



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**LIDERAZGO Y ESTILOS DE PODER**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRA EN PSICOLOGÍA SOCIAL**

**P R E S E N T A :**

**LIC. MARIA DEL CARMEN GERARDO PEREZ**



**FACULTAD  
DE PSICOLOGÍA**

**DIRECTORA DE TESIS: DRA. SOFIA RIVERA ARAGON  
COMITÉ DE TESIS: DR. JOSE DE JESUS GONZALEZ NUÑEZ  
DR. MARIO A. CICERO FRANCO  
MTRA. ROCIO PAEZ GOMEZ  
DR. FELIPE URIBE PRADO**

**MÉXICO, D. F.**

**2005**

m. 343344



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.

## ÍNDICE

	<b>Pags.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>RESUMEN</b>	4
<b>Capítulo I. Líder y liderazgo.</b>	
1.1 Conceptos.	
1.1.1 Definiciones de liderazgo.	5
1.1.2 Importancia del liderazgo.	9
1.1.3 Estilos de comportamiento.	9
1.1.4 Cualidades de los líderes.	11
1.1.5 Definiciones de líder.	13
1.2 Diferencias entre líder y liderazgo.	15
1.3 Proceso, rol y funcionamiento.	16
1.4 Modelos teóricos.	
1.4.1 Liderazgo basado en los rasgos.	17
1.4.2 Liderazgo basado en el puesto o posición.	17
1.4.3 Liderazgo basado en la situación.	17
1.4.4 Teoría X, Y	18
1.4.5 Modelo de diamante del liderazgo.	18
1.4.6 Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.	19
1.4.7 Sistema de Lickert (1961)	22
1.4.8 Liderazgo del cambio.	22
1.4.9 Liderazgo de excelencia.	28
1.5 Liderazgo maquiavélico.	35
1.5.1 Postulados de Maquiavelo.	39
1.5.2 Estudios sobre maquiavelismo.	42
<b>Capítulo II. Poder.</b>	
2.1 Definiciones de poder.	46
2.2 Fuentes de poder.	48
2.3 Poder e influencia.	50
2.4 Tipos de poder.	54
2.5 El poder en las organizaciones laborales.	55
2.5.1 Jeffrey, 1993.	55
2.5.1.1 Utilización del poder	56
2.5.1.2 Diagnóstico del poder y la dependencia.	57
2.5.1.3 Procedencia del poder.	60
2.5.1.4 Estrategias y tácticas de poder.	61
2.5.1.5 Recursos aliados del poder en las organizaciones.	62
2.5.1.6 Posicionamiento en la red de comunicaciones.	63
2.5.1.7 Autoridad formal, reputación y actuación.	65
2.5.1.8 Importancia de permanecer en la organización adecuada.	66

2.5.1.9	Las características personales como fuentes de poder.	67
2.5.2	Boulding, 1993.	69
2.5.2.1	El poder como estructura social.	72
2.5.2.2	El poder en los grupos: la jerarquía.	73
2.5.2.3	El poder sobre los objetos físicos.	74
2.5.2.4	Patologías del poder.	76
2.5.2.5	El poder personal destructivo.	77
2.5.2.6	Organizaciones para la destrucción.	78
2.5.2.7	Las organizaciones con poder integrador.	79
2.6	Diferencias entre poder e interacción	80
2.6.1	Estrategias de poder: condiciones de personas con bajo poder.	81
2.7	Determinantes del uso del poder.	82

### **Capítulo III. Método.**

3.1	Planteamiento del problema.	83
	a) Justificación.	83
3.2	Pregunta de investigación.	85
3.3	Objetivo general.	85
3.4	Objetivos específicos.	85
3.5	Hipótesis.	86
3.6	Variables	
	a) de clasificación.	87
	b) sociodemográficas.	87
	c) dependientes.	87
3.7	Definición de variables.	88
3.7.1	Conceptual.	88
3.7.2	Operacional.	90
3.8	Tipo de estudio.	91
3.9	Sujetos	91
3.10	Muestra.	92
3.11	Instrumentos.	92
3.12	Procedimiento.	94

### **Capítulo IV. Análisis estadístico.**

4.1	Resultados.	
	a) Descripción de la muestra.	95
	b) Análisis inferencial.	101

### **Capítulo V. Discusión y conclusiones.**

5.1	Discusión	110
5.2	Conclusiones	125

### **Referencias.**

### **Anexos.**

## INTRODUCCIÓN

Los temas de liderazgo y poder han estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, pero es hasta en la actualidad cuando se le ha estudiado de manera sistemática y con instrumentos válidos y confiables en nuestro país. El liderazgo es el proceso que consiste en llevar a los demás al logro de las metas u objetivos comunes, sean estas del grupo social u organizacional.

El poder, por su parte, implica interacción, intercambio y dependencia, el líder tiene poder por que el seguidor acepta ser influido por él.

El poder denota la capacidad que el líder tiene para influir en la conducta del seguidor, de modo que el subordinado o seguidor haga algo que de lo contrario no haría. Robins (1897).

Para Rivera (2000: p.37) el poder y sus formas (frente a frente, influencia y control) son parte de la vida de las personas y por eso considera que es construido a partir de las normas de interacción de una cultura particular.

Ambos, liderazgo y poder, tienen en común que los líderes hacen uso del poder como un medio para alcanzar metas u objetivos y el poder como un medio contribuye a facilitar su logro; sin embargo, hay quienes tienen mayor poder que otros, queda a discreción del líder el uso o no del poder. Asimismo, la habilidad para mantenerse o conservar el poder consiste en saber cuándo y cómo utilizarlo.

Los estilos de poder o tácticas de poder es la forma en la que el sujeto pide a sus colaboradores o subordinados que hagan lo que él quiere (Rivera, 2000).

El maquiavelismo es el conjunto de adjetivos y comportamientos políticos y de mendicidad que son utilizados en situaciones sociales por una persona para alcanzar sus objetivos.

El maquiavelismo para Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) es un estilo personal de conducta frente a los demás, que se caracteriza por el uso de la astucia, el engaño y el oportunismo en las relaciones interpersonales; un punto de vista cínico de la naturaleza de las otras personas y la falta de preocupación respecto a la moral convencional (pág 28).

El maquiavelismo se presenta en todas las interacciones sociales (Uribe, 2000) que se efectúan dentro de cualquier grupo, organización laboral, comunidad o país.

Sin embargo, el estudio del poder en relación a los estilos de poder y a maquiavelismo no ha sido investigado, el objetivo general planteado fue determinar los factores de estilo de poder y maquiavelismo en un grupo de estudiantes de los semestres séptimo al noveno dela carrera de Psicología, en la Facultad de psicología de la UNAM.

En el primer capítulo se hace una revisión teórica sobre el líder y liderazgo, considerando definiciones, importancia del liderazgo, estilos de comportamiento, cualidades del líder, modelos teóricos de liderazgo en psicología social y organizacional y el liderazgo maquiavélico.

En el capítulo dos, se revisa teóricamente el poder, definiciones, fuentes, tipos de poder y el poder en las organizaciones laborales.

Y en el capítulo tres, se trabaja el método de investigación con una muestra de 300 estudiantes de los semestres séptimo al noveno de la carrera de Psicología de la UNAM, utilizándose para estilos de poder la escala elaborada por Rivera (2000) y para maquiavelismo la escala elaborada por Uribe (2001).

En el capítulo cuarto, se realiza el análisis estadístico de resultados, mediante la utilización del paquete estadístico SPSS, empleando estadística descriptiva para la descripción de la muestra, así mismo se aplicaron pruebas de significancia estadística, aplicándose análisis de correlación, prueba T para muestras independientes y análisis de varianza.

## Resumen

El objetivo general de esta investigación fue determinar los factores de estilos de poder y factores de maquiavelismo en un grupo de estudiantes de los semestres séptimo a noveno de la carrera de licenciatura en psicología de la Facultad de Psicología, UNAM. Se realizó un estudio de tipo correlacional y de campo en 300 estudiantes, 150 que trabajaban o realizaban servicio social, y 150 que estudiaban exclusivamente. El escenario utilizado fueron las instalaciones de la Facultad de Psicología de la UNAM. Para obtener información se aplicaron 3 instrumentos: 1) cuestionario de datos clasificatorios y demográficos, 2) Escala de Estilos de Poder, elaborada por Rivera (2000), y 3) Escala Multidimensional para la Medición de la Manipulación Organizacional de Maquiavelo (EMMAQ), elaborada por Uribe (2001). En el tratamiento estadístico se utilizó estadística descriptiva y tres análisis estadísticos: análisis de correlación, prueba t para muestras independientes y análisis de varianza.

Se probaron las hipótesis planteadas y se encontró correlaciones altamente significativas entre los factores de maquiavelismo y de tácticas de poder, asimismo se encontró que a mayor edad los estudiantes tienen mayor visión.

Existe relación entre las variables tácticas, inmoralidad y visión de las escalas de maquiavelismo; y los factores autoritario, negociador, democrático, tranquilo, conciliador, afectivo, rígido, apático, sumiso, y Laissez Faire de la escala de estilos de poder.

Se encontró que los sujetos que trabajan y realizan su servicio social poseen una mayor visión que los que estudian exclusivamente, entre otros resultados.



## **Capítulo 1. Líder y liderazgo.**

Actualmente, el estudio del liderazgo es de gran importancia, considerando los conceptos, tipos y aspectos en los cuales se va desarrollando de manera tal que tengamos más clara y variada la posibilidad de conocer los alcances realizados en los estudios sobre el tema, sus características entre otras.

Dentro de las organizaciones laborales de manera continua y constante se toman decisiones, se realizan tareas, se logran objetivos por lo que éstas se han visto cada vez más en la necesidad de contar con líderes eficaces, que desempeñen el liderazgo con nuevas formas, utilizando modelos variados e innovadores o aún conservando los ya existentes según sus propias necesidades.

El liderazgo es uno de los factores fundamentales para el funcionamiento de cualquier organización ya que se requiere que éste sea cada vez más efectivo, a fin de lograr desarrollar las potencialidades, habilidades, aptitudes del factor humano permitiéndole de esta manera a cada individuo un crecimiento, bienestar personal y profesional, y para la empresa desarrollo y crecimiento en todos los ámbitos.

### **1.1 Conceptos.**

#### **1.1.1 Definiciones de liderazgo.**

Etimológicamente liderazgo se deriva del inglés to lead, se relaciona con coordinación, dirigir o mandar y resulta igualmente a los términos caudillo, duce fúrer.

Proviene de la palabra leadership aproximadamente desde 1800 (Lewin,1939), siendo que diversos investigadores como Castaño (1981), Uribe (2001), Rodríguez (1985) entre otros se han preocupado por el estudio del

liderazgo y las repercusiones de éste sobre las organizaciones laborales, los grupos, las comunidades, etc.

Para Tannenbaun, Wechler y Masserik (1971: p.24) "liderazgo es una influencia interpersonal ejercida en una situación y orientada a través del proceso de comunicación hacia el logro de una meta o metas específicas". Para él existen los siguientes elementos claves en la definición de liderazgo: proceso de influencia interpersonal o social y en el contexto en el que se lleva a cabo la comunicación y el logro de metas u objetivos.

Fiedler (1985) analizando diferentes definiciones de liderazgo, encontró que existen dos aspectos en común: que el liderazgo es una relación entre personas donde la influencia y el poder se dan en forma desigual y que en el liderazgo no pueden haber líderes aislados. Esto implica que los seguidores aceptan explícita e implícitamente una relación de influencia; donde se otorga en forma voluntaria al líder la toma de decisiones.

Maisonneuve (1969) señala que es erróneo concentrar la atención únicamente en el líder y la influencia de éste sobre sus seguidores sin considerar a éstos; ya que en efecto el líder influye sobre los seguidores, la influencia también se ve afectada por la conducta de ellos así como la situación imperante.

Para Chiavenato (1993: p.31) "liderazgo es una cualidad personal que proporciona deseo y esfuerzo de cooperación para lograr un objetivo".

Según Bennis (1993) el liderazgo es como la belleza: difícil de definir pero fácil de reconocer si uno lo ve. Para este autor, la autoexpresión libre y total es la esencia misma de liderazgo.

Por lo tanto, el liderazgo es considerado un proceso que se realiza dentro de un grupo y para un adecuado funcionamiento del mismo.

Para Stoghill (en Ríos: 1994) el liderazgo tiene las siguientes implicaciones:

- a) Involucra a otras, llámense seguidores, subordinados, integrantes del grupo, quienes aceptan voluntariamente las órdenes del líder, ayudan a definir su posición y contribuyen a que se realice el proceso de liderazgo.
- b) El poder entre líderes y seguidores es desigual, siendo el líder quien más poder tendrá.
- c) El liderazgo es la capacidad para utilizar diferentes formas de poder con el fin de influir de manera diferente la conducta de los seguidores.
- d) El liderazgo tiene componentes; valores, creencias, refiriéndose así al liderazgo moral, donde se ofrece a los seguidores información con suficientes alternativas de elección.

Para Killian (1978: p.13), el "liderazgo es un cúmulo de relaciones efectivas con otros y mantiene el respeto pero sobre todo, es todo el tiempo hacia un camino, el alcance de ciertos objetivos".

Por su parte, Hersey y Blanchard (1982: p.13) lo definen de la siguiente manera: "es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupos que trata de alcanzar ciertos objetivos en una situación dada".

Para Koestenbaum (p.2, 1999), "dirigir exige cambiar no sólo la manera de pensar y de actuar, sino hasta la forma de querer. Dirigir es hacerse cargo de la propia voluntad". Señala que para dirigir es necesario tener responsabilidad personal y libertad dentro de ésta libre albedrío.

Koestenbaum (1999) señala en el liderazgo dos aspectos fundamentales: la parte personal y la estrategia. La personal incluye la motivación, el carácter, la madurez, la fuerza de voluntad, la libertad, la creatividad, la ética, los valores, la cultura, la responsabilidad, la fiabilidad, la lealtad, el compromiso, la abnegación, el amor, el valor, el genio y otras cualidades. En la estrategia incluye posicionamiento de los productos, la estructura organizacional, negociar fusiones y adquisiciones, las finanzas, el desarrollo de productos, administración de proyectos, etc.

Para él, lo personal reviste mayor importancia que lo estratégico, ya que el lado personal debe apoyar la parte estratégica, debido a que una mente brillante crea una buena estrategia y un carácter fuerte la pone en práctica. El lado estratégico se relaciona con las prácticas y conductas de liderazgo; el aspecto personal tiene que ver con las decisiones libres que los seres humanos toman respecto a los valores y al trato recíproco.

De acuerdo a Gardner (1991) "el líder es quien dirige al grupo al logro de sus objetivos, este logro de objetivos puede alcanzarse a través del liderazgo los cuales se refieren a los roles que el líder desempeña así: Gardner (1991: p.15) define al liderazgo como: "el proceso de persuasión o el ejemplo por el que un individuo o grupo de liderazgo induce al grupo a perseguir objetivos sostenidos por el líder o compartidos por sus seguidores".

En el liderazgo existe un líder que influye sobre los seguidores o colaboradores y la conducta del líder en parte es afectada por ellos; así mismo por la situación general que se vive.

Entonces puede observarse que en el liderazgo intervienen la influencia interpersonal, el contexto en que se lleve a cabo la comunicación, los objetivos y metas a alcanzar en dicho proceso.

### **1.1.2 Importancia del liderazgo.**

El liderazgo es importante por las siguientes razones:

- Es la habilidad del líder para guiar y dirigir a otros.
- Para que los grupos, organizaciones, comunidades, etc., sobrevivan requieren que el líder ejerza un liderazgo apropiado.

### **1.1.3 Estilos de comportamiento.**

Los líderes tienen diversos estilos de actuar; así como tenemos las siguientes teorías y aportaciones de cada uno de ellos.

“El estilo de liderazgo es la manera en que supervisamos a alguien o le ayudamos en su trabajo, es decir, cómo comportarnos a largo plazo para tratar de influir en el rendimiento de los demás” (Blanchard et al., 1986: p.28).

De acuerdo a Lewin (1939) el liderazgo se clasifica en 3 estilos de comportamiento a saber:

- democrático.
- autocrático y,
- laissez-faire o permisivo

En cada uno de los siguientes estilos se considera el comportamiento del líder y sus efectos sobre el comportamiento del seguidor.

### Líder democrático

- El líder comparte la toma de decisiones, es decir, la dirección es participativa.
- Respeta los deseos de los miembros del grupo.
- Está atento a las necesidades e intereses de los seguidores.
- Elige metas y medios para lograrlos.
- Existe comunicación abierta, y se discuten los asuntos a tratar con libertad.
- Apoya y valora los sentimientos de la mayoría de los miembros.
- La responsabilidad recae en el grupo.

El líder democrático, tiende a favorecer el aprendizaje autónomo del participante y el aprendizaje de aprender a aprender (Debli, 1992 en Rodríguez, 1985).

### Líder autocrático o autoritario

Se caracteriza porque el líder:

- Da órdenes.
- Controla los medios y exige metas altas.
- Crítica a los miembros del grupo.
- Hace hincapié en una jerarquía.
- El líder es el impone la situación y es quien establece los logros del grupo.
- Proporciona sugerencias y guías de acción, comunica al grupo que hacer.
- Planea y dirige las actividades del grupo.
- La responsabilidad recae en el líder.

## Líder Laissez-faire

- El líder otorga la responsabilidad a cada miembro del grupo.
- Los miembros asumen más trabajo.
- Existe deseo, fracasos y retrocesos en el trabajo.
- Se obtienen metas.
- No establecen planes.
- No inspira el trabajo de los subordinados.
- Cuando alguien requiere ayuda el líder expresa su opinión y presta la ayuda solicitada.
- La responsabilidad se distribuye.

Posteriormente Maier (en Horta, 1988) y otros autores han aceptado y utilizado esta clasificación hecha originalmente por Lewin (1939).

### 1.1.4 Cualidades de los líderes.

- Inspirar confianza
- Poseer carácter firme e integridad
- Ser una persona compenetrada de la ética organizacional, que además de querer y saber vivir, posea las virtudes de humildad, sensibilidad y austeridad.
- Saber qué es lo que tiene importancia y valor para cada cliente.
- Sin ser "técnico", conocer perfectamente los resultados que se pueden lograr a través de las tecnologías específicas que dominan sus seguidores.

- Ser una persona informada, porque debe estar permanentemente siguiendo, evaluando y juzgando, con sus colaboradores, los resultados obtenidos por éstos en sus respectivos trabajos.
- Concentrar sus fuerzas en lo que es importante.
- Ser una persona capaz de corregir rápidamente sus errores.
- Conducir a sus seguidores hacia el éxito, motivándolos, estimulándolos y recompensándolos.

Para Siliceo, Casares y González (1999: p.xv) sostienen que existe la necesidad de líderes visionarios, honestos y audaces que contribuyan al bien común social. "son ellos quienes tiene que emerger de nuestra transición de riesgo, para conducir y guiar a sus empresas, universidades, dependencias públicas, iglesias, partidos políticos y otras instituciones". Señalan también que los "líderes deberán inspirar y conducir la formación de nuevas culturas y de los valores que sustenten, guiando nuevos modelos de productividad, servicio y competitividad que respondan a las necesidades y demandas de los mercados".

Tipos de líderes que requieren los seguidores y las organizaciones.

- Necesitan líderes con quién identificarse, creer y tener confianza.
- A los líderes los identifican atributos o características individuales como: responsabilidad, imparcialidad, practicar lo que predicen, creer en los demás, poseer una imagen positiva, conocimientos y carisma personal.

Los líderes considerados eficaces identifican y mejoran las cualidades del liderazgo, es decir, los atributos individuales que hacen que el líder sea eficaz.



Estos atributos quedan comprendidos en tres categorías:

- Quiénes son los líderes (inteligencia, personalidad, motivación, etc.).
- Qué saben los líderes (conocimientos, destrezas, habilidades, etc.).
- Qué hacen (conductas, hábitos, estilos, estrategias, etc.).

El siglo XXI exige, para Siliceo, Casares y González (1999: p.xv), "un nuevo liderazgo, demanda muchos estilos de dirigir para lograr mayor efectividad de las personas, grupos y organizaciones, ante nuevos modelos de participación, organizaciones inteligentes, con mayor educación y preparación no sólo en los ejecutivos, sino en toda la fuerza laboral". Se necesitan nuevos líderes que sepan promover en la fuerza laboral nuevos valores y educación continua. Requiere además de:

- Líderes democráticos y concertadores
- Líderes en todos los niveles y áreas de las organizaciones
- Líderes que faciliten y orienten el talento, la creatividad y la corresponsabilidad.
- Líderes comprometidos con el trabajo en equipo y con personas en búsqueda de mayor calidad de vida.
- Líderes caracterizados por una mayor conciencia ética y corresponsabilidad en el medio y con las comunidades en las que interactúan.

#### *Características de los líderes.*

Los líderes requieren involucrarse y trabajar en estrategias del grupo en especial de Recursos Humanos, en tareas directivas y además deberán poseer características personales como honestidad, integridad, solidaridad y ser entusiastas, comunicación, calidad, medio ambiente, etc. En cuanto a comunicación es básico saber escuchar y aprender para posteriormente decidir.

