recuperado de www.ag.org.ar/cuad4.htm
- Iacoviello, M. (2005). Una perspectiva política sobre la evaluación de gerentes en el Estado. En *Cuadernos CEPAS No. 8*. Recuperado de www.ag.org.ar/cuad8.htm

⁷ Cabe señalar que esta modificación a la metodología del análisis estratégico obedeció, en primer lugar, al propósito de facilitar el trabajo de campo requerido para mi tesis doctoral; y en segundo lugar, a tratar de disminuir los riesgos de *interpretar equivocadamente* las actitudes de los trabajadores de la “OES”.

- Ibarra Colado, E. (2003). *La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*. México: Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) y Unión de Universidades de América Latina.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. USA: Prentice Hall.
- Morgan, G. (1986). *Imágenes de la organización*. España: Rama.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson/Prentice Hall.
- Sahui Maldonado, J. (2005). *Comportamiento político en organizaciones educativas de nivel superior*. Tesis doctoral, documento no publicado. Universidad del Mayab, México.

APÉNDICE A
CUESTIONARIO DE COMPORTAMIENTO POLÍTICO EN LAS
ORGANIZACIONES (CCPO)

El presente cuestionario tiene como propósito recabar información respecto a la opinión que tienen los directivos y mandos medios de la “OES”, en lo que respecta a las prácticas de tipo político que se generan en su lugar de trabajo; de igual forma, se busca cumplir con los objetivos planteados en la investigación titulada “Influencia del comportamiento político en las organizaciones”. Cabe señalar, que por comportamiento político se deberá entender el tipo de comportamiento en donde se privilegian las relaciones de poder (ambiguas e informales) en detrimento de las relaciones de carácter formal que deberían darse en el seno de las organizaciones. Asimismo, este cuestionario pretende recoger información valiosa acerca de la realidad que priva en el contexto de la “OES”; por lo tanto, se contestará de forma anónima para que usted se sienta con la absoluta libertad de expresar sus percepciones acerca de estas prácticas, dando una respuesta veraz y objetiva. Cabe señalar, que los resultados que se obtengan serán confidenciales y de uso profesional.

PRIMERA PARTE

INSTRUCCIONES: Responda las siguientes preguntas, calificando la frecuencia de las diversas respuestas dadas, en relación con su trabajo en la “OES”. (Marque con una “X” la frecuencia que mejor refleje la situación real de acuerdo a su criterio)

1.- ¿Cuáles son para usted los factores que favorecen o han favorecido el desarrollo de comportamientos políticos en la “OES”?

	Casi nunca	A veces	A menudo	Casi siempre
a) Un fuerte deseo por el poder o afán de poder				
b) La existencia de objetivos distintos por parte de las personas que integran a la organización				
c) La ambigüedad e incertidumbre en el ejercicio de la autoridad				

d) La informalidad a la hora de tomar las decisiones				
e) La forma en que opera el sistema administrativo favoreciendo este tipo de comportamiento				
f) La centralización en la toma de decisiones				
g) El nivel jerárquico que se ocupa en la organización				

2.- El nivel de actividad política en la “OES” está directamente relacionado con:

	Casi nunca	A veces	A menudo	Casi siempre
a) La existencia de objetivos poco claros por parte de la autoridad				
b) La percepción de que, tanto las evaluaciones del desempeño como las del rendimiento, son injustas				
c) La percepción de que los procesos de toma de decisiones no están claramente definidos por la autoridad				
d) La competencia individual y grupal derivada de un sistema socioeconómico altamente polarizado				
e) Los procesos de cambio generados por la movilización de personas que se dan en las organizaciones				

3.- ¿Cómo se podría controlar la politización de la “OES”?

