

# **Política Organizacional**

---

**Ben Dattner, Ph.D.**

**Dattner Consulting LLC**

# Política organizacional

---

- Definición
- Cultura y comunicación
- Impacto a nivel individual
- Efectos en las relaciones profesionales
- Aprendizaje organizacional
- Recomendaciones
- Conclusión

# Definición

---

## ➤ Definición

- Cultura y comunicación
- Impacto en los individuos
- Efectos en las relaciones profesionales
- Aprendizaje organizacional
- Recomendaciones
- Conclusión

La política organizacional es el proceso por el cual las personas:

- Representan diferentes intereses, agendas, y perspectivas
- Compiten, crean conflicto y/o colaboran para:
  - Interpretar y evaluar información y así poder tomar decisiones
  - Ubicar o reclamar recursos y recompensas
  - Estructurar o reestructurar la organización

# Cultura y comunicación

---

- Definición
- **Cultura y comunicación**
- Impacto en los individuos
- Efectos en las relaciones profesionales
- Aprendizaje organizacional
- Recomendaciones
- Conclusión

## En organizaciones demasiado politizadas:

- Se pone énfasis en el interés individual en lugar de ver por el bien de la organización
- Existen límites claros y definidos en cuanto a la gente que conforma el grupo dominante y quien se encuentra fuera. De la misma manera, existe una preocupación por quién pertenece a éste y quién no
- Se preocupan constantemente en quién será elegido como chivo expiatorio

# Cultura y comunicación (continuación)

---

- Definición
- Cultura y comunicación
- Impacto en los individuos
- Efectos en las relaciones profesionales
- Aprendizaje organizacional
- Recomendaciones
- Conclusión

## En organizaciones demasiado politizadas:

- Aquellos fuera del grupo son marginados, ignorados o despedidos
- Los individuos son recompensados por motivos diferentes a sus habilidades o a su desempeño
- El poder y la autoridad no están adecuadamente distribuidos

# Cultura y Comunicación (continuación)

---

- Definición
- **Cultura y comunicación**
- Impacto en los individuos
- Efectos en las relaciones profesionales
- Aprendizaje organizacional
- Recomendaciones
- Conclusión

- Existe conformismo en lugar de compromiso
- Existe falta de confianza en general
- En lugar de dialogo abierto se ejerce control y vigilancia

# Cultura y Comunicación (continuación)

---

- Definición
- **Cultura y comunicación**
- Impacto en los individuos
- Efectos en las relaciones profesionales
- Aprendizaje organizacional
- Recomendaciones
- Conclusión

- Existe diferencia entre la retórica y la realidad
- Los planes no son puestos en práctica
- Se pone mayor énfasis en los rituales, el status y los símbolos que en el contenido-fondo de los asuntos
- Las reglas son reforzadas selectiva e inconsistentemente

# Cultura y comunicación (continuación)

---

- Definición
- **Cultura y comunicación**
- Impacto en los individuos
- Efectos en las relaciones profesionales
- Aprendizaje organizacional
- Recomendaciones
- Conclusión

- La información necesaria es:
  - Incomprendida dado a que existe censura o autocensura
  - Sólo compartida parcialmente
  - Compartida solamente por determinadas personas
  - Compartida tardíamente
  - Contextualizada de una manera confusa o deliberadamente falsificada



# Impacto a nivel individual

---

- Definición
- Cultura y comunicación
- Impacto en los individuos
- Efectos en las relaciones profesionales
- Aprendizaje organizacional
- Recomendaciones
- Conclusión

- Disminuye la lealtad y aumenta el interés por lo propio
- Retención de información
- Estrés y ansiedad
- Paranoia y distorsiones perceptivas
- Exceso de preocupación por mantener el status

# Impacto a nivel individual

---

- Definición
- Cultura y comunicación
- **Impacto en los individuos**
- Efectos en las relaciones profesionales
- Aprendizaje organizacional
- Recomendaciones
- Conclusión

- Resistencia para aceptar errores y equivocaciones
- Falta de confianza en la validez de la información
- Comportamientos regresivos

# Efectos en las relaciones profesionales

---

- Definición
- Cultura y comunicación
- Impacto en los individuos
- Efectos en las relaciones profesionales
  - Aprendizaje organizacional
  - Recomendaciones
  - Conclusión