Para llegar a ser y mantener la posición de líder existe la idea general de que es necesario contar con algunas:

- cualidades físicas
- cualidades psicológicas
- que permita y fomente la democracia

### **1.1.5 Definiciones del líder.**

Napier y Greenfield (1975: p.155) citan a Holloman y señalan que "un líder puede ser una persona que se encuentre ocupando una posición de autoridad, se le concede el derecho de tomar decisiones que afecten a los demás, pueden influir en los demás que buscan en él un guía o que tratan de emularlo".

Atthos y Robert (1978: p.170) señalan que el líder "sea formal o informal, es aquél que influye a sus seguidores para alcanzar un objetivo en una situación dada. Puede no tener autoridad formal, pero normalmente tiene algún origen de poder".

Shaw (en Lingren, 1979:p.375) "el líder es un miembro del grupo que ejerce una influencia más positiva sobre los otros, que lo que éstos ejercen sobre él". Es decir, el líder ejerce influencia sobre otro u otras personas.

Rodríguez (1985), señala los siguientes componentes básicos de la relación líder, seguidor:

- El líder hace que los otros hagan, por lo tanto debe tener la capacidad de conocer porque la gente actúa como lo hace y manejar las motivaciones.
- El líder debe tener la capacidad para predecir las reacciones con la gente, ya que toda conducta de liderazgo es futura. Lo que el líder pretende es que el seguidor haga lo que aun no está hecho; por lo tanto, para predecir conductas debe conocer a los seguidores.

- El líder se involucra en controlar las actividades con el fin de lograr los objetivos propuestos.
- El líder mira todo movimiento, lo dirige y lo detiene si es necesario
- El líder requiere de poder y de ser posible de autoridad.

Kouzes y Posner (1997), mencionan que los líderes son seres que consiguen que se hagan en las organizaciones cosas extraordinarias.

Carmona y Caudillo (1999), señalan que el líder con verdadero éxito es el que reconoce la naturaleza del problema y adopta un adecuado estilo de liderazgo.

Gardner (1991), señala a las tareas realizadas por lo líderes, dejando abierto agregar funciones:

1. Trazar objetivos y saber motivar
2. Afirmación de valores

## **1.2 Diferencias entre líder y liderazgo.**

Hay una diferencia entre líder y liderazgo; ya que el líder se refiere a la persona que ocupa una posición en un grupo o en una empresa y el liderazgo se refiere a la función.

También se ha llegado a cuestionar si el líder nace o se hace, afirmando lo segundo, también si un líder eficaz es porque muestra un determinado estilo de conducta; sobre esto se revisaran diferentes estilos de liderazgo.

Para Kouzes y Posner (1997), el liderazgo es el arte de movilizar a los seguidores para que deseen luchar por aspiraciones comunes, y tienen la función de líder, los seguidores y otras variables situacionales, para ellos el liderazgo:

- Es un conjunto de prácticas que se pueden aprender.
- Transmite una sensación de movimientos donde los líderes van primero, son pioneros.
- En una evolución de prácticas y conductas, no una posición.

### 1.3 Procesos, rol y funcionamiento.

Castaño, Sánchez y Wicab (1981: p.111) definen "rol como la forma en la que las personas actúan en cada grupo al que pertenecen, dependiendo del lugar que ocupa en cada uno".

Rol se refiere a las conductas que efectúan las personas cuando interactúan dentro de los grupos, los líderes y los individuos en cualquier grupo desempeñan distintos roles y uno de ellos es el liderazgo; también es necesario analizar a los líderes dentro del contexto histórico que viven y donde surgieron éstos, el medio ambiente donde funcionan y realizan tareas, con el propósito fundamental de que el grupo logre realizar los objetivos.

Una de las características del liderazgo y que lo distingue de otros tipos de roles es que ejerce influencia sobre otras personas.

#### *Interacción social*

De acuerdo a Hollander (1978: p.182) "la interacción social es un rasgo general de la vida, gran parte del contenido de nuestra experiencia está conformado por relaciones sociales que implican interacción".

Hare et al. (1955 en Hollander, 1978) señala que la capacidad de tomar decisiones, experiencia y de tomar el control de nuestra conducta depende de modos sutiles involuntarios de la relación e interacción que mantengamos con otras personas.

Interacción social es una relación recíproca entre dos o más individuos cuya conducta es mutuamente dependiente y puede concebirse como un proceso de comunicación que ejerce influencia sobre las acciones y perspectivas de los individuos (Hollander, 1978: p.182).

La interacción social sería entonces una situación interpersonal donde dos personas interactúan con cierto propósito.

#### **1.4 Modelos teóricos.**

##### **1.4.1 Liderazgo basado en los rasgos.**

El liderazgo se concibe como un atributo específico o características de personalidad, que poseen en grado elevado los líderes.

##### **1.4.2 Liderazgo basado en el puesto o posición.**

Este liderazgo se basa en el puesto o posición que ocupa o tiene el líder dentro de la organización, dicha posición le confiere autoridad o influencia sobre los demás. El líder puede influir en el grupo por su posición o porque ejerce control sobre éste.

##### **1.4.3 Liderazgo basado en la situación.**

En éste, el líder en un momento y lugar determinados muestra características personales, aptitudes, potencialidades, experiencia, conocimientos requeridos para dirigir al grupo. Por lo tanto, en ésta el líder requiere de estudiar las situaciones a las que se enfrenta y la habilidad para manejarlas.

El líder que asume el liderazgo en determinada situación posiblemente no lo asumirá en otra diferente pero si la situación presenta condiciones y características similares o semejantes sí lo hará.

#### **1.4.4 Teoría X, Y.**

McGregor (en Chiavenato, 2000) plantea dos teorías X y Y: la Teoría X iría más enfocada hacia el subordinado o seguidor y la Y hacia el líder, a continuación se explica ésta última brevemente.

Teoría Y señala que el trabajador le gusta trabajar y tomar decisiones y responsabilidades pero requiere de libertad. Los directores o líderes deben delegar y permitir que los subordinados autoevalúan su desempeño.

#### **1.4.5 Modelo de diamante del liderazgo.**

Koestenbaum (1999) propone el modelo de diamante del liderazgo, establece cuatro maneras principales de expresar el pensamiento y acción:

Visión: un líder visionario siempre considera la perspectiva más amplia, puesto que tener visión significa pensar en grande y de manera original.

Realidad: un líder realista siempre responde a los hechos, porque el realismo significa no tener ilusiones.

Ética: un líder ético siempre es sensible a la gente, porque la ética significa sentir.

Valor: un líder valiente siempre reclama el poder para iniciar, actuar y correr riesgos, porque el valor significa proceder con iniciativa.

Este liderazgo implica transformación en los cinco ámbitos de la vida: el trabajo, la familia, el ser, la responsabilidad social y la estabilidad financiera.

La manera como lo logra es cultivar la inteligencia, guiando y delegando facultades en su personal, impulsándolo, educándolo para que ellos se conviertan en líderes. Así, los líderes guían enseñando, es decir, delegando autoridad. En resumen, guiar es enseñar el liderazgo quien a su vez, depende de comprender el modelo.

Koestenbaum (1999) señala que un líder es una persona de carácter intachable, un individuo en quién confiar plenamente. Los líderes tienen una actitud sin prejuicios, son buenos para escuchar, flexibles, seguros en el conocimiento de que ellos solos no tienen todas las respuestas.

Un líder es una persona de verdad eficiente para lograr resultados valiosos en cualquier campo, sin importar los obstáculos y con consideración inquebrantable por los seres humanos.

#### **1.4.6 Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1970).**

"Un líder situacional cambia su estilo según la persona con quien esté trabajando y en función de cada situación concreta" (Blanchard et al. 1986: p.39).

El líder situacional tiene que adquirir tres cualidades:

- Hay que aprender a utilizar con flexibilidad una serie de estilos diferentes de liderazgo.
- Hay que aprender a diagnosticar las necesidades de las personas que dependen del líder.
- Hay que aprender a negociar acuerdos con ellas, a tantear el estilo de liderazgo que esperan del líder.

En resumen "las tres cualidades son: flexibilidad, diagnóstico y consenso" (Blanchard et al.1986: p.41).

El liderazgo situacional tiene como base la interacción de tres variables y éstas son:

- 1) Comportamiento de tarea. El nivel de dirección y grupo que proporciona el líder.
- 2) Comportamiento de relación. El apoyo social y emocional que proporciona a sus seguidores.
- 3) El grado de la disponibilidad de los seguidores para realizar tareas específicas.

"El directivo completo es flexible y capaz de aplicar cuatro estilos de lideratos distintos:

- Estilo 1: Dirigir. El líder imparte órdenes específicas y supervisa de cerca el cumplimiento de las tareas.
- Estilo 2: Instruir. El líder, manda y controla el cumplimiento de las tareas, pero además explica sus decisiones, pide sugerencias y fomenta los progresos.
- Estilo 3: Apoyar. El líder facilita y apoya los esfuerzos de los subordinados en el orden al cumplimiento de las tareas, y comparte con ellos la responsabilidad por la toma de decisiones.
- Estilo 4: Delegar. El líder pone en manos de los subordinados la responsabilidad de la toma de decisiones y la resolución de problemas"(Blanchard et al, 1986: p.43).

"Estos cuatro estilos están formados por diferentes combinaciones de las dos actitudes básicas que puede asumir el directivo, en tanto que líder, para tratar de influir en los demás: el comportamiento rector y el comportamiento seguidor (o de apoyo). Tres palabras pueden servir para definir el comportamiento rector: estructurar, controlar y supervisar; y otras tres diferentes describen el comportamiento seguidor: elogiar, escuchar y dar facilidades" (Blanchard et al. 1986: p.44).



El comportamiento rector está relacionado con el liderazgo autocrático, pues es una comunicación de sentido único, es decir, se le dice a la persona qué debe hacer, cuándo, dónde y cómo debe hacerlo y luego se controla directamente de qué manera se desempeña esa persona con el problema o tarea.

El estilo 1 es llamado directivo porque, cuando se aplica, predomina el comportamiento rector sobre el seguidor. Es decir, se le dice a la persona cuál es el objetivo y que éste será considerado un trabajo bien hecho, pero además se le ofrece un plan sobre cómo hacerlo, paso a paso. En resumen, el directivo toma las decisiones y el subordinado se limita a ejecutar las ideas del mismo.

En el estilo 2, el instructivo, el directivo inicia una comunicación en ambos sentidos, puesto que se piden sugerencias, el jefe es quien toma la decisión definitiva, pero también hay aportación de los demás. El directivo ofrece apoyo en una medida bastante considerable, puesto que a veces las sugerencias que se reciben son buenas y él como jefe siempre querrá reforzar el espíritu de iniciativa y de asunción de riesgos. Y es aquí donde interviene lo de escuchar y dar facilidades. Se trata de enseñar a la gente cómo valorar su propio trabajo. Así el estilo 2 significa que el director consulta con sus subordinados.

En el estilo 3 el comportamiento seguidor predomina sobre el comportamiento rector. Este es llamado de apoyo porque consiste en ayudar a los subordinados en su esfuerzo, escuchar sus sugerencias y facilitar sus interacciones con los demás. El ejecutivo que utiliza es estilo tres ayuda a sus subordinados en la elaboración de soluciones propias, mediante preguntas que desarrollen el horizonte mental de los mismos animándolos a asumir riesgos.

En el estilo 4 el director transfiere la responsabilidad cotidiana de tomar decisiones y resolver problemas a las personas encargadas del trabajo "El

estilo directivo es apropiado cuando la decisión debe tomarse con rapidez y los riesgos son grandes” (Blanchard et al, 1986: p.52).

#### **1.4.7 Lickert (1961).**

Este autor desarrolló un sistema llamándolo:

Sistema 1. espectador - autoritario. Este es altamente estructurado, el líder no tiene confianza en sus seguidores, como motivador utiliza la amenaza, dinero y hay escasa interacción entre ambos.

Sistema 2. benevolente – autoritario. Es dirigente, es condescendiente con el seguidor, utiliza recompensas más que castigos y la interacción entre ambos es escasa y cautelosa.

Sistema 3. de consulta. El líder muestra confianza, no permite decisiones importantes por parte de los seguidores, utiliza recompensas y castigos, y la participación, su interacción es moderada con intentos de apertura.

Sistema 4. participatorio y de grupo. El líder muestra confianza, utiliza para motivar la participación, el interés, el trabajo y la interacción entre el líder y seguidores es abierta e intensa.

#### **1.4.8 Liderazgo del cambio.**

Kotter (1997) propone un liderazgo donde postula un sistema de 8 etapas o pasos para lograr transformaciones en las organizaciones laborales éstos son un mapa que puede ayudar a hablar sobre cambios y/o solucionar problemas modificar estrategias, etc., asimismo para cada una de las etapas cita un error, recomienda tener cuidado para no cometerlos a fin de disminuir en la medida de lo posible el sufrimiento y la angustia del personal implicado; estos errores son los que las organizaciones cometen cuando tratan de efectuar cambios reales; sin embargo, con conciencia y habilidad pueden mitigarse o evitarse. También hace

énfasis en que una mentalidad administrativa inevitablemente fracasa, independientemente de la calidad de las personas implicadas, se requiere de un liderazgo para impulsar ese proceso de una manera socialmente sana, lo anterior por su complejidad y diversidad.

Para Kotter (1997) las etapas del proceso de cambio son:

1. Infundir el sentido de premura.
2. Crear la coalición conductora o equipo de trabajo.
3. Desarrollar una visión y una estrategia.
4. Comunicar la visión de cambio.
5. Facilitar a los miembros el poder de emprender creaciones de amplio alcance.
6. Generar logros a corto plazo.
7. Considerar las ganancias y generar más cambios.
8. Arraigar los nuevos enfoques en la conducta.

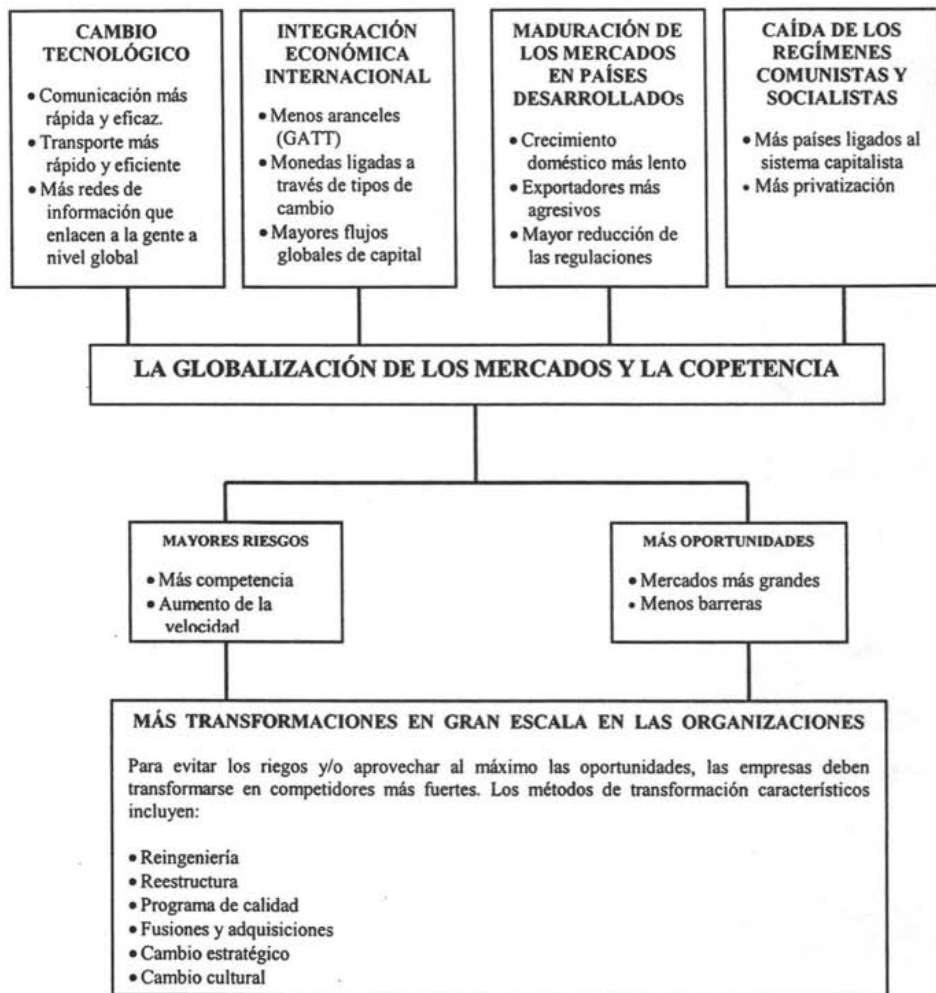
Para ello, en cada una de estas etapas propone pasos y evidencias a manera de resumen. (ver evidencias 1,2,3 y 4).

Errores cometidos con frecuencia:

1. Permitir complacencia excesiva
2. No crear una coalición conductora lo suficientemente poderosa
3. Subestimar el poder de la visión
4. Falta de comunicación de lo que es la visión
5. Permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión
6. No propiciar triunfos a corto plazo
7. Contar victorias demasiado pronto
8. Olvidarse de arraigar fuertemente los cambios en la cultura organizacional.

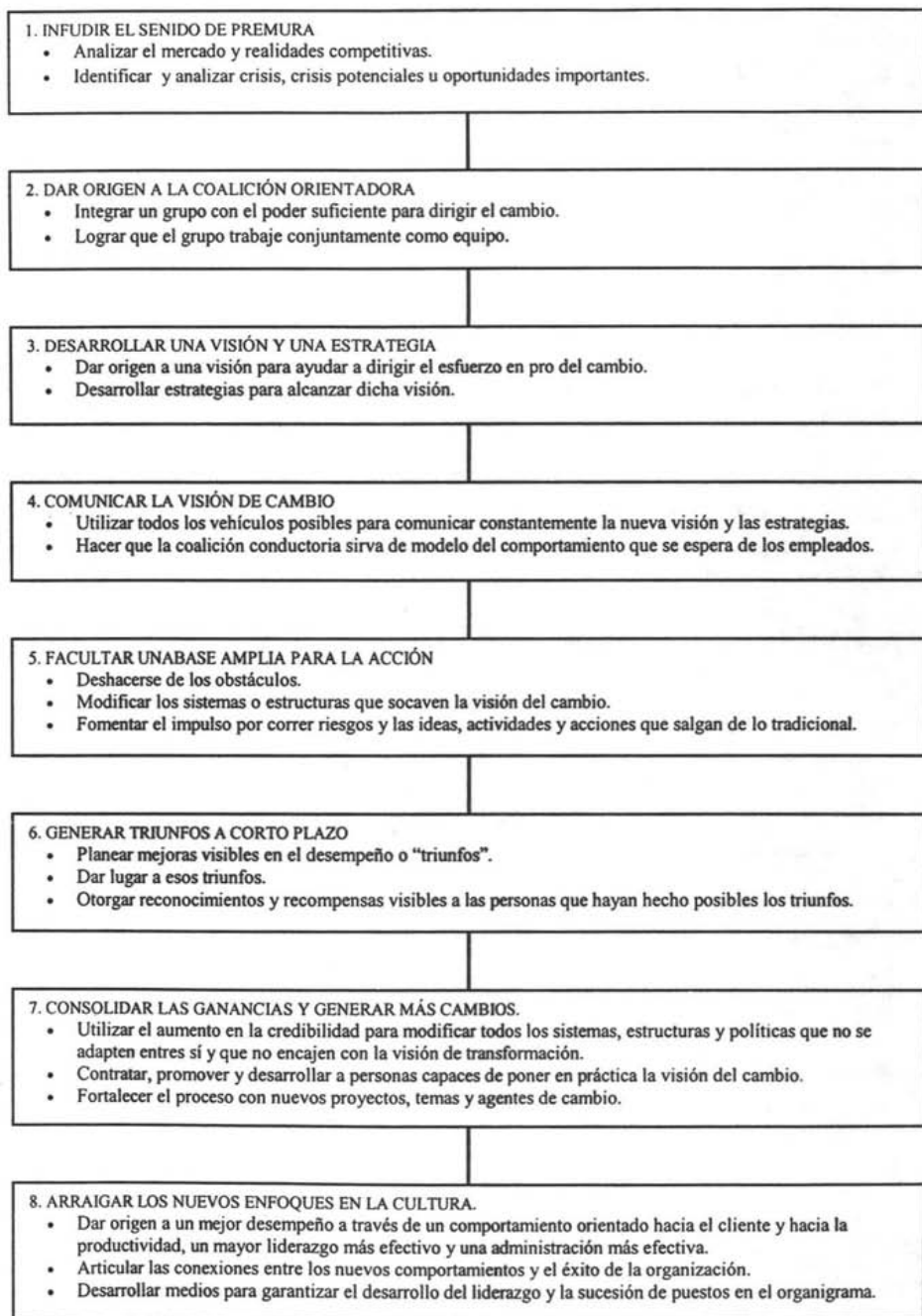
## EVIDENCIA 1

Fuerzas económicas y sociales que impulsan la necesidad de cambios fundamentales en las organizaciones.