	Casi nunca	A veces	A menudo	Casi siempre
a) Brindando a los empleados mayor				

capacidad en la toma de decisiones				
b) Reduciendo el margen de incertidumbre en el ejercicio de la autoridad				
c) Formalizando los procesos administrativos				
d) Eliminando o disminuyendo la influencia de los grupos políticos existentes dentro de la institución				
e) Creando incentivos que desalienten la aparición del comportamiento político dentro de la institución				

SEGUNDA PARTE

INSTRUCCIONES: Califique la frecuencia con que ha visto usted, durante su ejercicio profesional en la “OES”, las siguientes prácticas administrativas: (Marque con una “X” la frecuencia que mejor refleje la situación real de acuerdo a su criterio)

	Casi nunca	A veces	A menudo	Casi siempre
a) Resistencia a cambios que desea efectuar la autoridad o que afecten sus intereses personales o grupales				
b) Ejercicio excesivo de la autoridad para imponer una nueva política o procedimiento que le beneficie particularmente				
c) Cercanía a un superior jerárquico para verse favorecido, profesando lealtad a cambio de poder				
d) Construcción de alianzas negociando apoyos mutuos para ver favorecidos sus				

intereses personales				
e) Manejo arbitrario de los recursos monetarios por parte de la autoridad para favorecer a los subordinados más “cooperativos				
f) Uso condicionado de los conocimientos técnicos para conseguir poder, haciendo alarde de los mismos u ocultándolo para verse favorecido				
g) Conflictos entre el personal administrativo y el personal académico				
h) Conflictos inter e intrainstitucionales del personal que integra la “OES”				
i) Nombramiento de personas dentro de la “OES” derivado exclusivamente de cuestiones políticas				
j) Uso de información privilegiada para “dejar mal” a alguien y verse favorecido en consecuencia				

De cualquiera de las prácticas administrativas anteriores, describa 3 ejemplos de cómo se presentó la situación (ya sea en su lugar de trabajo o en cualquier otra institución perteneciente a la “OES”):

1 _____

2 _____

3 _____

APÉNDICE B

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE COMPORTAMIENTO POLITICO EN LAS

ORGANIZACIONES (CCPO) -Bajo Escala tipo Likert-

Pregunta	Casi nunca (f)	%	A veces (f)	%	A menudo (f)	%	Casi siempre (f)	%
1a	5	21.8	8	34.8	6	26	4	17.4
1b	5	21.8	3	13	12	52.2	3	13
1c	4	17.4	9	39.2	7	30.4	3	13
1d	5	21.8	6	26	6	26	6	26.2
1e	5	21.8	6	26	6	26	6	26.2
1f	2	8.6	8	34.8	8	34.8	5	21.8
1g	3	13	7	30.4	8	34.8	5	21.8
Total	29	18	47	29	53	33	32	20
2a	6	26	8	34.8	8	34.8	1	4.4
2b	6	26	6	26	8	34.8	3	13.2
2c	4	17.4	7	30.4	7	30.4	5	21.8
2d	6	26	7	30.4	8	34.8	2	8.6
2e	5	21.8	5	21.8	9	39	4	17.4
Total	27	23.5	33	28.7	40	34.8	15	13
3a	1	4.4	5	21.8	7	30.4	10	43.4
3b	1	4.4	2	8.6	10	43.4	10	43.6
3c					10	43.4	13	56.6
3d	1	4.4	4	17.4	6	26	12	52.2
3e			6	26	6	26	11	48
Total	3	2.6	17	14.8	39	33.9	56	48.7
a	4	17.4	3	13	8	34.8	8	34.8
b	9	39.2	7	30.4	4	17.4	3	13
c	7	30.4	7	30.4	4	17.4	5	21.8
d	9	39.2	4	17.4	6	26	4	17.4
e	11	48	7	30.4	3	13	2	8.6
f	8	34.8	7	30.4	5	21.8	3	13
g	5	21.8	6	26	9	39.2	3	13
h	6	26	9	39.2	8	34.8		
i	9	39.2	9	39.2	3	13	2	8.6
j	9	39.2	6	26	4	17.4	4	17.4
Total	77	33.5	65	28.3	54	23.5	34	14.7

(f): frecuencia.