- Menos deseo de compartir
- Menos crítica constructiva
- Menos exigencia por clarificaciones durante situaciones ambiguas
- Competencia destructiva
- Énfasis en lo transaccional y en planes a corto plazo
- Las relaciones son influenciadas negativamente por otras relaciones

# Aprendizaje organizacional

---

- Definición
- Cultura y comunicación
- Impacto en los individuos
- Efectos en las relaciones profesionales
- **Aprendizaje organizacional**
- Recomendaciones
- Conclusión

- Hay una ausencia de una buena operacionalización y feedback económico
- La información durante la retroalimentación acerca del trabajo es incompleta, contextualizada inapropiadamente o falsa
- Las suposiciones y las teorías no son contrastadas con la realidad

# Aprendizaje organizacional

---

- Definición
- Cultura y comunicación
- Impacto en los individuos
- Efectos en las relaciones profesionales
- **Aprendizaje organizacional**
- Recomendaciones
- Conclusión

- Los costos, los beneficios y los riesgos no son evaluados
- Mayor inversión de recursos en los proyectos que fracasan
- Hay un foco interno en la organización en vez de un foco externo en la competencia o en los clientes

# Aprendizaje organizacional (continuación)

---

- Definición
- Cultura y comunicación
- Impacto en los individuos
- Efectos en las relaciones profesionales
- **Aprendizaje organizacional**
- Recomendaciones
- Conclusión

- Los recursos no son utilizados eficazmente
- Las metas no son especificadas, el progreso y los resultados no son evaluados
- No es claro quién es responsable por qué
- Se responsabiliza a las personas equivocadas por los errores cometidos
- Las personas no se sienten cómodas en admitir errores

# Aprendizaje Organizacional (continuación)

---

- Definición
- Cultura y comunicación
- Impacto en los individuos
- Efectos en las relaciones profesionales
- **Aprendizaje organizacional**
- Recomendaciones
- Conclusión

- Se ignora que la organización funciona bajo un ambiente competitivo
- Hay un foco en los resultados a corto plazo en lugar de en un progreso a largo plazo
- Las iniciativas estratégicas llevan más tiempo del que deberían o simplemente no suceden
- Hay poco mentoring, entrenamiento ejecutivo, información acerca del desempeño o desarrollo profesional

# Recomendaciones

---

- Definición
- Cultura y comunicación
- Impacto en los individuos
- Efectos en las relaciones profesionales
- Aprendizaje organizacional
- **Recomendaciones**
- Conclusión

## Recomendaciones para las organizaciones:

- Intentar acortar la diferencia entre la retórica y la realidad al:
  - Alentar, evaluar y compensar las colaboraciones
  - Facilitar una comunicación abierta y promover la honestidad
  - Desarrollar autoridad, poder y liderazgo
  - Asegurar transparencia, objetividad y aprendizaje



# Recomendaciones (continuación)

---

- Definición
- Cultura y comunicación
- Impacto en los individuos
- Efectos en las relaciones profesionales
- Aprendizaje organizacional
- **Recomendaciones**
- Conclusión

## Recomendaciones para las personas

- Trabajar dentro del sistema al mismo tiempo que se trata de cambiarlo
- Proveer argumentos lógicos y evidentes para aquellas cosas que se considere que son para el bien de la organización
- Tomar riesgos calculados y dar buenos ejemplos
- Solicitar y analizar información acerca del desempeño cuando sea posible

# Conclusión

---

- Definición
- Cultura y comunicación
- Impacto en los individuos
- Efectos en las relaciones profesionales
- Aprendizaje organizacional
- Recomendaciones
- **Conclusión**

- La política siempre ha caracterizado y seguirá caracterizando la vida organizacional
- El desafío para las organizaciones es asegurar que la política no impida que la organización cambie y/o se adapte a los nuevos desafíos
- El desafío para las personas es aprender cómo jugar el juego y al mismo tiempo tratar de cambiar y mejorar las reglas del mismo

---

**Ben Dattner, Ph.D.**

[www.dattnerconsulting.com](http://www.dattnerconsulting.com)

[ben@dattnerconsulting.com](mailto:ben@dattnerconsulting.com)

212-501-8945