## EVIDENCIA 2

### El proceso de ocho etapas para dar origen al cambio fundamental.

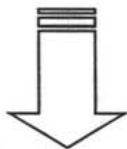


## EVIDENCIA 3

### Administración *versus* liderazgo

#### ADMINISTRACIÓN

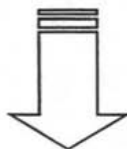
- *Plantear y presupuestar*: establecer pasos detallados y tiempos para alcanzar los resultados requeridos., para después asignar los recursos necesarios para hacer que las cosas sucedan.
- *Organizar y proveer personal*: establecer alguna estructura para llevar a cabo los requerimientos del plan, proveer a dicha estructura de individuos, delegar responsabilidad y autoridad para llevar a cabo el plan, proporcionar políticas y procedimientos para ayudar a orientar a la gente, y crear métodos o sistemas para vigilar la instrumentación.
- *Controlar y resolver problemas*: supervisar resultados, identificar desviaciones del plan para luego planear y organizar, con el fin de resolver estos problemas.



- Da lugar a cierto grado de orden y facilidad para predecir situaciones, y tienen el potencial de producir de manera consistente los resultados a corto plazo esperado por distintos grupos interesados en la empresa (por ejemplo, en el caso de los clientes, estar siempre a tiempo; en el caso de los accionistas, mantenerse dentro del presupuesto).

#### LIDERAZGO

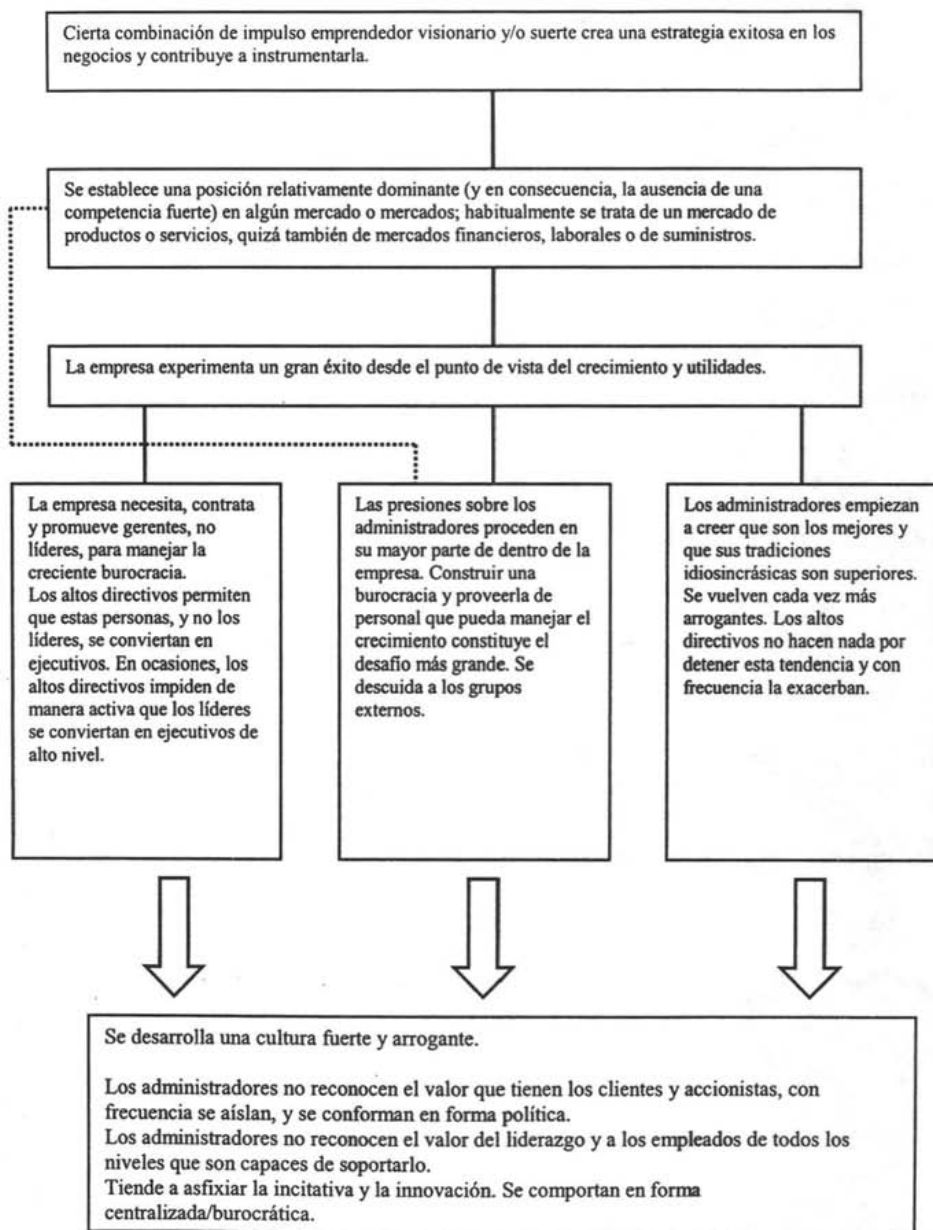
- *Establecer una dirección*: desarrollar una visión del futuro, con frecuencia el futuro lejano, y estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar dicha visión.
- *Alinear a la gente*: transmitir la dirección en palabras y hechos a todos aquellos cuya cooperación pudiera necesitarse para influir en la formación de equipos y coaliciones que comprendan la visión y las estrategias y que acepten su validez.
- *Motivar e inspirar*: transmitir energía a la gente para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas, aunqne con frecuencia insatisfechas.



- Genera cambio, con frecuencia en un grado importante, y tiene el potencial de producir cambios excesivamente útiles (por ejemplo, nuevos productos que los clientes desean, nuevos enfoques hacia las relaciones laborales que ayudan a volver a una empresa más productiva).

#### EVIDENCIA 4

#### La creación de una cultura corporativa con exceso de administración y falta de liderazgo.



#### 1.4.9 Liderazgo de excelencia.

Bennis (1993: p.1) plantea que los líderes "son personas que saben expresarse en forma completa, es decir se conocen a sí mismos, saben cuáles son sus capacidades y sus fallas, cómo desplegar estas capacidades y compensar estas esas fallas. También saben lo que quieren, por qué lo quieren y cómo comunicarles a otros lo que quieren a fin de lograr su cooperación y su apoyo. Finalmente saben cómo alcanzar sus metas. La clave de la autoexpresión completa es la comprensión de sí mismo y del mundo; y la clave de la comprensión es aprender... de la vida y las experiencias".

Para Bennis (1993: p.3) el proceso de "convertirse en líder es muy parecido al proceso de convertirse en un ser humano bien integrado. Para el líder como para la persona bien integrada, su carrera profesional es la vida".

Dentro de las características que Bennis (1993) señala acerca de los líderes es que son personas precavidas, capaces de hablar con caridad, reflexivas.

En un líder coinciden dos puntos básicos:

- 1) Los líderes se hacen, no nacen y se hacen por sí mismos. Nadie se propone hacerse líder por el sólo gusto de serlo, sino más bien para expresarse libre y completamente contra la diferencia que hay entre ser conducidos y conducir.
- 2) Estos individuos tiene en común que todos han seguido creciendo y desarrollándose a lo largo de la vida. Y dentro de las características que distinguen a los líderes, la más fundamental es la preocupación por un propósito guía, una visión superior. Todos ellos se dirigen sólo hacia una meta. Destaca que los líderes parecen haberse sobrepuesto a cualquier impedimento que lleven en si; buscan su autoexpresión.



Bennis (1993) encontró que las personas aprenden a dirigir a los demás y cómo las organizaciones ayudan o dificultan el proceso, cómo se convierten en líderes las personas.

Para él todas las personas tiene capacidad de liderazgo pero no todo el mundo llega a ser líder, especialmente en el contexto confuso y antagónico en que vivimos. "llegar a ser líder es sinónimo de llegar a ser uno mismo" (Bennis, 1993: p.8).

Para Bennis (1993) los líderes son importantes por las siguientes razones básicas:

- 1.- Son responsables de la eficacia de la organización.
- 2.- Los líderes cumplen un propósito guía.
- 3.- La preocupación racional sobre la integridad de las instituciones.

Este autor desarrolló los siguientes puntos para llegar a ser líder:

1. Dominio del contexto: los pasos para éste son:
  - a) Expresarse por medio de sus obras.
  - b) Escuchar la voz interior.
  - c) Aprender de los nuevos consejeros.
  - d) Integrarse a una visión guiadora.
2. Comprensión de lo básico. Los ingredientes básicos que los líderes comparten son cuatro:

Primero: visión guiadora. El líder tiene una idea clara sobre de lo que es, que quiere hacer tanto personal como profesionalmente, así como la fortaleza de perseverar a pesar de los contratiempos y fracasos.

Segundo: pasión sobre las promesas de la vida. Combinada con la pasión por la vocación, profesión, ama lo que hace y le encanta hacerlo, pone entusiasmo en lo que hace.

Tercero: integridad. Ésta abarca los siguientes pasos esenciales: conocimiento de sí mismo, sinceridad y madurez, la integridad es la base de la confianza que es producto del liderazgo, es una cualidad que no se puede adquirir sino que tiene que ganarse.

Cuarto: otros ingredientes básicos del liderazgo son la curiosidad y la audacia.

Para Bennis (1993: p.44) existen diferencias entre líderes y gerentes, como se muestra continuación :

EL GERENTE	EL LÍDER
administra	innova
es una copia	es original
conserva	desarrolla
se concentra en sistemas y estructura	se concentra en personas
se vale del control	inspira confianza
tiene una visión a corto plazo	tiene una perspectiva a largo plazo
pregunta cómo y cuándo	pregunta qué y por qué
fija la vista en las utilidades	mira el horizonte
imita	origina
acepta el status quo	desafía el status quo
es el clásico buen soldado	es la persona que no depende de nadie
hace las cosas bien	hace las cosas que se deben hacer

- a) Hay que conocerse a sí mismo. El autoconocimiento y la autoinvención son procesos de toda la vida, nadie como no sea uno mismo le puede

enseñar a uno a conocerse Bennis (1993: p.45) señala cuatro lecciones del conocimiento de sí mismo:

"1ª . Usted mismo es su mejor maestro.

2ª . Acepte la responsabilidad. No culpe a nadie.

3ª . Usted puede aprender cualquier cosa que quiera aprender.

4ª . La verdadera comprensión proviene de reflexionar sobre su experiencia".

También Bennis (1993: p.56) señala que "los líderes cualquiera que sea su campo, están hechos tanto de sus experiencias como de sus habilidades, como todo mundo; pero a diferencia de todo el mundo, utilizan su experiencia en vez de ser utilizados por ella".

- b) Hay que conocer el mundo. Para ser verdadero líder, uno tiene que conocer el mundo tan bien como se conoce a sí mismo. Ciertas experiencias son especialmente significativas para aprender como son: amplia educación continua, familias sui géneris, viajes, exilio, una rica vida privada y asociaciones con maestros y grupos. Todos éstos, además de los errores, son fuentes de conocimiento y comprensión.

Los líderes aprenden de la experiencia y aprenden de la experiencia significativa:

- Mirar retrospectivamente la infancia y adolescencia.
- Buscar conscientemente en la actualidad experiencias que lo mejoren a uno y le amplíen sus puntos de vista
- Correr riesgos.
- Ver el futuro, el de uno y el del mundo. Como una oportunidad para hacer cosas que es necesario hacer, más bien que como una prueba.

- c) Actuar por instinto. Ningún líder se propuso deliberadamente serlo; a lo que todos aspiran es a vivir su vida, a expresarse plenamente. Cuando esa expresión es valiosa, se vuelven líderes.

La vida es orgánica, dinámica, entera, ambigua con relaciones paralelas y simultáneas, conectadas, oscuras, múltiples e interdependientes donde la regla es la probabilidad, donde lo inevitable casi nunca sucede, donde el universo y sus leyes sociales son complejas y menos seguras que las naturales. Se requieren más cualidades del hemisferio derecho, ser más intuitivo, conceptual, artístico y sintetizador, capaz de ser, de utilizar ambos hemisferios (derecho e izquierdo).

- d) Dejar surgir el yo: golpea recio. Pruébalo todo, dejar surgir el yo es tarea de todos los individuos.

Los tres caminos son:

Reflexión y resolución. La reflexión es uno de los principales medios que tienen los líderes de aprender del pasado, dentro de las formas de reflexión es mirar retrospectivamente, pensar en lo pasado, soñar, pedir, opiniones, aislarse, etc. La reflexión es una manera de hacer consciente el aprendizaje. Después de una reflexión adecuada se conoce el significado del pasado y se aclara la resolución de la experiencia: la línea de conducta que uno debe seguir en consecuencia.

Resolución. Este autor la emplea con dos significados: una línea de acción que se ha resuelto y una explicación o solución.

Primero es reflexión luego la acción estratégica, la reflexión nos permite procesar nuestros sentimientos, entenderlos, resolver nuestras interrogantes y seguir adelante con nuestro trabajo.

Perspectiva. Esta se logra viviendo o viajando mucho por el exterior, cambiando de posición. Los líderes no tienen que inventar necesariamente las ideas pero sí tienen que ponerlas en contexto y añadir perspectiva.

Perspectiva es la manera de ver las cosas, su marco particular de referencia. Si uno sabe lo que piensa o lo que quiere ya lleva una ventaja muy real.

Una vez que uno reconoce de que su meta primordial es expresarse plenamente, encontrará los medios de avanzar sus otras metas, de acuerdo con sus cualidades y sus capacidades, junto con sus intereses y tendencias.

Otra es saber cuáles son sus valores y prioridades y los de la organización así como medir la diferencia que hay entre ambos.

Otra prueba es habiendo medido la deferencia que hay entre lo que quiere y lo que puede, entre lo que lo impulsa y lo satisface, entre lo que son sus valores propios y los de la organización ¿es capaz se superar estas diferencias y estar dispuesto a superarlas?.

Maestría. El líder domina y realiza su profesión o vocación, aprende todo lo que se puede aprender acerca de ella y se entrega a ella en su totalidad con competencia.

Pensamiento estratégico. Significa hacer planes, saber a dónde va a llegar, examinar todas las elecciones posibles y jugar con ellos modificando, relacionando, cooperando, invirtiendo e imaginando para realizar la elección. Establece las estrategias, las examina objetivamente localizando los puntos débiles y éstos se eliminan o se cambian y se activa.

Síntesis. El líder combina todos los medios de expresión con la finalidad de actuar con éxito, en los líderes hay un constante apetito de conocimiento y experiencias, y a medida que su mundo se amplía y se vuelve más complejo, sus medios de comprensión también se multiplican" (Bennis, 1993: p.116). Es Necesario buscar relaciones entre los líderes, apuntando a la síntesis procurando la reflexión y la perspectiva.

- e) Cómo pasar por el caos. Para Bennis (1993) un líder "es, por definición, un innovador. Hace cosas que otra persona no ha hecho o no hacen. Se adelanta a todos. Hace cosas nuevas y vuelve nuevas las cosas viejas. Habiendo aprendido del pasado, vive en el presente, con un ojo puesto en el futuro y cada líder coordina todo de una manera distinta"(p.119).

Los líderes tienen que ser intuitivos, conceptuales, sintetizadores y artísticos. Los líderes aprenden de la experiencia, es decir, aprenden haciendo, aprenden dónde hay dificultades y dónde el trabajo se va haciendo por primera vez.

Una de las principales cualidades del líder es la capacidad de utilizar la experiencia para crecer en el puesto.

Para Bennis (1993), el líder hace bien lo que hace, mucho mejor y después superior pero nunca está satisfecho.

Los líderes aprenden dirigiendo y aprenden mejor dirigiendo en medio de obstáculos, aprendiendo mejor de las sorpresas, transformando las experiencias en sabiduría.

- f) Ponga a los demás de su parte, el objetivo del liderazgo es crear un grupo unido por el vínculo del trabajo, encaminado a alcanzar metas y propósitos comunes, para lo cual es necesario que el líder cuente con habilidades para entenderse con la gente, dentro de las habilidades es contar con empatía, honestidad, integridad, ética profesional, confianza; para esta última hay que conducir con la palabra y para sostener la confianza hay cuatro condiciones, las cuales son:
1. Constancia. Los líderes son coherentes, mantienen el rumbo.
  2. Congruencia. Practican lo que predicán.
  3. Confiabilidad. Los líderes están en el puesto cuando los necesitan apoyando en momentos críticos.
  4. Integridad. Cumplen sus compromisos y promesas.

Bennis (1993) señala que cuando estas cuatro condiciones se dan, los subordinados estarán de parte del líder.

### **1.5 Liderazgo maquiavélico.**

Nicolás Maquiavelo escribió su obra principal "El Príncipe", el cual en sus capítulos trata de las tácticas y estrategias que los príncipes, gobernantes, líderes deben seguir para obtener o conservar el poder; donde no importa su estilo de comportamiento sea este bueno o malo sino lo importante es obtener lo que se propone. También, habla en particular de defender especies de principados que existieron en su época, la manera de adquirirlos y conservarlos.

Maquiavelo nació en Florencia en 1469, siendo en 1494 cuando se interesa por la política y en 1498 fue nombrado secretario de la Segunda Cancillería de Florencia.

Fue pensador político, desempeñó misiones delicadas, difíciles y peligrosas donde permaneció con frecuencia bajo las sombras. Tuvo la experiencia de conocer a grandes figuras políticas de la época, lo cual le permitió entender la problemática de la política de su Estado actuando a favor de la liberación de su ciudad natal, Florencia, con su enfoque personal a través de la manipulación (Rodríguez, 2001).

En 1512 a Maquiavelo se le sustituye de su cargo y fue llevado a prisión, torturándolo y desterrándolo. Posteriormente escribió varias obras dentro de las que se encuentran "discurso sobre la primera década de Tito Di Vio" y "el príncipe", siendo en esta última donde la política es tratada como ciencia, en ella se analizan los procedimientos y medios por los cuales un hombre ambicioso puede llegar al poder más alto en su país (Rodríguez, 2001).

Maquiavelo pudo darse cuenta de los manejos que la iglesia tenía, quiso evitar que siguieran gobernando en especial Florencia, ciudad a la que pretendió liberarla de sus asechanzas y así sentirse de acuerdo con su propio criterio e ideales.

Fue un personaje muy combatido, en especial por la iglesia católica, quien tituló sus textos como diabólicos, sin embargo él fue siempre creyente.

"Se le consideró su forma de ver la vida: religiosa, militar, política y social; a través de sus ideas relacionadas con la separación de la iglesia con el Estado o gobierno" (Rodríguez,2001: p.7).

Murió en 1527. Demostró interés por conservar el poder político, de esta manera, triunfar sin tomar en cuenta el interés de los demás. En esos años, el poder en el ámbito mundial lo tenía la iglesia católica que con el apoyo de todas las sociedades supieron influenciar a muchos países.



Para Cortés (1998; en Uribe, 2001), analizando la obra de "El Príncipe" de Nicolás Maquiavelo (1513), encontró que la mendicidad explica el comportamiento político como sinónimo del arte de mentir.

Uribe (2001: p.26) señala que la literatura existente sobre maquiavelismo tiene muy diversos orígenes, tales como clínico, político, antropológico, biológico, literario, filosófico y también cotidiano.

Para Pérez (2000; en Uribe, 2001), dos pueblos que han sido tolerantes a la mentira son el griego y el mexicano. Esto debido a que no se puede vivir mintiendo porque los hombres se destruyen, tampoco pueden vivir sin mentir ya que la mentira forma parte de la vida; mentir es faltar a la moral, pero vivir sin mentir parece imposible, por lo menos sin ciertas mentiras piadosas o benevolentes. Este autor señala que todos tenemos derecho a la verdad, sin embargo actualmente mentir ya no es un pecado ni un deshonor. Para él, la mentira puede ser un dilema moral.

Wilson, Near y Miller (1996; en Uribe, 2001: p.37) definen maquiavelismo como "una conducta de estrategia social que involucra la manipulación de otros para obtener beneficios personales, frecuentemente contra los intereses de otros". Para ellos, cualquier persona es capaz de manipular a otras en diferentes grados.

El término maquiavelismo, para Uribe (2001), es representativo del comportamiento de manipulación.

Hellregel, Slocum y Woodman (1998; en Uribe, 2001: p.38) definen maquiavelismo como "un estilo personal de conducta frente a los demás, caracterizado por : a) el uso de la astucia y el engaño y el oportunismo en las relaciones interpersonales, b) un punto de vista cínico de la naturaleza de las otras personas y c) la falta de preocupación respecto a la moral convencional".

Para Uribe (2001: p.39), maquiavelismo es "una orientación de conducta interpersonal que consiste en la manipulación o intento de manipulación estratégica de otros para obtener beneficios personales mediante la creencia de que el mundo es manipulable por medio de comportamientos aceptados o no aceptados según una moral convencional en un ambiente social organizacional".

Uribe (2001: p.34), plantea que " la manipulación está implícita en diversos comportamientos relacionados con la mentira y el comportamiento político, además la naturaleza humana ayuda a entender- si no a justificar- el comportamiento en el que los seres humanos hemos hecho la historia misma", en la naturaleza humana existen debilidades en el individuo como parte del poder.

Uribe (2001: p.43), menciona que "el maquiavelismo visto como poder social sería la capacidad para controlar los actos de los otros; siendo algo que está presente en todos los sectores de la vida social: familia, religión, escuela, trabajo, actividad económica y, por supuesto, gobierno y política".

Uribe (2001: p.49), dice que "el maquiavelismo no es una característica de personalidad, sino que es un componente de orientación que cualquier individuo puede representar en su comportamiento para controlar el mundo que le rodea".

Pérez (1998; en Uribe, 2001) señala que para Maquiavelo el hombre es un ser manipulado mediante la mentira y la simulación; para él, en el mundo occidental el comportamiento que rige a la manipulación es la mentira o la mendicidad. La primera se asocia con el lenguaje y la conciencia, se ubica en un plano moral entre el juicio del individuo y un estado real de cosas, ésta se ha visto desde perspectivas morales, religiosas y de nobleza como honor. Pero la manipulación, para Maquiavelo, del comportamiento humano la concibe desde una visión de falsedad, engaño y simulación.

### 1.5.1 Postulados de Maquiavelo.

- 1) "La defensa que se hace a un hombre debe ser tal que le inhabilite para hacerle temer su venganza" (p.21).
- 2) "Cuando uno quiere conservar algunos Estados que estaban acostumbrados a vivir con sus leyes y en república, es preciso abrazar una de estas tres resoluciones: debes o arruinarlos, o ir a vivir en ellos, o finalmente, dejar a estos pueblos sus leyes; obligándolos a pagarte una contribución anual" (p.33).
- 3) "Podemos llamar buen uso los actos de crueldad- si, sin embargo, es lícito hablar bien del mal- que se ejercen de una vez únicamente por la necesidad de proveer a su propia seguridad" (p.56).
- 4) "El que estando al frente de un principado no descubre el mal en su raíz, ni lo conoce hasta que él se manifiesta, no es verdaderamente sabio" (p.81).
- 5) "Entre las demás raíces del mal que te acaecerá, si por ti mismo no ejerces el oficio de las armas, debes contar el menosprecio que habrán concebido para con tu persona" (p.83)."
- 6) Es, pues, necesario que un príncipe que desea mantenerse aprenda a poder no ser bueno, y a servirse o no servirse de esta facultad según que las características le exijan" (p.86).
- 7) "Todo príncipe debe desear ser temido por clemente y no por cruel. Sin embargo, debe advertir que él debe temer el hacer mal uso de su clemencia" (p.91).
- 8) "El príncipe que se hace temer debe obrar de modo que si no se hace amar al mismo tiempo evite el ser aborrecido; porque uno puede muy bien ser temido sin ser odioso" (p.94).
- 9) "Desde que un príncipe está en la precisión de saber obrar competentemente según la naturaleza de los brutos, los que él debe evitar son la zorra y el león enteramente juntos. El ejemplo del león no basta, porque este animal no se preserva de los lazos; y la zorra no es más suficiente, porque ella no puede librarse de los lobos. Es necesario, pues, ser zorra para conocer los lazos y león

para espantar a los lobos; pero los que toman por modelo más que al león, no entienden sus intereses" (p.97).

10) "Es necesario saber bien encubrir este artificioso natural y tener habilidades para fingir y disimular. Los hombres son tan simples, y se sujetan en tanto grado a la necesidad, que el que engaña con arte halla siempre gentes que se dejan engañar " (p.98).

11) "No es necesario que un príncipe posea todas las virtudes pero conviene que él aparente poseerlas. Aun me atreveré a decir que si él las posee realmente, y las observa siempre, le son perniciosas a veces; en vez de que, aun cuando no las poseyera efectivamente, si aparenta poseerlas le son provechosas. Puedes parecer manso. Fiel, humano, religioso. Leal y aun serlo; pero es menester retener tu alma en tanto acuerdo con tu espíritu que, en caso necesario, sepas variar de un modo contrario" (p.99).

12) "Un príncipe, y especialmente uno nuevo, que quiere mantenerse, debe comprender bien que no le es posible observar en todo lo que hace mirar como virtuosos a los hombres; supuesto que a menudo, para conservar el orden de un Estado, está en la precisión de obrar contra su fe, contra las virtudes de humanidad, caridad, y aun contra su religión. Su espíritu debe estar dispuesto a volverse según que los vientos y las variaciones de la fortuna lo exijan de él; y, a no apartarse del bien mientras lo puede, sino a saber entrar en el mal cuando hay necesidad" (p.99).

13) "Cada uno ve lo que parece ser; pero pocos comprenden lo que eres realmente; y este corto número no se atreve a contradecir la opinión del vulgo, que tiene, por apoyo de sus ilusiones, la majestad del Estado que le protege" (p.100).

14) "Lo que más que ninguna cosa le haría odioso sería. Como lo he dicho, ser rapaz, usurpar las propiedades de sus gobernados, robar sus mujeres" (p.101).

15) "Del lado del conspirador no hay más que miedo, celos y sospecha de una pena que le atemoriza; mientras que del lado del príncipe hay, para protegerle, la

majestad de su soberanía, las leyes, la defensa de los amigos y del Estado" (p.103).

16) "Los príncipes deben dejar a otros la disposición de las cosas odiosas, reservándose así mismo las de gracia; y concluyo de nuevo que un príncipe debe estimar a los grandes, pero no hacerse aborrecer del pueblo" (p.105).

17) "No pudiendo los príncipes evitar a ser aborrecidos de algunos, deben, es verdad esforzarse ante todas cosas a no serlo del número mayor; pero cuando no pueden conseguir este fin, deben ingeniarse para evitar, con toda especie de expedientes, el odio de la clase que es más poderosa" (p.107).

18) "Uno se hace aborrecer tanto con las buenas como con las malas acciones; y por esto, el príncipe que quiere conservar sus dominios está precisado con frecuencia a no ser bueno. Si aquella mayoría de hombres- cualquiera que ella sea-, de soldados, de pueblo o grandes, de la que piensas necesitar para mantenerte, está corrompida, debes seguir su humor y contentarla. Las buenas acciones que hicieras entonces se volverían contra ti mismo" (p.108).

19) "El príncipe debe cuidar de no ofender gravemente a ninguno de los que él emplea, y especialmente de los que tiene a su lado en el servicio de su principado" (p.111).

20) "Ninguna cosa le granjea más estimación a un príncipe que las grandes empresas y las acciones raras y maravillosas" (p.122).

21) "Un príncipe debe manifestarse también amigo generoso de los talentosos y honrar a todos aquellos gobernados suyos que sobresalen en cualquier arte. En consecuencia, debe estimular a los ciudadanos a ejercer pacíficamente su profesión, sea en el comercio, sea en la agricultura, sea en cualquier otro oficio" (p.127).

### 1.5.2 Estudios sobre maquiavelismo.

Christie y Geis (1970; en Uribe, 2001) para el concepto de maquiavelismo desarrollaron una escala tipo lickert de 20 reactivos que denominaron MACH V. Su contenido se basó en el análisis exhaustivo de "el príncipe" y "los discursos" de Nicolás Maquiavelo; los factores evaluados son moralidad, visión y tácticas de manipulación.

Uribe (2001) cita algunas de las siguientes investigaciones realizadas con estudiantes utilizando los instrumentos de maquiavelismo de Christie y Geis (1970), el MACH IV y V.

Skinner, Giorkas y Hornstein (1976) realizaron una investigación con estudiantes universitarios canadienses. Encontraron una relación significativa entre maquiavelismo y elección de ocupaciones orientados a los negocios.

Por su parte, Mc Lean y Jones (1992) en un estudio con estudiantes canadienses encontraron que un alto maquiavelismo se relaciona con estudiantes de negocios y de artes, pero no para estudiantes de ciencia.

Kine (1983) realizó una investigación con estudiantes británicos y halló una correlación positiva de 2 factores de autoritarismo y una negativa con un tercer factor al relacionarlos con maquiavelismo.

Por su parte, Gupta (1987) investigó con ejecutivos y otros profesionales y encontró que los abogados obtuvieron la media más alta de maquiavelismo, seguidos por los médicos, enseguida por los ejecutivos y finalmente los maestros; encontrándose además que los hombres tenían mayor maquiavelismo que las mujeres.

Pandey y Rastogi (1979) realizaron en la india, con estudiantes, una investigación obteniendo una correlación significativa entre maquiavelismo y simpatía.

O'Connor y Simms (1990) en Suiza, llevaron a cabo un estudio con estudiantes; y no encontraron relación alguna entre maquiavelismo y sexo.

Rodríguez, (2001) con la escala MACH IV, realizó un estudio en una muestra de 150 personas pertenecientes al sector privado y público, a nivel operativo, medio, ejecutivo y directivo, encontrando que no hubo diferencias de maquiavelismo entre los trabajadores del sector público con el privado; confirmándose que el uso del poder está en función con el dominio del conocimiento que un individuo puede adquirir en un momento dado, mismo que utilizaría con fines que esta persona quisiera al interrelacionarse con el medio ambiente.

Concluyó que no hubo un mayor nivel de maquiavelismo en trabajadores del sector público que del privado. También encontró que no hubo diferencias significativas entre sexos.

Por su parte, Uribe (2001: p.143) realizó una investigación donde logró tres objetivos: construir un instrumento multidimensional que denominó "Escala de manipulación organizacional de Maquiavelismo" (EMMAQ) la cual consta de 37 reactivos dirigidos a evaluar los factores: tácticas, moral y visión; asimismo conceptualizó el constructo de maquiavelismo, el cual lo definió como "una orientación de conducta interpersonal que consiste en la manipulación de otros para obtener beneficios personales mediante la creencia de que el mundo es manipulable por medio de comportamientos aceptados o no aceptados según una moral convencional en un ambiente social organizacional". También obtuvo un perfil de maquiavelismo en trabajadores mexicanos.

En cuanto al perfil de maquiavelismo en personal mexicano, encontró en forma significativa que en éstos el maquiavelismo:

- Se expresa en mayor grado en los hombres que en las mujeres
- El trabajador mexicano maquiavélico afronta la vida con un estilo externo; comprende que su vida depende de fuerzas y decisiones ajenas a él.

Carmona y Caudillo (1999) han utilizado el liderazgo como una dimensión en un centro de evaluación, elaboraron y aplicaron ejercicios para medirla, validando y confiabilizando una escala tipo Likert; evaluaron 9 habilidades de liderazgo en 57 alumnos de la carrera de contaduría.

Utilizaron un modelo de Centro de Evaluación 6\*3\*8\*4 6 sujetos, 3 evaluadores.

Las 8 dimensiones utilizadas en Centros de Evaluación fueron: toma de decisiones, seguridad en sí mismo, perseverancia, ecuanimidad, logro de objetivos, persuasión, manejo de grupos y dirección.

Los resultados obtenidos en esta investigación muestran que los factores que influyen en el estilo de liderazgo son: 1) factores que afectan a la persona, 2) a las personas dirigidas y 3) a la situación concreta.

Dentro de la primera, la conducta del líder, incluye la influencia de su propia personalidad, además influye lo externo como: la propia formación, conocimientos y experiencia, entre lo interno: valores, confianza en la persona dirigida, seguridad en situación de incertidumbre.

En cuanto a las personas dirigidas, el gerente puede conceder más libertad.



En las organizaciones laborales; al liderazgo se le ha considerado como un elemento para el éxito y buen funcionamiento de las mismas; por lo tanto, de ahí que cada vez más se interesen por lograr y formar líderes que ejerzan un liderazgo eficaz a fin de optimizar sus recursos humanos, económicos y materiales y lograr ser más productivas y competitivas tanto a nivel nacional como internacional.

El estudio del liderazgo como se ha revisado incluye conceptos, características, modelos teóricos los cuales son diferentes según cada autor; sin embargo, es necesario estudiarlos con el poder el cual se revisará a continuación.

## Capítulo II. Poder.

### 2.1 Definiciones de poder

Para Robbins (1987) El poder denota la capacidad que el líder tiene para influir en la conducta del seguidor, de modo que el subordinado haga algo que de lo contrario no realizaría.

Lawler (1981); Blalock y Wilken (1979); Olson y Cromwe, (1971); Scanzoni (1979); Srey, (1975); y Wrong (1979), en Rivera (2000: p. 34) "el poder es la habilidad de un individuo para controlar los medios o fuentes que le permiten controlar, influir, dominar y dirigir a otras personas".

Sobre el poder Robbins (1987: p. 273 ), señala "que los que lo tienen lo niegan; los que lo quieren tratan de aparentar que no lo buscan; y los que saben como conseguirlo no quieren revelar como lo conquistaron".

El poder implica: una capacidad, un potencial que no necesariamente se utiliza; una relación de dependencia y cierta libertad sobre el comportamiento y toma de decisiones por parte de los seguidores.

En el poder hay una relación de dependencia, donde el líder tiene mayor poder, cuanto más dependen de él sus seguidores.

"El poder es el más necesario y al mismo tiempo el más dudoso elemento de los que intervienen en el progreso humano, el poder es la energía básica que se necesita para iniciar y mantener la acción o, dicho de otro modo, la capacidad para convertir la intención en la realidad y conservarla" (Warren y Burt, 1985 en Jeffrey, 1993: p. 12).

"El poder queda definido como la capacidad de influir en las conductas de cambiar el curso de los acontecimientos, de vencer resistencias y de conseguir que la gente haga algo que de otro modo no haría" (Jeffrey, 1993: p.28).

Para Boulding (1993 en Uribe, 2001: p. 5) "el poder es la capacidad de conseguir lo que uno quiere pero también se utiliza para describir la capacidad de lograr objetivos comunes por parte de familias, grupos, organizaciones, estados, etc."

También señala que "el uso del poder a veces destruye el poder. No utilizarlo, o utilizarlo mal, también destruye el poder y en habilidad para mantenerse en el poder consiste en saber cuando hay que utilizarlo y cuando no" (Boulding, 1993 en Uribe, 2001: p. 44).

Uribe (2001) señala que el poder es una cualidad o propiedad o como una persona, grupo o cosa, con una clasificación muy amplia como: capacidad para hacer influir, generar un efecto motivado, posesión de autoridad, aptitud legal, etc., y este concepto puede abordarse en forma multidisciplinaria

" Para los seres humanos tomados individualmente, el poder es la capacidad de conseguir lo que uno quiere. Sin embargo, la palabra poder también se utiliza para describir la capacidad de lograr objetivos comunes por parte de familias, grupos, organizaciones de todo tipo, iglesias, empresas, partidos políticos, Estados nacionales y así sucesivamente" (Boulding, 1993: p. 17).

Para Rivera (2000: p. 37) "el poder y sus formas (frente a frente, influencia y control) son parte de la vida de las personas y por eso considera que es construido a partir de las normas de interacción social de una cultura en particular. Cabe mencionar que hay muchas formas de ejercer poder, ya sea indirecta o directamente, personal o interpersonalmente, verbal o no verbal".

El poder se puede obtener de diferentes maneras:

- Por control de algo que queremos o deseamos.
- Si el conocimiento lo posee una sola persona.
- Por necesidad de apoyo financiero o poder económico.
- Control por amenaza explícita o implícita.

El poder es la base de la influencia del líder sobre el seguidor, el liderazgo efectivo está en que el seguidor perciba en quien trata de dirigirlo o influenciarlo en algún sentido, y tiene que percibir los tipos de poder que tiene y si el líder está dispuesto a usarlo.

## 2.2 Fuentes de poder

Éstas son de donde proviene el poder, también se refiere a los medios para obtener el poder, dentro de éstas se encuentran: poder de posición que se refiere al lugar o puesto que ocupa, poder personal, basado en las características de personalidad, poder de experto, basado en los conocimientos y experiencia que posee y poder de oportunidad el cual se refiere al control de la información.

Dos tipos fundamentales de origen del poder:

- De posición
- Personales

- Poder de posición: basado en el cargo, en el puesto y éste fue otorgado desde arriba por alguien con poder social superior.

- Poder personal: su poder es basado en el reconocimiento de determinadas personas y/o grupos, con reacción a sus cualidades y objetivos de promoción social.

El poder personal puede llevar al líder a que se le asigne una posición, cargos directivos.

El poder de posición ayuda a desarrollar cualidades que aumentarán el poder personal, como habilidades para solucionar conflictos, información a disposición, etc.

Robbins (1987) clasifica el poder de la siguiente manera:

- Poder asertivo
- Poder de conocimiento
- Poder de oportunidad
- Poder personal
- Poder persuasivo
- Poder carismático

Para French y Raven (en Robbins, 1987: p. 275), "señalan cinco base de poder, es decir, de qué instrumento se dispone o qué se manipula para influir en los demás:

- Poder coercitivo
- Poder de premio
- Poder de experto
- Poder legítimo
- Poder carismático"

También existen otros tipos de poder como económico, político, sagrado, bélico, poder de un individuo, de un grupo y de una organización.

En cuanto a las relaciones interpersonales Rodríguez (1985) las clasifica en ocho tipos:

1. Coerción. Capacidad de obligar por la fuerza física a otra persona a que haga lo que se le manda.

2. Conexión. El que ordena se apoya en algo que está unido o conectado con una fuente de poder. Ejemplo: se lo diré a tu papá ahora que regrese.
3. Recompensa. Una persona realiza para la retribución algo que no hará por simple petición.
4. Legitimidad o legal. A una persona se le motiva a actuar, o no en determinada forma o acceder por convicción.
5. Información. Una persona dirige la conducta de otra por la información que se posee. También como la capacidad de aportar razones que recomienden o impongan tal o cual conducta.
6. Negociación. Resulta de un conjunto de cualidades que hacen una persona ganarse la voluntad de los demás para que cooperen al logro de sus propósitos.
7. Experto. Basado en la experiencia, en la pericia, en la capacidad de hacer que otra cumpla lo que se le indica porque reconoce su competencia.
8. Afecto. Una persona sigue los requerimientos de otra porque se siente unido a aquella por lazos de cariño que no le permiten contrariarla.
9. Poder de referencia. Es el recurso a un modelo que sirva de razón para actuar de determinada forma; el poder deriva de un sentido de identificación, se busca que el seguidor experimente unidad con el líder o con el modo como éste presenta la situación.

### **2.3 Poder e influencia**

El líder para ejercer influencia, la obtiene de dos fuentes: a) el puesto o posición, y b) la disposición del subordinado a obedecer; y la puede tener a su disposición para ejercer el poder:

Hodgetts y Altman (1991) señalan a la posición de poder, entendiéndose como posición del lugar, el puesto, que ocupa el líder en el grupo, empresas, comunidad, etc., y ésta puede tener como base las siguientes: coerción; recompensas; autoridad; poder natural; expertos, experiencia, pericia; y disposición.

- Coerción. Se refiere al poder que se basa en el temor que inspira o produce estratégicamente el líder.
- Recompensas. Poder emanado de la disposición de recompensas, premios, etc., para otorgar a sus seguidores o subordinados. También es el poder que se obtiene de las recompensas que se otorgan a los que obedecen.
- Autoridad. Poder proveniente del puesto o posición en relación a la jerarquía dentro de la estructura organizacional.
- Poder natural. Poder basado en la identificación del seguidor o subordinado en el líder, es ejercido por lo común con líderes carismáticos o con aquellos líderes de alta o buena reputación.
- Expertos, experiencia, pericia. Poder que se basa en la competencia o conocimientos del líder, quien puede analizar, emprender y controlar las tareas que asegura a los seguidores o miembros del grupo.
- Disposición a la obediencia. Donde el líder solicita y obtiene la colaboración de sus seguidores o subordinados por ello es necesario que el líder muestre competencia, otorgue ayuda en relación al trabajo, apoyo, etc.

Rivera (2000: p. 47) cita a Frieze et al (1978) quien señala que "la mayor parte de la influencia social de cada uno de las bases o tipos de poder se refiere a la naturaleza de la relación en la que se ejerce el poder, quien influye y quien es influenciado, los tipos de bases de poder que plantea son seis: recompensa, coercitivo, referencial, legítimo, experto e informacional".

- Recompensa. Basado en dar a otra persona algo valioso mediante su sumisión o complacencia, el que ejerce influencia posee recursos y confianza de usarlos, es efectiva y puede usarse en forma directa o indirecta.
- Coercitivo. Incluye castigar ante la falta de sumisión u obediencia, es efectivo si el líder lo intenta llevar a cabo, amenaza y tiene el poder de hacerlo.
- Referencial. Es el poder que se basa en el proceso psicológico de identificación o un sentimiento de unidad entre dos personas o entre personas y un grupo".
- Legítimo. "Es compleja esta forma de poder debido a que se basa en un aprendizaje previo sobre las normas de influencia, la influencia legítima se determina por la

posición o lugar que tiene una persona socialmente, por ejemplo el maestro supera al alumno, poder de madre, etc. Se da bajo normas de reciprocidad, por ejemplo, sin yo hago algo por ti, tu éstas obligado a hacer algo por mí" (Johnson, 1976 en Rivera, 2000: p. 49).

- Experto. Se basa en los conocimientos, habilidades, potencialidades y experiencias.
- Informativa. Este lo posee quien tiene a su disposición la información.

Para Schermerhorn (1987 en Ríos, 1994: p. 11) "los administradores utilizan el poder para lograr que otras personas o subordinados del ámbito laboral, actúen congruentemente con sus deseos, pero no todos pueden influir con eficacia porque basan su actuación en el poder coercitivo, debido al puesto que ocupan en la organización".

El liderazgo se basa en relaciones interpersonales adecuadas, busca influir y lograr cooperación de otros para lograr los resultados deseados afectando posteriormente a subordinados y seguidores dentro de la organización.

French y Raven (1959 en Rivera, 2000: p. 10) "plantean que para establecer una medida del poder señalan dos clases de poder: el absoluto y el relativo".

El poder absoluto, es sólido y estable. Se basa en el reconocimiento a sus capacidades, habilidades y propios derechos, de tal manera que cuando se resista al mandato se acepta el poder eventualmente pues lo posee genuinamente.

El poder relativo es circunstancial, depende del momento, es inestable ya que se basa en la fuerza bruta, depende del temor y de la impotencia del otro y del menor descuido, y a la primera oportunidad intentará invertir el rol.

#### *Costos de las distintas estrategias de poder e influencia.*

Es necesario examinar los costos de los tipos de influencia, ya que pueden ser efectivos para su costo muy elevado:



- Poder en la coerción. Implica los costos de mantener vigilancia y soportar en ocasiones la hostilidad del seguidor.
- Poder en la legitimidad. La violación del sistema normativo, puede llevar a la falta de pérdida de respeto de los demás.
- Poder de información. Este a menudo toma mucho tiempo y esfuerzo.
- Poder de referencia. Enfatiza que en la similitud puede debilitar la capacidad de usar el poder experto.

### *Poder personal*

"El poder personal es el que posee una sola persona; puede ser de muchas clases, y estas pueden combinarse entre sí, el sujeto puede destruir, amenazar, producir algo, intercambiar y lograr la integración que es el poder de que uno lo acepta, lo respeta, lo ama, goza de legitimidad y forma parte de una red extensa" (Kiponis, 1984 en Rivera, 2000: p. 11).

El poder personal está distribuido en forma desigual.

Para Ball, Cowan y Ciwbn (1955) el niño adquiere su poder personal sobre el medio físico, poder gatear, caminar etc., todos los poderes se adquieren mediante una compleja variedad de aprendizajes que dura toda la vida o hasta que se olvida más de lo que se aprende.

El poder personal implica influencia recíproca con otras personas, produciéndose influencias recíprocas muy complejas entre los medios o procesos de poder.

### *Poder legislativo*

Éste tiene el derecho de señalar como puede imponerse la fuerza de la comunidad política y de los miembros de la misma.

## 2.4 Tipos o formas de poder

Rodríguez (1988) identifica tres tipos de poder: carismático, tradicional y racional burocrático.

- Carismático. Basado en el prestigio personal del líder en base a su características individuales como activo, audaz, ágil, valiente, etc.
- Tradicional. Es el liderazgo socializado que aprueban el derecho divino, gobernaban por encargo de los dioses, faraones, príncipes, emperadores, etc.
- Racional burocrático. Representado en los sistemas democráticos donde en la democracia se invierte el sentido del flujo del poder: dios, pueblo, gobernantes; en este sistema el rol o papel cuenta más que la persona que lo ocupa, la ley prevalece por encima de los líderes directivos cualquiera que sea su rasgo.

Para Rodríguez (1988: p. 35) "los líderes actuales pueden clasificarse en: autocráticos, paternalistas, burocratizados, despreocupados y genuinamente democráticos".

### *Liderazgo y poder*

Éstos tienen puntos en común:

- a) los líderes utilizan el poder como medio para alcanzar las metas grupales.
- b) Lograr las metas y el poder es un medio que facilita lograrlas.

Diferencias entre liderazgo y poder

- a) El poder no requiere metas compatibles o comunes, sino dependencia de los subordinados o colaboradores
- b) El liderazgo requiere de congruencia entre las metas del líder y la de los seguidores
- c) En el liderazgo existe influencia descendiente en los subordinados, no existe influencia lateral, horizontal ni ascendente.
- d) La investigación sobre liderazgo hace énfasis en el estilo.

- e) La investigación del poder abarca un área más amplia y concentrarse en tácticas o estrategias para conseguir obediencia.

## **2.5 El poder en las organizaciones laborales.**

### **2.5.1 Jeffrey (1993)**

Este autor plantea que muchas personas creen que el poder es simplemente el ejercicio de la autoridad formal, pero es más que eso, pues todo el que trabaja en una organización tiene la oportunidad de ver cómo se ejerce la autoridad jerárquica. Bajo este tipo de autoridad, aquellos que están en los niveles más altos tienen la facultad de contratar, despedir, de evaluar y recompensar el rendimiento y de dirigir la actividad de quienes están bajo su cargo.

Desde la perspectiva del poder y las influencias, el proceso de implantación consta de una serie de 6 pasos:

1. Decisión sobre nuestros objetivos y lo que tratamos de conseguir. El primer paso es fijar nuestros objetivos.
2. Establecimiento de modelos de dependencia e interdependencia. Determinar qué personas son influyentes para la consecución de nuestros objetivos. Asimismo debemos establecer los modelos de dependencia e interdependencia entre estas personas y enterarnos de que modo es probable que acojan lo que estamos tratando de hacer.
3. ¿Cuáles serán los puntos de vista de estas personas?. La impresión que tienen ellas de lo que tratamos de hacer. Tienes que llegar a percatarte de la naturaleza política de una determinada situación.
4. ¿Cuáles son las bases de su poder?. Determinar quiénes influyen más en las decisiones. Es necesario conocer las bases del poder de las personas que lo

tengan, así como conocer nuestras propias fuentes de poder tanto actuales como futuras.

5. ¿Cuáles son nuestras bases de poder e influencia?. Las bases de influencia que podemos desarrollar para controlar mejor la situación. El tener más o menos una idea sobre las fuentes del poder, es una cuestión básica para diagnosticar qué es lo que va a suceder en una organización a fin de prepararnos para la acción.
6. Seguir la situación a la que nos enfrentamos, determinar las distintas tácticas y estrategias que existen para el ejercicio del poder, cuáles son las más apropiadas y efectivas tanto las tácticas como las estrategias ayudan a manejar el poder y las influencias con efectividad y pueden, si es necesario ayudar a contrarrestar el uso del poder por parte de otros.
7. Selección, sobre la base de lo anterior, de un curso de acción que nos lleve a lograr o hacer algo.

#### ***2.5.1.1 Utilización del poder***

El ignorar el grado de politización de una determinada situación puede conducir a una persona a utilizar el poder y las influencias cuando son innecesarios, violando de este modo normas de conducta y desperdiciando recursos; o bien a infravalorar la dosis de poder que debe utilizarse, corriendo, con ello, el peligro de fracasar en el empeño de implantar algo.

El poder se usa más frecuentemente en situaciones de moderada interdependencia. En los casos de poca o ninguna interdependencia casi no es necesario desarrollar poder o ejercer influencia. Por lo mismo, cuando la interdependencia es grande, la gente es propensa a trabajar en equipo, a fraguar metas comunes y a coordinar actividades.

Es importante desarrollar poder e influencia cuando la gente con la que somos interdependientes no comulga con nuestras propias ideas y, por consiguiente, no podemos confiar en que hagan lo que nosotros deseamos.

El éxito de una organización no solamente depende de la inteligencia, laboriosidad y suerte de uno, sino también de la interrelación que exista entre sus habilidades políticas y lo que requiera el puesto que ocupe. Los individuos se diferencian entre sí por sus habilidades y aptitudes para desarrollar y valerse del poder.

### ***2.5.1.2 Diagnóstico del poder y la dependencia.***

Para poder hacer cosas en las organizaciones, es muy importante que seamos capaces de diagnosticar el relativo poder de las partes que intervienen y de comprender los patrones de interdependencia que se formen. El simple conocimiento de la distribución del poder es ya de por sí una fuente importante del poder (Jeffrey, 1993).

Tres son los pasos que hay que dar para evaluar la distribución del poder en una organización. Lo primero es identificar las subdivisiones o las subunidades organizativas importantes. Después hay que establecer algunos indicadores de poder y aplicarlos a las subdivisiones que hemos identificado para clasificarlas de acuerdo con su poder relativo. Por último, una vez terminado el paso anterior, tenemos que fijarnos en los patrones de dependencia e interdependencia que existan para poder así determinar cuál es el curso de acciones idóneo.

El poder no se suele emplear cuando no hay diferencias en puntos de vista o cuando no existe una situación conflictiva. Por ello, como mejor se puede diagnosticar el poder es fijándonos en aquellas decisiones importantes que implican una actividad interdependiente y que pueden conducir a desacuerdos. Entre estas decisiones podría estar la asignación o reparto de recursos escasos, ya sea en forma de dinero, status y cargos o de dirección estratégica y enfoque de la organización.

La segunda cuestión de tipo general que se debe tener presente cuando intentemos diagnosticar el poder de los diversos componentes empresariales, es la de distinguir entre poder y previsión. Al imaginar lo que va a ocurrir y adoptar por la

posición más conveniente; en el mejor de los casos, lo que se puede tener es una gran habilidad para el pronóstico, pero no mucho poder. El poder supone capacidad para conseguir, ante cualquier eventual oposición, las cosas que uno quiere sin que medie previsión alguna y sí provocando el resultado esperado.

Es importante que para evaluar el poder de los componentes empresariales se utilicen, las medidas o indicadores múltiples. Una sola comprobación o medida es susceptible de cualquier fallo; por esto, si hacemos varias comprobaciones y consideremos distintos indicadores de poder, podremos llegar a unas estimaciones de poder aceptablemente exactas de las subdivisiones previamente identificadas.

Un modo de descubrir quién tiene poder en la organización es preguntando a la gente, otros son los indicadores de poder por la representatividad los que nos señalan las subdivisiones políticas que muestran una representatividad más sobresaliente en determinadas posiciones gerenciales, entre las que figuran la pertenencia a consejos o comités decisorios y la ocupación de puestos clave, administrativos u operativos. Siempre que se puedan identificar los antecedentes y la filiación de la gente en la documentación de la empresa, se debe utilizar esta información tanto para evaluar el poder en las organizaciones como para comprobar su evolución en el tiempo.

Puede decirse que los indicadores por la representatividad son unos índices útiles del poder, toda vez que algunos cargos otorgan a sus titulares de poderes específicos y bien definidos, ya sean sobre el control de los recursos y de la información, o se refieren a la autoridad formal por la toma de decisiones. Es decir, a los ocupantes de ciertos puestos se les da la facultad de ratificar o manifestar su poder ante todo el mundo. Si nos es posible identificar los puestos clave de las organizaciones, podemos ver quiénes ocupan los puestos y utilizar esta información para hacernos una idea de cómo está repartido el poder.

El poder se utiliza para realizar acciones; por lo que una forma de determinar quién tiene poder es observar quién y en qué medida se beneficia de las acciones

empresariales, sobre todo de aquellas que sean controvertidas. Los salarios también pueden ayudarnos a diagnosticar el poder de los diferentes niveles jerárquicos de las organizaciones. Las diferencias salariales pueden asimismo ayudarnos a descubrir aquellas distribuciones informales de poder que siempre existen en las organizaciones.

Otros recursos cuya distribución arrojan alguna luz sobre el poder de las distintas unidades políticas son la distribución de fondos de expansión, los presupuestos financieros, los planes operativos e incluso los títulos de los puestos, pueden ser utilizados para determinar qué grupos son los más influyentes.

El espacio físico es uno de los signos del poder que más salta a la vista. Algunas empresas que prestan servicios profesionales cuidan de dar a sus oficinas una apariencia igualitaria. En casi todas las organizaciones el tamaño, la situación y el decorado de las oficinas, dicen algo acerca del poder relativo de los distintos grupos.

El control del espacio físico es otro recurso que puede conferir un gran poder. Los directivos responsables de las instalaciones y de su mantenimiento no suelen ser muy poderosos desde un punto de vista formal u organizativo, pero, de hecho, no es raro verlos ejercer una enorme influencia debido primordialmente al control que poseen sobre los cuantiosos presupuestos que soportan el mantenimiento de los grandes edificios y sobre la asignación y uso de las instalaciones.

En muchas ocasiones, los signos del poder jerárquico toman las formas de insignias y distintivos como los que se emplean en las instituciones militares y en las líneas aéreas. Otros signos de poder tiene su materialización en limusinas corporativas, aviones privados, afiliaciones a los clubes de campo y cosas por el estilo. Mediante la determinación de qué unidades organizativas o qué categorías tienen acceso a estos signos de poder, se puede llegar a conocer bastante del status relativo de los diferentes grupos que integran la organización.

Puede que un sólo indicador de poder no sea apropiado en un caso específico, esto indica que la mejor manera de estudiar el poder en las organizaciones, es por medio de indicadores múltiples.

Conocer el poder de los diferentes miembros y subunidades de la organización es algo importante, como también lo es el tener idea de quiénes necesitan ayuda para alcanzar sus objetivos. Por esto, si no se tiene en cuenta los modelos de interdependencia, se puede tener dificultades serias tanto a nivel personal como organizacional.

### **2.5.1.3 Procedencia del poder.**

El poder llega por estar en el sitio preciso. Un buen sitio o un buen puesto es aquel que nos proporciona: 1) control sobre recursos tales como presupuestos, instalaciones y cargos que a su vez pueden utilizarse para cultivar aliados y simpatizantes; 2) control o un fácil acceso a la información relativa a actividades de la organización, a las preferencias y actitudes de los demás, a lo que está pasando y a quiénes son las personas o grupos que intervienen, y 3) autoridad formal.

Los tratadistas estructurales del poder sostienen que éste se deriva de la posición que ocupe la persona en el esquema de la división del trabajo y en el sistema de comunicación de la organización. Tanto el control de los recursos, como la importancia de la unidad dentro de la organización, se derivan de la división del trabajo, ya que ésta concede a unos puestos o grupos más control sobre las actividades esenciales y mayor acceso a los recursos, que a otros. El poder viene dado, pues, por el control que se tiene sobre los recursos, por los lazos que se establezcan con gente poderosa y por la autoridad formal que se obtiene dada la posición ocupada en la jerarquía.

Según Jeffrey (1993), el punto fundamental de las fuentes estructurales de poder reside en que se posee el poder sólo por el simple hecho de estar en el sitio preciso sin



que intervengan casi nada las características personales propias. Los puestos están investidos de autoridad y responsabilidad, por lo que la propia habilidad para sacar provecho a una situación de intermediario, estará más o menos afectada según se esté posicionado dentro de la estructura de interacción. Por supuesto, que no todas las personas que ocupen una misma posición sacarán idéntico partido de ella. Si bien los posicionamientos son importantes, también tiene una incidencia decisiva la habilidad que tiene cada uno para capitalizar su situación concreta.

Una importante fuente de poder está en la adaptación del estilo, la habilidad y las capacidades a las exigencias de la situación.

"Para ser totalmente eficaces, debemos estar impuestos en el desarrollo de las fuentes de poder y en el empleo de este poder tanto desde el ángulo estratégico como del táctico"(Jeffrey, 1993: p. 67).

#### **2.5.1.4 Estrategias y tácticas de poder.**

"Más que saber de donde proviene el poder, se necesita saber como utilizarlo de forma efectiva con miras a lograr cosas, el uso del poder en forma efectiva requiere la comprensión de la influencia interpersonal, la cual forma parte de la Psicología social" (Jeffrey, 1993: p. 175).

"En la medida que nuestro conocimiento de cómo emplear el poder con efectividad se vuelve más a tono con la realidad, así podremos desarrollar una más extensa variedad de condiciones y un mejor entendimiento de las interacciones sociales que, sin lugar a dudas, potenciaron nuestro rendimiento en la organización" (Jeffrey, 1993: p. 175).

"No es suficiente que sepamos que el poder existe, sino que también es importante conocer cómo este se utiliza a fin de que podamos disponer de un arsenal

de estrategias y tácticas que convierten el poder y la influencia en resultados prácticos" (Jeffrey, 1993: p. 176).

Estilo de poder es la forma en que el líder solicita al subordinado que haga lo que el quiere. Las estrategias de poder por su parte describen un proceso activo de conducta que esta siendo realizado.

#### ***2.5.1.5 Recursos aliados del poder en las organizaciones.***

El poder llega a invertirse en cada uno por la dependencia de los demás, y esta dependencia está en función del grado de necesidad que los demás sientan por lo que se controla, así como también del número de fuentes alternativas que haya para el recurso en cuestión. De aquí que otra estrategia para desarrollar poder sea la de asegurarse de que no hay otras formas alternativas para tener acceso a los tan solicitados recursos que se controlan

La persona u organización que concede los recursos adicionales puede ejercer un enorme poder sobre la entidad a la que se le ha asignado dichos recursos y este poder dura hasta tanto los recursos permanezcan bajo control discrecional del otro.

Los recursos son útiles para el desarrollo y el ejercicio de las influencias en tanto se tenga control sobre ellos y según sea el nivel de dependencia que se desarrolla en los demás. Este último paso requiere con frecuencia la creación de un grado creciente de compromiso y el saber cómo se pueden desarrollar las oportunidades con las que se comience de modo que se proporcionen recursos que sirvan para influenciar a aquellos elementos que sean esenciales para los planes. Para este empeño, hay que tener habilidad de apreciar lo que es lo importante para los diferentes grupos, qué recursos no explotados están todavía disponibles y qué hay que hacer para crear dependencias.

La dependencia es algo difícil de evitar en la vida social y bastante más en las organizaciones; la interacción social siempre supone recurrir a los demás para solicitarles consejo, información u otro tipo de recursos. Pero si se presta atención a las

pautas de dependencia y a los pasos más menos programados de aquellos que poseen la influencia, se puede como mínimo evitar ser sorprendidos por los lances del poder.

Uno de los más importantes recursos que puede tener cualquier miembro de una organización son los aliados o partidarios. Las organizaciones están generalmente compuestas por extensos, interdependientes, y complicados sistemas en los que es difícil hacer cosas por sí solo. Es preciso, pues, contar con partidarios leales que ayuden a llevar a término los planes de la organización.

Uno de los medios por los que se pueden formar alianzas y coaliciones es ayudando a la gente con la que se tenga algunos vínculos, a alcanzar posiciones de poder. Estos vínculos pueden derivarse de relaciones de trabajo previas o de que los interesados deban su puesto y posición al hecho de haberles ascendido o contratado.

Para realizar cosas, la formación de coaliciones de apoyo y la búsqueda y desarrollo de recursos, son actividades esenciales. Los aliados y los recursos con importantes fuentes de poder y, como tales, no deben ser malgastados.

#### ***2.5.1.6 Posicionamiento en la red de comunicaciones.***

Para que el conocimiento produzca poder no debe ceñirse solamente al aspecto técnico del trabajo, sino también abarcar el sistema social de la empresa. El acceso al conocimiento social depende de la posición que se tenga en la red de comunicaciones e interacción social. Las personas generalmente bien colocadas en la red de comunicación tienden también a ser los primeros en términos de poder e influencia.

El cálculo de la posición que una determinada persona ocupa en la estructura de comunicaciones, tiene un aspecto práctico y otro teórico. Freeman (1984 citado en Jeffrey, 1993) ha establecido tres conceptos de centralidad relacionados entre sí, y que son: medianería, conexión y proximidad o cercanía. La medianería es un indicador particularmente útil del control informativo; evalúa en qué medida una persona se

interpone en los canales de comunicación que unen a pares de individuos. La conexión, por su parte, simplemente recoge el número de personas con las que se tiene contactos y es más una apreciación de la actividad comunicativa que de la centralidad que se tiene en la red. Por último, la proximidad mide la distancia que hay entre el individuo focal y todos los demás presentes en la red de comunicaciones, utilizando para este fin canales más cortos que existan entre ellos. La proximidad indica quién, de entre un grupo de gente, puede llegar a todos los demás en el más corto número de pasos y, tal como Freeman sugiere, sirve asimismo como indicadora del grado de interdependencia, ya que uno que esté próximo a todos los demás en una red de comunicaciones, no tiene más remedio que sentirse afectado y mediatizado por los intereses y acciones de los que están cerca de él.

La posición más o menos centralizada que una persona pueda ocupar, se debe a numerosas razones, pero una de las más importantes es su localización física dentro de la organización. La centralidad en la localización física proporciona poder debido a la proximidad. Las localizaciones remotas dejan a la gente al margen de los acontecimientos y dan a entender la consideración periférica que da ese trabajo la organización.

La importancia de los elementos físicos en cuanto a facilitar o entorpecer la interacción, nunca debe ser desestimada. Donde quiera que nos situemos, tiene una incidencia decisiva sobre el número y la naturaleza de nuestras interacciones; y esto, a su vez, influye en lo que podamos llegar a saber, en las personas que podamos llegar a conocer y, en general, en las relaciones que podamos establecer con los demás.

Los puestos difieren entre sí no sólo por su grado de dependencia con los demás, sino también por el mayor o menor grado de dependencia con los demás, sino también por el mayor o menor grado de centralidad reticular que sus ocupantes puedan conseguir. Un puesto con una dependencia muy alta con respecto a los demás, acaso sea más difícil de desempeñar; pero, por otro lado, tiene la ventaja de que fuerza a su

titular a entablar frecuentes contactos con personas de su entorno y, por tanto, a tener a su alcance una mayor información de lo que está ocurriendo.

#### **2.5.1.7 Autoridad formal, reputación y actuación.**

La reputación que se tenga en la organización constituye una fuente importante de poder. La reputación está asociada a la excelencia de la actuación en éste y en anteriores puestos, especialmente en lo que concierne a nuestras realizaciones y a la capacidad para retener el poder. La posición que uno ocupe en la estructura organizativa formal obviamente contribuye también a determinar el poder. El poder del puesto y el uso de este poder, siempre es algo más de lo que corrientemente se entiende por autoridad formal; ya que entraña además el crear y mantener la reputación de que se es eficiente y se tiene capacidad para implementar cosas. Sin ninguno de estos dos componentes, el poder que confiere el puesto oficial entraría inevitablemente en una fase de deterioro.

En el proceso de adquisición de poder, bien sea por medio de ascensos o bien por la aceptación informal de nuestra autoridad por parte de los demás, la reputación y la calidad de la actuación son elementos esenciales.

Otra de las razones de por qué las percepciones pueden llegar a convertirse en realidad, estriba en la que las percepciones influyen en la forma que los demás interactúan con nosotros y, lógicamente, nosotros respondemos de acuerdo con esa interacción.

El puesto y la reputación son causas de poder porque ambos llevan aparejada la capacidad del individuo para realizar con efectividad su cometido. A su vez, una actividad profesional eficaz le ayuda a uno a labrarse una reputación y adquirir una autoridad formal.

La actuación es una importante fuente de poder en las organizaciones. No obstante, se debe procurar darle a este concepto su verdadero sentido que es el de la habilidad de ejercer influencia para realizar algo. Se tiene también que procurar no concederle tanta importancia a la corrección como medida de la actuación.

#### ***2.5.1.8 Importancia de permanecer en la organización adecuada.***

Una fuente de poder para el individuo es la organización de la cual se es miembro. La mayoría de las personas aprecian de forma intuitiva que estar en un grupo muy poderoso proporciona mayor poder.

El poder que se deriva de la asociación o identificación con una subunidad determinada, es un poder que está basado en el posicionamiento que se tenga en la estructura social y en la división del trabajo. En este sentido, se asemeja al poder que se desprende de nuestra propia ubicación en la red de comunicaciones o en la estructura formal de autoridad.

El lugar en el que un directivo empieza su trabajo en la organización, tiene importantes consecuencias para el progreso posterior de su carrera y el poder del departamento en el que se ingresa, juega un permanente papel en nuestra progresión salarial y profesional.

Una de las fuentes de poder es el posicionamiento en la estructura organizativa. No todas las subunidades son parecidas; unas tienen más influencia que otras. El poder de una subunidad proviene de su capacidad de actuar de forma consensuada y coherente, de su proximidad a los asuntos importantes, de su habilidad para hacer frente a estos asuntos y de asumir por su parte una posición de monopolio fundamentada en la expertez y en la capacidad para resolver problemas.

### **2.5.1.9 Las características personales como fuentes de poder.**

Cualidades particularmente importantes para adquirir y retener poder dentro de las organizaciones:

- 1) Capacidad de sufrimiento y resistencia física.
- 2) Habilidad para concentrar las propias energías evitando la dispersión de esfuerzos.
- 3) Sensibilidad para comprender a los demás.
- 4) Flexibilidad, especialmente cuando se tengan que seleccionar varios medios para alcanzar los objetivos.
- 5) Disposición para entrar, cuando sea necesario, en lucha o controversia; es decir, poseer un cierto grado de dureza personal.
- 6) Habilidad para esconder, aunque sea temporalmente, al propio ego para jugar el papel de buen subordinado o de colaborador incondicional, para así conseguir la ayuda y apoyo del prójimo.

La capacidad y la disposición para trabajar muchas y agotadoras horas, ha sido algo que ha caracterizado a casi todas las figuras poderosas. El vigor y la fortaleza proporcionan muchas ventajas a aquellos que buscan el poder. En primer lugar, les permiten sobrevivir a la oposición o apoyarse en el trabajo duro para neutralizar a los que les superan en destreza o inteligencia. En segundo lugar, su energía y su espíritu de sacrificio constituyen un ejemplo a seguir por los demás, algo que hace que los que están a su alrededor trabajen también con ahínco.

El poder implica ejercer influencia sobre otras personas. La sensibilidad para con los demás no serviría de mucho si no se es capaz de utilizar esa información para modificar nuestra conducta.

La flexibilidad que resulta de centrarse en objetivos primarios y de estar emocionalmente apartado de la situación, es una característica importante que nos permite desarrollar poder.

No hay duda de que la información y la certeza que ella conlleva, constituyen una fuente de poder. Esta fuente puede ser utilizada como parte de una estrategia política muy importante. La información y el análisis son importantes para llevar a cabo cosas, sobre todo por la fe que tenemos en ellos y en las personas que parecen dominarlos. Pero no es verdad que ellos nos proporcionen siempre la respuesta correcta o incluso una buena respuesta.

El poder se emplea con más efectividad cuando está desprovisto de todo intrusismo. Mediante la utilización de procesos racionales o aparentemente racionales de análisis, se puede ejercer el poder y la influencia de manera más subrepticia.

*La acción simbólica: lenguaje, actos ceremoniales y escenarios.*

Ejercemos poder e influencia cuando somos capaces de hacerlo a través del sutil uso del lenguaje, de los símbolos, de las ceremonias y de los escenarios que hacen que la gente se sienta bien por lo que está haciendo.

El lenguaje es un instrumento poderoso de la influencia social y, concretamente el lenguaje político, es con frecuencia vital para el ejercicio del poder en organizaciones de todo tipo.

El lenguaje político funciona porque centra la atención de un grupo con intereses comunes en aquellos aspectos de su situación que hacen que una contrapartida línea de acción parezca coherente con la protección de dichos intereses. Y el lenguaje político es con frecuencia efectivo porque a la gente se le juzga por su intención, por el simbolismo de lo que está intentando hacer, más que por la realidad de lo que está haciendo.

Los actos ceremoniales brindan la oportunidad de recabar apoyo político y de inquietar a la oposición. Estos actos sirven para ayudar a los miembros de las organizaciones a sentirse satisfechos haciendo lo que se necesita que hagan. Se puede



también hacerlos formar parte de batallas políticas que se libren dentro de la organización. Tanto si se ésta se hace para restablecer la confianza de un grupo y acercarlo a nuestra causa, como si se utiliza como arma en una lucha política, no se debe dejar de preguntar si es un elemento eficaz contra la oposición.

Las convenciones y las reuniones especiales utilizadas convenientemente, pueden aunar intereses dentro del marco de la organización y expresar el relativo poder y status de los participantes. Estos actos son importantes debido a las connotaciones de poder e influencia que tienen y a los efectos que producen en los distintos grupos gerenciales de presión.

Los escenarios físicos también marcan las luchas horizontales por el poder. Al igual que el lenguaje y los actos ceremoniales, los escenarios son elementos importantes para el ejercicio del poder y la influencia. Como tales, los escenarios deben montarse cuidadosamente y utilizarse con sentido estratégico. Ocupar un espacio porque esté libre o porque sea cómodo o barato, raras veces produce buenos resultados. Es conveniente que se sea sensible al entorno físico, no solamente por sus efectos en nuestro posicionamiento dentro de la red de interacciones sino también por la impresión de poder o falta de poder que el mismo produce.

### **2.5.2 Boulding, 1993.**

Aunque el poder consista en conseguir lo que uno quiere, el que se logre depende de quién sea uno y de cómo uno sabe lo que uno quiere.

Boulding (1993) divide el poder en tres categorías principales desde el punto de vista de sus consecuencias: el poder productivo, el poder destructivo y el poder integrador.

“El poder destructivo es el poder de destruir cosas. Presenta aspectos muy diferentes, que se reflejan en los medios de destrucción”

"El poder productivo se encuentra en los proyectos, en las ideas, en las herramientas y máquinas que fabrican cosas, en la actividad de los cerebros y músculos humanos que siembran y cosechan, tejen y edifican, construyen, pintan y esculpen" (Boulding, 1993: p. 29).

El poder integrador es un aspecto del poder productivo que lleva aparejada la capacidad de construir organizaciones, de formar familias y grupos, de inspirar lealtad, de unir gente, de crear legitimidad. Este tipo de poder tiene un aspecto destructivo pues crea enemigos, y otro productivo.

El respeto es un aspecto muy importante del sistema integrador. Se puede considerar una forma suave de amor, es decir, amor sin una connotación tan emotiva. El respeto quizá depende de la reciprocidad menos que el amor y, en consecuencia, es más jerárquico. Lo concede quien respeta y no la persona respetada. El respeto está relacionado con la jerarquía de las funciones; cuanto más alto en la jerarquía, más respeto se espera, y no necesariamente tiene que ser recíproco en el mismo grado. El respeto presenta un aspecto de dos dimensiones. Los trabajos o papeles que existen en la sociedad tienen una especie de promedio o de nivel esperado de respeto, y los individuos que los desempeñan pueden estar por encima o por debajo del promedio (Boulding, 1993: p.135)

Boulding (1993) señala también tres primeras categorías de poder: amenaza, intercambio y amor, explicando que:

La conducta que esta relacionada con el poder destructivo es la amenaza, la cual puede ser explícita o implícita, pero no siempre entraña algún tipo de comunicación.

El poder de intercambio abarca un conjunto de actividades, desde el comercio formal y contractual hasta la reciprocidad informal. Esta categoría del poder está

relacionada con el poder productivo por el simple hecho de que, a no ser que exista producción, no hay mucho que intercambiar.

“El desarrollo de intercambio aumenta el poder productivo mediante la especialización y el proceso de aprendizaje de los hombres” (Boulding, 1993: p. 33).

El intercambio tiene un elemento integrador, por el simple hecho de que, sin algún tipo de confianza y cortesía, es muy difícil que se produzca. El intercambio es una relación en la que se suman los factores positivos y ambas partes se benefician de ello; pues la posibilidad de intercambio crea el tipo de estructura integradora que lo hace posible.

El intercambio también contiene una pequeña parte de elemento destructivo al establecer un ordenamiento jurídico que castigue el incumplimiento de los contratos y la desobediencia a los principios de propiedad. Por otro lado, también se da un elemento destructivo en la producción de bienes para el intercambio, por el simple hecho de que la producción implica la transformación de cosas poco valiosas en cosas más valiosas, lo cual significa la destrucción o alteración de las cosas menos valiosas.

#### *Segundas categorías del poder: político-militar, económico y social.*

Las segundas categorías del poder se refieren a las instituciones que ejercen el poder y que también se corresponden bastante con los dos primeros conjuntos de categorías.

El poder político y militar, se basa fundamentalmente en los sistemas amenazadores y en el poder destructivo, aunque haya en él un elemento de poder productivo y de intercambio, ya que es casi imposible que las instituciones políticas militares funcionen, al menos a gran escala, sin dinero.

El poder económico tiene mucho que ver con la distribución de la propiedad. Es característico sobre todo, de instituciones como la casa, la empresa, la compañía, la sociedad anónima y los organismos económicos. Su núcleo son los sistemas de poder productivo y de intercambio. El poder productivo y el de intercambio constituyen la base de la renta, aunque los frutos del poder productivo no siempre van a parar a quienes lo producen. Por otro lado, el poder económico también tiene un elemento integrador: el espíritu de equipo.

“El poder social es la característica principal de las instituciones integradoras. El poder social es la capacidad de hacer que la gente se integre en alguna organización a la que entrega lealtad. Una particularidad de semejantes organizaciones es que generalmente se financian con donaciones más que con el intercambio” (Boulding, 1993: p. 37).

#### ***2.5.2.1 El poder como estructura social.***

“En una relación que presenta algunos aspectos de la relación entre dos personas es la que se establece entre el empresario y el empleado. Muchas veces se ve complicada por la estructura jerárquica de la organización que emplea y también por las posibles estructuras de organizaciones como sindicatos y negociación colectiva. A pesar de ello, cuando una persona trabaja como empleado existe la tendencia general a tener un jefe, tanto si es el encargado, el director de la fábrica o, en última instancia, el directivo máximo o los accionistas, aunque generalmente éstos se hallan muy lejos de los centros de trabajo. En cambio, si se trabaja con un empresario que tiene un pequeño negocio, se establece una relación entre dos personas. Sin embargo, incluso en las grandes empresas siempre existe implícita la relación jefe-subordinados. Se paga a los empleados para que hagan algo que el jefe quiere que hagan. En esta relación se da con frecuencia cierto elemento de reciprocidad, en el sentido de que se contrata a los empleados para que cumplan una función en la que es posible que no sólo obedezcan órdenes, sino que también adopten opiniones independientes” (Boulding, 1993: p. 46).

"Con todo, las relaciones de poder son bastante claras. El empleado tiene el poder de marcharse y el empresario tiene el poder de despedirlo. Ambos pueden modificar las conductas. Desde luego, el poder de marcharse depende de que existan otras oportunidades. Es mayor en un mercado de trabajo activo que cuando se dan altos índices de desempleo, pero siempre existe como telón de fondo para limitar el poder del patrón. Asimismo, el poder de despedir que tiene el empresario limita el poder del empleado, tanto si es un trabajador de fábrica como un profesor interino. La productividad de un empleado muchas veces depende del grado de legitimidad y de aceptación que encuentra la estructura de poder, lo cual, a su vez, depende en gran parte de la forma en que se ejerce o no se ejerce el poder. La existencia de un buen espíritu de equipo en una empresa depende sobre todo del sentimiento de que el poder se ejerce con buen criterio, lo que significa que a veces no se ejerce lo más mínimo" (Boulding, 1993: p. 46).

#### ***2.5.2.2 El poder en los grupos: la jerarquía.***

"Cuando el grupo crece por encima de un número de componentes reducido, por regla general para sobrevivir se ve empujado a adoptar algún tipo de jerarquía, de lo contrario se dedica demasiado tiempo a tomar decisiones. Las empresas tienen consejos de administración, directivos máximos, directores, jefes de producción y de publicidad, superintendentes de fábrica, encargados, hasta llegar a los trabajadores" (Boulding, 1993: p. 50).

"En las organizaciones las personas que tienen un contacto más directo con el mundo real son las que se hallan en los puestos inferiores de la jerarquía. La información que llega a la parte inferior de la jerarquía al subirse se filtra y cuando llega a la cima puede producir ideas del mundo que no corresponden en absoluto con la realidad" (Boulding, 1993: p. 50).

"Así pues, en las jerarquías el poder se halla limitado por los conocimientos, y la propia organización puede corromper el conocimiento. A mayor abundamiento, las órdenes que salen de arriba sufren modificaciones al bajar, ya que nadie quiere pedir a sus subordinados que hagan cosas absurdas. Las organizaciones tienen una especie de poder propio, principalmente el poder de mantenerse a sí mismas frente a las decisiones que se toman de arriba. Por lo tanto, el poder de mandar es generalmente mucho menor de lo que piensan los dirigentes, aunque, desde luego, existe. Las jerarquías están expuestas a muchas evasivas. En los puestos medios e inferiores dicen "sí" pero si creen que lo que les mandan hacer es absurdo, no obedecen. No tiene ningún sentido ordenar a la gente que haga cosas que no puede hacer o que cree que no son las apropiadas. Por lo demás, una parte considerable de la cultura de las organizaciones jerárquicas consiste en tratar de impedir la desobediencia"(Boulding, 1993: p. 52).

El poder jerárquico sólo puede sobrevivir si está legitimado. De un modo u otro la autoridad siempre la conceden los de abajo. Los componentes inferiores de las jerarquías tienen lo que cabría definir como un "poder latente de veto" con respecto a los superiores. Las funciones o cargos, tienen cierto poder independiente. Pero, por otra parte, si un individuo incompetente ocupa un cargo, disminuirá el poder del cargo y cambiará toda la estructura de poder en la organización.

### ***2.5.2.3 El poder sobre los objetos físicos.***

Según sea el objeto sobre el que se ejerce el poder, este se puede clasificar entre poder sobre los objetos materiales, sobre los animales y los demás seres vivos, y poder sobre las personas.

Existen situaciones en las que el poder se ejerce por sí mismo, casi sin tener en cuenta los objetos del poder. El poder destructivo con frecuencia se ejerce de este modo, a menudo en detrimento tanto de quien ejerce el poder como de su objeto.

La base fundamental del poder productivo consiste en aprender; lo cual empieza muy pronto en la evolución. Cuando aprender es un placer y se hace por el gusto de aprender, lo más probable es que el poder productivo aumente considerablemente.

El poder económico es, fundamentalmente, la combinación del poder productivo y del poder de intercambio; este se encarna principalmente, en el poder sobre los objetos en forma de bienes y servicios.

"Existen dos objetos del poder económico: el capital y la renta. El aspecto del capital consiste en los valores de objetos útiles y deseables o en las promesas que el contable mide en términos de valor neto si estos valores se pueden valorar en unidades monetarias. El aspecto de la renta es la capacidad de restaurar los valores a medida que se desprecian y se consumen, y también de incrementarlos" (Boulding, 1993: p. 69).

"El poder del intercambio depende principalmente de los objetos intercambiables, o sea, de los bienes que posee un individuo en forma de activos, y de cómo se valoran tales activos en la estructura de precios relativos del mercado. Para cada intercambio existe una relación de intercambio; la relación de la cantidad de lo que se da con respecto a la cantidad de lo que recibe" (Boulding, 1993: p. 69).

El intercambio implica que cada parte tiene la propiedad sobre los objetos que se intercambian.

"Las relaciones del poder integrador con el poder amenazador y el económico son sutiles y a menudo difíciles de detectar, pero de gran importancia. Hay sobradas razones para afirmar que el poder integrador es la forma de poder fundamental y determinante en el sentido de que puede existir, por ejemplo en el grupo de parentesco, con un mínimo de amenaza y de poder económico, mientras que el poder amenazador y el económico, a no ser que vayan acompañados de poder integrador, son muy frágiles

y propensos a hundirse. La amenaza pura y las riquezas ilegítimas son precarias y no muy poderosas" (Boulding, 1993: p. 71).

#### **2.5.2.4 Patologías del poder.**

El poder va mal cuando, según un juicio ampliamente aceptado, el ejercicio del poder o el intento de ejercerlo hace más mal que bien tanto en la relación con quien ejerce el poder como en relación con los seguidores que pueden convertirse en víctimas con suma facilidad.

Las habilidades que se necesitan para obtener poder y ascender a los puestos con poder a menudo incapacitan para ejercer el poder que se ha logrado. Es lo que ocurre a menudo con las jerarquías, en las que se suben los peldaños del poder complaciendo a los superiores, habilidad que sirve de bien poco una vez arriba. Esta dificultad también afecta a las instituciones democráticas, ya que las habilidades que se necesitan para que lo elijan a uno no son en absoluto las mismas que se necesitan para ejercer el poder del cargo para el que lo eligen. Ello ocurre sobre todo con los altos cargos.

Otro factor que crea incompetencia en el ejercicio del poder es el no admitir lo que cabría denominar procesos dinámicos inconscientes del mundo ni la importancia de los factores fortuitos. Con frecuencia es muy difícil distinguir la buena suerte de la buena gestión, y los éxitos pasados debidos a la buena suerte producen fácilmente un falso proceso de aprendizaje y una sobreestimación de la habilidad para dirigir. Otra dificultad surge del hecho de que las personas que llegan al poder normalmente traen consigo a los cargos a quienes los han ayudado durante el camino. Ello ocurre sobre todo con los funcionarios elegidos y es muy visible en los cargos más poderosos.

Un factor importante de evolución que concierne a la distribución del poder es la adaptabilidad de los diversos sectores de la sociedad, en especial de los poderosos. Si la sociedad es rígida, con conciencia de clase e inadaptable, los cambios que se



produzcan en el valor neto, en la población y en el aprendizaje humano crearán fuertes presiones sobre la estructura de poder existente, y si la estructura en cuestión sigue sin adaptarse, acabará rompiéndose para dar paso a la revolución o a transformaciones sociales.

#### **2.5.2.5 El poder personal destructivo.**

El poder personal es el poder que posee una sola persona. Puede ser de muchas clases y éstas pueden combinarse entre sí como entre el poder personal destructivo, que también incluye el poder del intercambio; y el poder personal integrador, que es el poder de que a uno lo acepten, lo respeten, lo amen, goce de legitimidad y forme parte de una red más extensa.

"No es absurdo suponer que para cada persona existe un grado óptimo de poder al que mejor se adaptan las potencialidades de cada cual, aunque sea muy difícil medir dicho grado o decir dónde está o dónde debería estar. Es fácil admitir que la impotencia, como la pobreza, por debajo de cierto punto es un mal e impide que los individuos realicen su potencial" (Boulding, 1993: p. 95 y 96).

Es importante tener en cuenta que las diferentes fuentes de poder raras veces, por no decir nunca, se encuentran en estado puro. Las diferentes fuentes casi siempre se hallan presentes en diferentes grados, en todas las situaciones, y se influyen recíproca y constantemente. En realidad, dichas influencias constituyen los principales procesos dinámicos mediante los cuales el poder personal aumenta o se destruye.

"El poder personal destructivo, como todas las formas de poder puede tener un aspecto defensivo o un aspecto activo, es decir, para impedir cambios no deseados o para conseguir cambios deseados" (Boulding, 1993: p. 102).

No siempre es fácil distinguir el poder personal del poder de las organizaciones, dado que todas las organizaciones consisten en personas y papeles, y el poder

destrutivo o las otras formas de poder que ejercen las organizaciones en realidad los ejercen las personas que a ellas pertenecen. Una persona que desempeña un papel puede recibir órdenes de alguien superior de la organización para llevar a cabo actos destructivos.

"Las empresas sobreviven sólo con el poder productivo y el poder de intercambio, si bien existe cierto trasfondo de poder amenazador en las relaciones de las organizaciones y en las condiciones jurídicas sobre la forma de cumplimiento de los contratos y demás posiciones. Los organismos estatales sobreviven únicamente gracias a la capacidad de recurrir a los impuestos y a la inflación. Por eso los sistemas amenazadores son una rama de las ciencias políticas. No deja de ser una paradoja que cuando más se sube en casi cualquier tipo de jerarquía, menos poder personal destructivo exista, y el poder se base más en relaciones integradoras como legitimidad y la aceptación universal de la conducta de quien ocupa un cargo" (Boulding, 1993: p. 107).

#### **2.5.2.6 Organizaciones para la destrucción.**

El poder destructivo desempeña dos funciones totalmente diferentes en la sociedad. Una consiste en destruir como preludeo a la producción y el otro consiste en llevar a cabo las amenazas. Las organizaciones creadas a tal fin normalmente forman parte de una organización más grande. Sin embargo, sólo en el mundo humano las organizaciones para la destrucción, con el potencial de cumplir la amenaza, son un elemento importante en la estructura general del poder de las organizaciones.

El poder amenazador depende principalmente de las reacciones de la parte amenazada ante el amenazador. La amenaza da los mejores resultados en los caos en que la parte amenazada se somete y hace lo que el amenazador quiere que haga: trabajar, pagar impuestos, obedecer las leyes, aceptar la ideología o estarse quieto. Las otras respuestas: el desafío, la huida y la contraamenaza, entrañan para el amenazador pérdidas que disminuyen el poder de la amenaza en cuanto al valor de lo que consigue,

y pueden hacer fácilmente que ese valor sea negativo. La amenaza da los mejores resultados en los casos en que va unida con una estructura integradora que legitima la sumisión. Lo que da mejores resultados es la combinación de la amenaza y del poder integrador. Una ironía a este respecto es que la amenaza muchas veces destruye el poder integrador y, por consiguiente, destruye su propio poder.

"La relación entre el poder de las organizaciones y el poder de los individuos plantea una serie de cuestiones importantes y muy complejas. Cuando más jerárquica sea una organización, menor será el poder de los individuos dentro de ella al descender en la jerarquía. En cada nivel las personas sacrifican el poder personal en beneficio de las personas situadas en los niveles superiores, en especial en los organismos inmediatos". (Boulding, 1993: p. 183).

#### **2.5.2.7 Las organizaciones con poder integrador.**

Todas las organizaciones han de tener poder integrador, de lo contrario no sobrevivirían. Un indicador de la manera como se divide el poder, especialmente entre poder económico y poder integrador; es el grado en que una organización utiliza la hoja de balance de la contabilidad como criterio principal, y la medida en que busca maximizar los beneficios contables.

En una comunidad u organización la fuente principal del poder integrador es el grado en que la personalidad de los integrantes está ligada a la personalidad de la comunidad u organización en su conjunto.

#### *La dinámica del poder de las organizaciones.*

Las organizaciones tienen una especie de ciclo vital. Suelen ser pequeñas al empezar y luego crecen. A veces surgen bajo la protección de alguna otra organización o estructura.

La falta de un ciclo vital regular hace que la cuestión de la dinámica del poder de las organizaciones sea difícil en extremo. Puede haber más factores fortuitos que en el poder personal. Las influencias recíprocas de las organizaciones son sutiles y complejas.

Dado que las organizaciones forman una estructura tan compleja, no cabe esperar que el poder de las organizaciones sea un concepto simple. Las organizaciones, presentan muchas clases diferentes de poder. Sin embargo, no sólo cuentan con as categorías de poder como: destructivo, productivo, integrador, amenazador, económico y legitimado, también tienen estructuras de poder interno, estrechamente relacionadas con la naturaleza de las relaciones jerárquicas dentro de ellas, y estructuras de poder externo fuera de ellas; también pueden ser objeto del poder que ejercen otras personas u organizaciones.

La estructura del poder interno, depende, sobre todo, de la naturaleza de la jerarquía, ya que atañe a las personas que forman parte de la organización y a los departamentos u otras suborganizaciones dentro de ella. Las jerarquías presentan diferentes grados en su calidad de rígidas o flexibles.

Casi todas las innovaciones técnicas influyen, y algunas profundamente, en la estructura del poder de las organizaciones. La disminución de los gastos de transporte por ejemplo, pueden ocasionar grandes transformaciones en todo el sistema.

## **2.6 Diferencias entre poder e interacción**

La dependencia de una persona respecto de otra aumenta la posibilidad de influencia. Hollander (1978) cita que hay diferencia entre influencia y poder señalando que la influencia no necesita del poder y el poder puede prescindir de la influencia, esta puede transformar y el poder puede coaccionar.

Los líderes poseen por lo general fuentes de poder, uno de ellos es la persuasión. Sin embargo, puede observarse que personas con poder no son líderes ni pueden ejercer liderazgo; en este caso la autoridad puede tener poder económico pero no control; por lo tanto el liderazgo es diferente a autoridad en base al puesto.

### **2.6.1 Estrategias de poder. Condiciones de personas con bajo poder**

Tedeschi; Schlenker y Bonoma (1973 en Rivera, 2000 p: 86) señalan que "el poder relativo de una persona y su compañero interactivo, pueden afectar mayormente a modo de influencia que elige la persona. Argumentan que la persona con bajo poder tiende a usar modelos manipulativos de baja influencia. Esto debido a que los individuos de bajo poder tienen poca capacidad de dar recompensas o aplicar castigos a otros debido a su inhabilidad de hablarlo o manifestarlo con palabras".

Bradly (1978); Kipnis y Vanderveer (1971); Emerson (1962); Gamsow (1964) en Rivera (2000: p. 86) mencionan que personas con bajo poder a "menudo usan como estrategias, congraciarse o formar coaliciones para obtener favores de las personas más poderosas".

Thibaut (1950) Kelly (1951) en Rivera (2000: p. 86) encontraron que los "subordinados creen que posiciones más altas tienen el poder de influenciar su movilidad y su alrededor, ellos están propensos a comportarse, así como, a crear una comprensión favorable sobre aquellos por arriba de ellos".

Kipnis (1984) logra que gente con mayor poder use técnicas más fuertes con mayor frecuencia que aquellos con menor poder. Las técnicas fuertes incluyen estrategias como demandar u ordenar lo que uno quiere y expresando verbalmente enérgica, la gente con menor poder, incluye estrategias tales como actuar humilde y que la otra persona se sienta importante.

May (1972 en Rivera, 2000: p.82) señala que entre "más desarrollada la capacidad de amor de un individuo, menor será su interés por el poder. Se dice que el poder conduce a la violencia y al dominio, mientras que el amor nos acerca a la igualdad y al bienestar humano".

## **2.7 Determinantes del uso del poder**

Frieze et al (1978); Raven y Keuglanski (1970); Cartwrigth (1959) en Rivera (2000: p. 79) "en cuanto a la elección del tipo de poder ejercido, señalan tres determinantes básicos:

- 1) Quien influye estima que tan efectivo será un tipo particular de poder y cuanto tiempo, dinero o esfuerzo tomará usarlo. Este puede ser a nivel consciente o inconsciente.
- 2) Quien influencia evalúa las posibles reacciones de los otros ante la elección de la condición de poder (esto está parcialmente basado en su posición y papeles sexuales).
- 3) Los deseos y necesidades personales pueden afectar la elección de poder de quien influye. Tanto los patrones de personalidad general de una persona como el contenido específico de una situación pueden estar relacionados con las necesidades.

Los primeros dos determinantes del uso del poder afectan frecuentemente y diferencial a quien influirá, sea hombre o mujer; y en la tercera consideración puede estar menos vinculada al género".

## Capítulo III. Método

### 3.1 Planteamiento del problema

#### a) *Justificación*

Desde el punto de vista teórico, Lewin et al (1939) a principios del siglo pasado realizó estudios de liderazgo y a partir de ahí es cuando los psicólogos sociales y organizacionales se interesaron en el estudio de éste.

Rojo (1996) resaltó la importancia del liderazgo en las ventas y las características de personalidad las cuales deben poseer y conocer un vendedor para mejorar la interacción con el cliente; elaborándose un perfil.

López (1987) investigó la importancia de la información al aplicar el tema de liderazgo situacional al campo educativo, considerando los elementos más importantes para diagnosticar la madurez en la tarea y la madurez psicológica en los alumnos: en cuanto a los profesores se resalta la interacción efectiva de los maestros con los alumnos a través de la aproximación de esta teoría.

Singer y Singer (1990) utilizaron el cuestionario multifactorial de liderazgo en los estudios a policías de Nueva Zelanda y otro a tres empresas de Taiwán. Encontraron que la situación afecta al comportamiento y las preferencias del líder. La organización social no necesita un líder transaccional; en cambio, en las empresas de Taiwán el liderazgo era tanto transaccional como transformacional.

Desde una justificación metodológica, el estudio de liderazgo y estilos de poder, requieren ser estudiados tomando en cuenta diferentes poblaciones y/o grupos, ya que los resultados obtenidos variaron según las características propias de cada uno.

A nivel práctico social, el estudio el liderazgo en México así como a nivel internacional, ha despertado el interés de los científicos por la importancia de éste en las organizaciones, comunidades, grupos con diferentes objetivos, etc.

Por otra parte, al poder en los últimos años se le ha prestado atención como es el caso de la investigación realizada por Rivera (2000), quien estudió el poder en la relación de pareja efectuando cinco estudios los cuales permitieron una contribución teórica y práctica a la dualidad poder-amor en la relación de pareja; también permitió un avance teórico en el área de poder y estableció indicadores cognitivos-conductuales para mencionar, el de poder o establecer estrategias de poder que permitan una mejor relación en las parejas.

Uribe 2001, sobre maquiavelismo realizó 5 estudios; 1) exploración semántica con la técnica de escalamiento multidimensional mediante un cuestionario del significado de manipulación, 2) efectuó la exploración semántica mediante redes semánticas, 3) análisis de contenido del príncipe en grupos de discusión y 4) construcción de la primera escala tipo Lickert y 5) elaboró y validó psicométricamente la escala multidimensional para la medición de la manipulación organizacional de maquiavelo (EMMAQ) mediante correlatos con locus de control y comportamiento organizacional; así mismo efectuó diversos análisis con variables sociodemográficas encontrando que para maquiavelismo total, las variables significativas fueron sexo, estado civil, la carrera profesional, satisfacción en el trabajo y la preferencia para trabajar.

Asimismo encontró para el factor tácticas de maquiavelismo como comportamientos específicos para manipular en situaciones de poder determinado se ejercen principalmente por sujetos de sexo masculino, por profesionistas como abogado, administradores y otras profesiones como



psicología.

Para el factor inmoralidad resultaron significativas: sexo, estado civil, estudios de la madre, ramo de actividad organizacional y la preferencia para trabajar.

Asimismo para visión resultaron significativos el puesto, antigüedad en la organización, años de trabajo y preferencia para trabajar.

Sin embargo, ambos temas se han estudiado en forma separada, de ahí el interés de este estudio de realizarlo en forma conjunta.

### 3.2 Pregunta de investigación.

¿Cuáles son los factores de maquiavelismo y factores de estilos de poder utilizados por alumnos de los semestres séptimo a noveno en la carrera de licenciado en psicología?

### 3.3 Objetivo general.

Determinar los factores de estilos de poder y factores de maquiavelismo en un grupo de estudiantes de los semestres séptimo a noveno de la carrera de licenciatura en psicología de la facultad de psicología de la UNAM.

### 3.4 Objetivos específicos.

Determinar de la escala de maquiavelismo cuáles de los factores tácticas, moral y visión son más significativos en un grupo de estudiantes de séptimo a noveno de la carrera de psicología.

Determinar de la escala de estilos de poder cuáles son más significativos en un grupo de estudiantes de los semestres séptimo a noveno de la carrera en licenciatura en psicología.

### 3.5 Hipótesis.

Existe relación estadísticamente significativa en los factores de estilos de poder utilizados por estudiantes en relación a la edad.

Existen diferencias estadísticamente significativas entre los factores de estilos de poder utilizados por estudiantes con respecto a la escolaridad.

Existen diferencias estadísticamente significativas en factores de estilos de poder utilizados por estudiantes con respecto a la actividad.

Existe relación estadísticamente significativa entre los factores de maquiavelismo en un grupo de estudiantes de los semestres séptimo a noveno de la carrera de licenciatura en psicología en relación a la edad.

Existen diferencias estadísticamente significativas en los factores de maquiavelismo en un grupo de estudiantes de los semestres séptimo a noveno de la carrera de licenciatura en psicología con respecto a la escolaridad.

Existen diferencias estadísticamente significativas en el maquiavelismo y tácticas de poder utilizadas por estudiantes de la carrera de psicología de los semestres séptimo al noveno entre los grupos que estudian exclusivamente, los que trabajan y los que realizan su servicio social.

Existe relación entre las variables tácticas, inmoralidad y visión de la escala de maquiavelismo; y las variables autoritario, negociador-democrático, tranquilo-

conciliador, afectivo, rígido, apático, sumiso y laissez-faire de la escala estilos de poder.

Habrà interacci3n entre el semestre y el grupo (estudiantes; y los que trabajan, estudian y hacen servicio social) en los factores de maquiavelismo y estilos de poder.

### 3.6 Variables.

#### a) de clasificaci3n

##### Actividad realizada

- GRUPO A : estudia exclusivamente
- GRUPO B : estudiantes, que trabajan y realizan servicio social

#### b) variables sociodemogràficas

- Semestre que cursa: del sèptimo al noveno semestres de la carrera de licenciatura en psicología.
- Edad

#### c) variables dependientes.

- Liderazgo maquiavèlico medido por los factores:
  - tácticas
  - moral
  - visi3n

- Estilos de poder, medida por los factores:
  - autoritario
  - afectuoso
  - democrático-negociador
  - tranquilo conciliador
  - rígido
  - apático
  - laissez faire o permisivo
  - sumiso

### 3.7 Definición de variables

#### *Conceptuales*

Semestre:

Nivel que el estudiante cursaba en la carrera de licenciatura en psicología al momento de contestar los instrumentos y que podían ser de séptimo, octavo o noveno.

Actividad realizada:

Labor desempeñada por una persona según su ocupación.

Edad:

Años transcurridos desde la fecha de nacimiento (Newman y Newman, 1985 en López, 2000).

Liderazgo maquiavélico o manipulador, medido a través de los siguientes factores:

Tácticas: el uso de estrategias de manipulación mismas que son la esencia de las recomendaciones maquiavélicas expresadas en "El Príncipe" (Maquiavelo 1513/1993) como comportamientos específicos para manipular en situaciones de poder determinadas (Uribe, 2001).

Moral: disposición a apegarse o no a una moral convencional, donde según Maquiavelo es la posibilidad de elegir entre comportamientos aceptados o no según las normas sociales (Uribe, 2001).

Visión: la diferencia entre los que manipulan más o menos radica en la creencia de que el mundo es manipulable, siempre existirá un manipulador y un manipulado; éste es el concepto de "ser" para Maquiavelo (Uribe, 2001).

Estilos de poder:

Forma en la que el sujeto pide a sus colaboradores o subordinados que hagan lo que él (ella) quiere (Rivera, 2000). Se medirá a través de los siguientes factores:

**Autoritario:** persona que hace uso de conductas directas, autoafirmativas, tiranas, controladoras, inflexibles y hasta violentas, intenta mantener sometido bajo el yugo de su dominio.

**Afectuoso:** el sujeto se dirige al subordinado con comportamiento social, emocional y racionalmente aceptable siendo amable, respetuoso y cariñoso.

**Rígido:** existe un compromiso con el subordinado o seguidor que trae beneficios mutuamente aceptables.

Tranquilo: es una manera sublime de manejar la situación sin que se perciba la influencia o control sobre el otro.

Negociador-Democrático: la forma de pedir al seguidor se entiende como una decisión de dos, en intercambio en la posesión de la influencia.

Apático: el sujeto ejerce poder a través del distanciamiento y actitud evasiva y negligente.

Laissez faire o permisivo: otorga la libertad y permisión al dominado. Dejar hacer, dejar pasar

Sumiso: es una forma de resistencia pasiva, se basa en el descuido, desgane, la necesidad y el olvido, sin que se de jamás el enfrentamiento directo (Rivera, 2000: p. 150 y 151).

#### *Definición operacional.*

Semestre: nivel de escolaridad que cursa actualmente el sujeto, del séptimo al noveno semestre de la carrera de licenciado en psicología.

Actividad: las acciones que el sujeto realiza ya sea: 1) estudiar exclusivamente, 2)trabajar, estudiar y servicio social.

Edad: años que la persona reporta tener desde su nacimiento al momento de responder el cuestionario.

Estilos de poder: manera o forma en la que la persona solicita a sus colaboradores o subordinados que hagan lo que él o ella desea; medido por los

factores autoritario, afectuoso, democrático, tranquilo-conciliador, negociador, agresivo-evitante- laissez faire o permisivo y sumiso.

Liderazgo manipulatorio o maquiavélico: el conjunto de adjetivos y comportamientos políticos y de mendicidad que son utilizados en situaciones sociales por una persona para alcanzar sus objetivos, medido por las variables: tácticas, moral y visión.

### 3.8 Tipo de estudio.

Se realizó un estudio correlacional y de campo que a continuación se explican:

Estudio correlacional. Tiene como finalidad evaluar la relación que exista entre dos o más variables (Sampieri, 2002). En este caso, debido a que se relacionarán los factores de maquiavelismo con edad y con los estilos de poder.

Estudio de campo. Se caracteriza porque el investigador controla las variables pero tiene que hacer el estudio en el lugar en el cual se manifiestan las variables de manera natural (Picks, 1995). Aquí debido a que se acudió a una institución universitaria a obtener los datos.

### 3.9 Sujetos

Este estudio se realizó en estudiantes que cursaban los semestres del séptimo al noveno de la carrera de psicología de la facultad de psicología, UNAM.

### 3.10 Muestra y muestreo.

Se seleccionó mediante muestras de forma incidental, no probabilístico un total de 300 estudiantes, 150 que trabajaban o realizaban servicio social y 150 que estudiaban exclusivamente.

### 3.11 Instrumentos.

Para obtener información se aplicaron tres instrumentos los cuales se especifican a continuación:

- 1) cuestionario de datos clasificatorios y demográficos.
- 2) Escala de estilos de poder, elaborado por Rivera (2000), escala de estilos de poder página 144 basada en estudios anteriores de Rivera, Díaz Loving, Sánchez y Alvarado (1996), que evalúa los siguientes factores: autoritario ( $\alpha=.9405$ ), afectuoso ( $\alpha=.9179$ ), democrático ( $\alpha=.7547$ ), tranquilo-conciliador ( $\alpha=.8016$ ), negociador ( $\alpha=.6599$ ), agresivo-evitante ( $\alpha=.8035$ ), laissez faire o permisivo ( $\alpha=.6998$ ), sumiso ( $\alpha=.7296$ ). Se obtuvo la validez de constructo del instrumento mediante la aplicación de análisis factorial de componentes principales con rotación varimax. Se eligieron 8 factores con un valor propio mayor de 1, los cuales explicaban el 51.4 % de la varianza. Asimismo, se eligieron sólo aquellos reactivos que tuvieron un peso factorial mayor o igual a .35 para conformar el instrumento final.
- 3) Escala multidimensional para la medición de la manipulación organizacional de Maquiavelo (EMMAQ) elaborada por Uribe (2001), que evalúa los factores: tácticas, moral y visión con una confiabilidad alfa de Cronbach de 0.86, 0.75 y 0.64 respectivamente para sus tres factores, y con una validez de contenido y de constructo; correlacionándose



positivamente con locus de control externo y social-afectivo, y negativamente con compromiso organizacional.

Reactivos que conforman los factores de cada uno de los instrumentos utilizados (ver anexos 1 y 2):

### Maquiavelismo.

factor	abreviatura	reactivos	total
Tácticas	Tacti.	1 a 17	17
Inmoralidad	Inmo.	18 a 30	13
Visión	Visión.	31 a 38	8

### Estilos de poder.

factor	abreviatura	reactivos	total
Autoritario	Auto.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 23, 24, 25, 26, 28, 38, 39, 42, 43, 51, 57, 66, 73, 88, 89, 90	28
Negociador-democrático	Nego.	45, 46, 48, 50, 52, 53, 54, 56, 58, 59, 60, 65, 67, 74, 76, 79, 80, 81	18
Tranquilo-conciliador	Tranq.	13, 14, 15, 16, 17, 18, 21, 30, 31, 32, 36, 77	12
Afectivo	Afec.	29, 69, 70, 82, 84	5
Rígido	Rígido.	44, 47, 49, 55	4
Apático	Apático.	62, 64, 68, 87	4
Sumiso	Sum.	19, 20, 22, 37, 40, 72, 83, 91	8
Laissez-faire	Lai.	33, 34, 35, 85	4

### 3.12 Procedimiento.

1. Los 3 instrumentos se aplicaron tanto de manera individual como colectiva, en la Facultad de Psicología de la UNAM.
2. Se contestó primero el cuestionario de datos demográficos, en segundo lugar la escala de maquiavelismo y, finalmente, la escala de estilos de poder.
3. El tiempo aproximado para responder cada instrumento fue para la escala de maquiavelismo 10 minutos y 20 para estilos de poder, respondiéndose aproximadamente entre 20 y 30 minutos.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS ESTADÍSTICO

### 4.1 RESULTADOS

Se utilizó el paquete estadístico SPSS, empleando estadística descriptiva a través de frecuencias y medias de las variables sociodemográficas; con la finalidad de hacer una descripción de la muestra. Posteriormente, se aplicaron pruebas de significancia estadística: En esta parte se aplicaron 3 análisis:

b.1 Se hizo un análisis de correlación interfactores con el objeto de conocer la relación entre el maquiavelismo y el poder.

b.2 La segunda prueba fue una t para muestras independientes, comparando estos mismos factores pero ahora con la actividad realizada.

b.3 Finalmente, fue el análisis de varianza para comparar por semestres los factores de maquiavelismo y tácticas de poder.

#### a) Descripción de la muestra.

La muestra estuvo integrada por 300 estudiantes, de los cuales el 49.7 % son estudiantes exclusivamente y el 50 % trabajan y además realizan su servicio social (ver tabla 1).

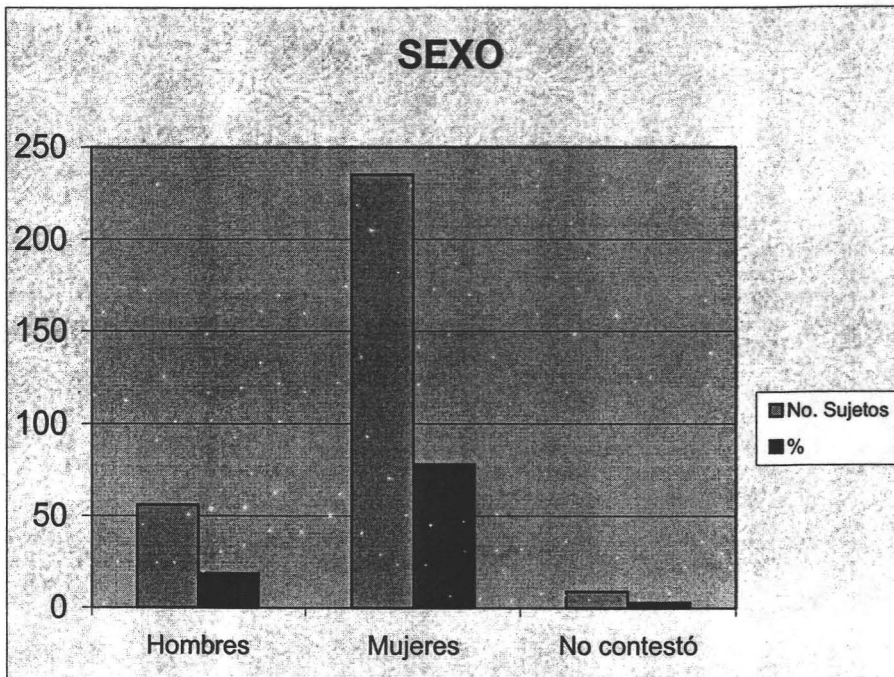
*Tabla 1. Actividad realizada por la muestra*

Grupo	Frecuencia	Porcentaje
Estudiantes	149	49.7 %
Trabajan y servicio social	150	50.0 %
No contestó	1	0.3 %

Respecto al sexo, el 78.3 % de los participantes de la investigación es del sexo femenino, mientras que el 18.7 % es del sexo masculino; no habiendo contestado el 3% (ver tabla 2, gráfica 1).

Tabla 2. Distribución por sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Hombres	56	18.70%
Mujeres	235	78.30%
No contestó	9	3.00%
TOTAL	300	100.00%



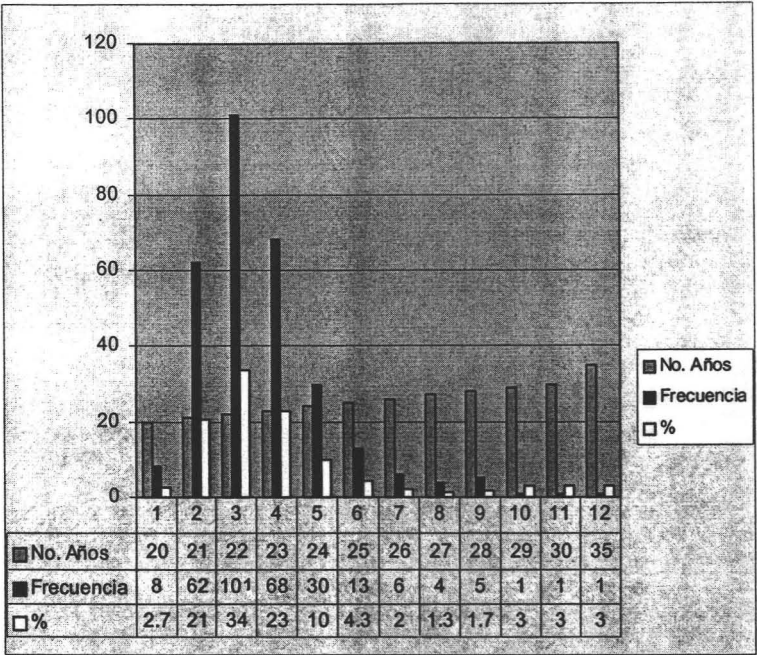
Gráfica 1

En cuanto a la edad, el 77.1 % corresponde a una rango entre 21 y 23 años de edad, de los cuales el 20.7 % es para los 21 años, el 33.7 % para los 22 años y el 22.7 % para los 23 años. La media de edad de los investigados fue 22.64 con una desviación standard de 1.7687 (ver tabla 3, gráfica 2).

*Tabla 3. Edad*

No. Años	Frecuencia	%
20	8	2.7
21	62	20.7
22	101	33.7
23	68	22.7
24	30	10.0
25	13	4.3
26	6	2.0
27	4	1.3
28	5	1.7
29	1	3.0
30	1	3.0
35	1	3.0
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100.0</b>

media	Desviación std
22.64	1.7687

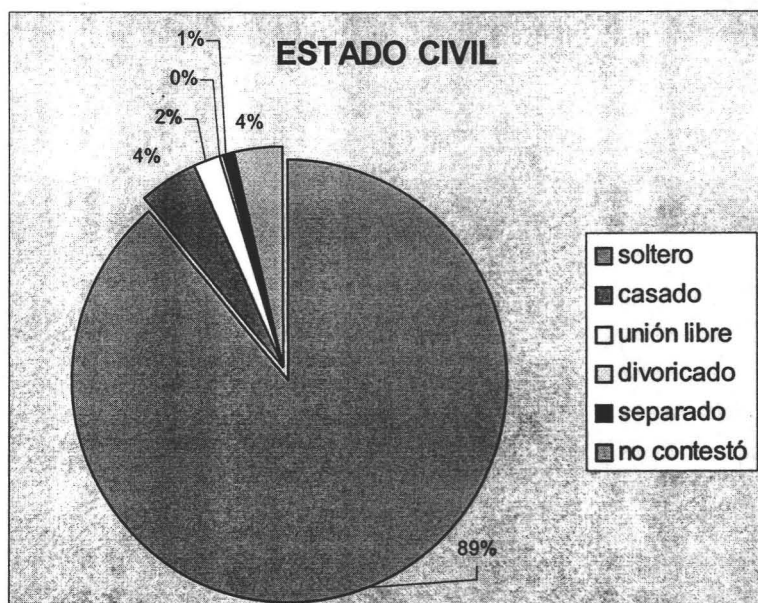


Gráfica 2

Sobre el estado civil de los participantes en la investigación destaca que el 89 % son solteros, el 4.3 % son casados y sólo el 2 % están en unión libre (ver tabla 4, gráfica 3).

Tabla 4. Estado civil

	Frecuencia	Porcentaje
soltero	267	89.00%
casado	13	4.30%
unión libre	6	2.00%
divorciado	1	0.30%
separado	2	0.70%
no contestó	11	3.70%
TOTAL	300	100.00%

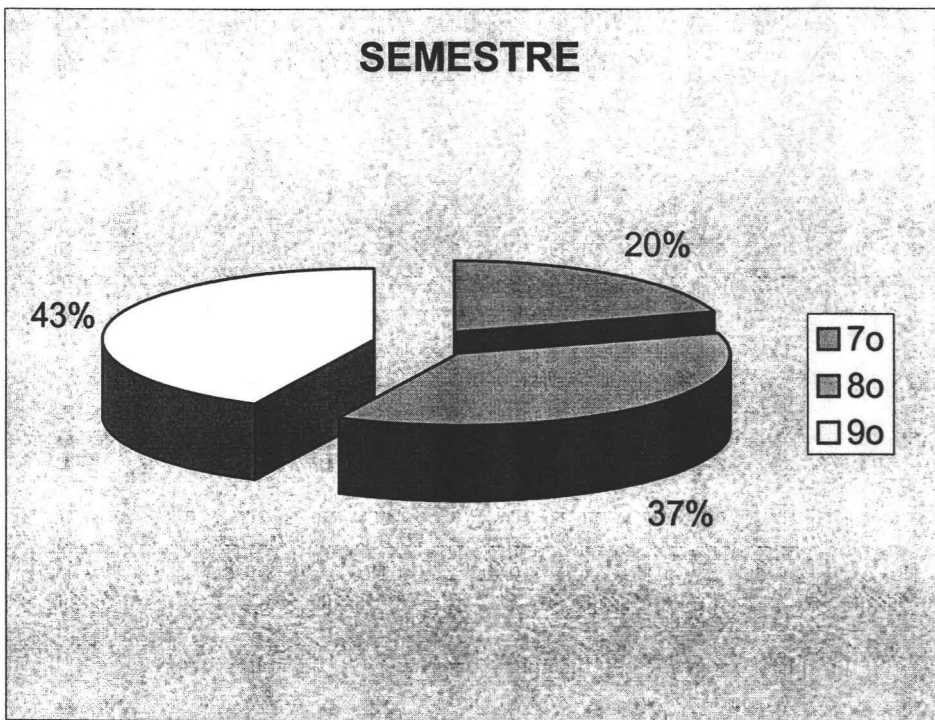


Gráfica 3

El semestre que cursan los investigados son: del noveno semestre 42.7 % que corresponde a 128 personas; del octavo semestre 37 % para 111 personas; y del séptimo semestre 20.3% correspondiente a 61 personas (ver tabla 5, gráfica 4).

Tabla 5. Semestre que actualmente cursan

Semestre	Frecuencia	Porcentaje
7o	61	20.3%
8o	111	37.0%
9o	128	42.7%



Gráfica 4



## b) Análisis inferencial.

### b. 1 Análisis de correlación.

Se aplicaron correlaciones producto-momento de Pearson con la finalidad de analizar el grado de relación entre los factores de maquiavelismo y estilos de poder; asimismo, éstos con la variable edad.

#### Relación entre edad y los factores de maquiavelismo y estilos de poder.

Respecto a maquiavelismo se encontró solamente relación con visión, lo cual nos indica que a mayor edad mayor visión.

Por otra parte, en cuanto a los factores de estilos de poder se encontró relación negativa significativa con apatía y sumisión, lo cual nos indica que a mayor edad menor apatía y menor sumisión (ver tabla 6).

Tabla 6. Relaciones con edad de maquiavelismo y poder.

	FACTORES	EDAD
maquiavelismo	visión	0.117*
poder	apático	-0.121*
	sumiso	-0.162**

\* p .05

\*\* p .01

#### Relación entre factores de maquiavelismo y estilos de poder.

Visión de maquiavelismo se correlaciona (0.01) con el factor rigidez, y en forma negativa (0.05) con sumisión; lo cual nos indica que a mayor visión, mayor rigidez y menor sumisión (ver tabla 7).

Se encontró que existe una asociación positiva altamente significativa al 0.01 entre el factor tácticas de la escala de maquiavelismo con los factores autoritario, rígido, apático, y el factor sumisión de estilos de poder, con un grado de significancia al 0.05; indicándonos que a más tácticas más autoritarios, rígidos, apáticos y más sumisos se tornan los estudiantes.

Por otra parte, el factor tácticas de maquiavelismo se correlaciona negativamente con los factores de estilos de poder negociador y tranquilo; lo cual nos indica que en cuanto más se usan las tácticas de maquiavelismo menos negociadores y menos tranquilos.

En cuanto al factor inmoralidad de maquiavelismo, presenta una alta correlación positiva con los factores de estilos de poder negociador y tranquilo, con una significancia al 0.05 en el factor laissez faire; indicándonos que en cuanto más inmorales son más negociadores, más tranquilos y más liberadores.

Por otra parte, inmoralidad se asocia en forma negativa al 0.01 de significancia con rigidez, apatía y sumisión, así como autoritario. Esto es, a más inmoralidad menos rigidez, apatía, sumisión y autoritarismo.

*Tabla 7. Análisis de correlación entre maquiavelismo y poder.*

	AUTO	NEGO	TRANQ	AFECT	RIGI	APA	SUM	LAI
TÁCTICAS	0.419**	-0.207**	-0.225**	-0.074	0.317**	0.319**	0.150*	-0.079
INMORALIDAD	-0.422**	0.301**	0.285**	0.088	-0.269**	-0.286**	-0.126*	0.126*
VISIÓN	0.112	0.013	-0.022	-0.042	0.246**	0.067	-0.131*	-0.050

\* p .05

\*\* p .01

**b. 2 Prueba t, diferencias por actividad (estudiantes y grupo que trabaja y realiza servicio social).**

Se aplicó la prueba t de Student, encontrándose en cuanto a la diferencia entre las medias que el factor visión tenía diferencias significativas (.01), cuya diferencia de medias fue de .2621, lo cual indica que los que trabajan y hacen servicio social poseen una mejor visión que los que estudian exclusivamente; no encontrándose diferencias en los factores de maquiavelismo: tácticas e inmoralidad, así como los factores de tácticas de poder: autoritario, negociador, tranquilo, afectivo, rígido, apático, sumiso y laissez-faire (ver tabla 8).

*Tabla 8. Diferencias entre los factores de maquiavelismo y poder por actividad.*

FACTOR	ESTUD	Media	t	P
Táctica	estudiante	3.074	-1.34	0.88
	trabajan y servicio social	3.267		
Inmoralidad	estudiante	5.0176	-0.22	0.82
	trabajan y servicio social	5.0427		
Visión	estudiante	5.0237	-2.41	0.01**
	trabajan y servicio social	5.2858		
Autoritario	estudiante	2.4699	-0.36	0.71
	trabajan y servicio social	2.5111		
Negociador-democrático	estudiante	5.8276	0.38	0.70
	trabajan y servicio social	5.7948		
Tranquilo-conciliador	estudiante	5.777	-0.50	0.61
	trabajan y servicio social	5.8278		
Afectivo	estudiante	4.1443	0.43	0.66
	trabajan y servicio social	4.076		
Rígido	estudiante	4.6409	1.28	0.19
	trabajan y servicio social	4.462		
Apático	estudiante	2.6326	1.38	0.16
	trabajan y servicio social	2.4533		
Sumiso	estudiante	2.3732	1.17	0.24
	trabajan y servicio social	2.2407		
Laissez-faire	estudiante	5.076	0.19	0.84
	trabajan y servicio social	5.0542		

\* p .05

\*\* p .01

### b.3 ANOVA

Se realizó un análisis de varianza (ANOVA) para conocer las diferencias significativas entre los factores tácticas, inmoralidad y visión de **maquiavelismo**, y las variables autoritario, negociador, democrático, tranquilo-conciliador, afectivo, rígido, apático, sumiso y laissez-faire de **tácticas de poder**; el nivel de significancia a aceptar fue menor de .05. A continuación se muestran los resultados de la ANOVA para cada una de las variables.

Todos los grupos en los tres semestres son similares en cuanto a los factores autoritario, negociador-conciliador, tranquilo y afectivo, ya que se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas en cuanto a la variable negociador-conciliador. Sin embargo, hay cierta tendencia en este factor, en el cual el noveno semestre se muestra más negociador-conciliador (se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las variables autocrático, tranquilo y afectivo de tácticas de poder). Lo anterior indica que los estudiantes tienden a ser negociadores y conciliadores, conforme avanza el semestre (ver tabla 9).

*Tabla 9. Semestre y factores de estilos de poder.*

Semestre	m e d i a s			
	Autocrático	Negociador	Tranquilo	Afectivo
7	2.4268	5.8989	5.7687	4.2820
8	2.5729	5.6548	5.7137	4.0352
9	2.4410	5.9077	5.9017	4.0859
F	0.6900	4.0930	1.4800	0.6660
P	0.5020	0.0180*	0.2290	0.5150

\* p .05

Los estudiantes de psicología del séptimo, octavo y noveno semestres obtuvieron puntajes similares en las variables rígido, sumiso, apático y laissez-faire; encontrándose que existen diferencias estadísticamente significativas en la

variable sumisión (.001); encontrando que los de octavo son más sumisos, no encontrándose diferencias estadísticamente significativas por semestre en los factores rígido, apático y laissez-faire (ver tabla 10).

*Tabla 10. Semestre y factores de estilos de poder.*

Semestre	m e d i a s			
	Rígido	Apático	Sumiso	Laissez-faire
7	4.7049	2.5902	2.2754	4.9396
8	4.5838	2.7027	2.5072	5.0282
9	4.4453	2.3691	2.1375	5.1621
F	1.0400	2.7250	4.3660	1.2440
P	0.3550	0.0670	0.0140 *	0.2900

\* p .05

Se realizó un análisis de varianza en maquiavelismo encontrándose diferencias estadísticamente significativas en la variable inmoralidad. Los resultados muestran que los alumnos de séptimo semestre son más inmorales que los de los semestres restantes. En cuanto a tácticas y visión, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas (ver tabla 11).

*Tabla 11. Semestre y maquiavelismo*

Semestre	m e d i a s		
	Tácticas	Inmoralidad	Visión
7	3.0780	5.2790	5.0558
8	3.3476	4.8463	5.2204
9	3.0530	5.0738	5.1487
F	1.8740	4.3590	0.6030
P	0.1550	0.0140 *	0.5480

\* p .05

## Factores de maquiavelismo por semestre y grupo.

En la interacción de semestre por actividad realizada, existe una mayor tendencia en las medias en cuanto al factor visión para la actividad y el factor inmoralidad para el semestre (ver tabla 12).

*Tabla 12. Medias obtenidas en los factores de maquiavelismo por efectos principales y su interacción.*

semestre	estudiante	táctica	inmoralidad	visión
7	estudiante	3.0233	5.2510	4.9646
	trabajan y servicio social	3.2316	5.3577	5.3125
	Total	3.0780	5.2790	5.0558
8	estudiante	3.1917	4.8499	5.0598
	trabajan y servicio social	3.5151	4.8424	5.3962
	Total	3.3476	4.8463	5.2204
9	estudiante	2.9751	5.0007	5.0360
	trabajan y servicio social	3.1096	5.1115	5.2083
	Total	3.0609	5.0714	5.1459
TOTAL	estudiante	3.0740	5.0176	5.0237
	trabajan y servicio social	3.2670	5.0427	5.2858
	Total	3.1708	5.0302	5.1552

Como se puede observar en la tabla 13, hay diferencias estadísticamente significativas para semestre con el factor de inmoralidad. Los semestres séptimo y noveno salen más altos que el semestre octavo en inmoralidad; en el octavo semestre está reducida la inmoralidad. En cuanto a visión, hay diferencia significativa de acuerdo a la actividad que realiza, ya que los que trabajan y realizan servicio social tienen mayor visión maquiavélica.

Tabla 13. Diferencias en los factores de maquiavelismo a través del ANOVA.

		F	sig
Tácticas	semestre	2.013	0.135
	actividad	2.246	0.135
	Interacción	0.171	0.843
Inmoralidad	semestre	4.418	0.013*
	actividad	0.299	0.585
	Interacción	0.126	0.882
Visión	semestre	0.512	0.600
	actividad	5.579	0.019*
	Interacción	0.266	0.766

\* p .05

### **Factores de estilos de poder por semestre y por estudios.**

En cada una de las mediciones realizadas de autoritario, negociador, tranquilo, afecto, rigidez, apático, sumisión y laissez faire se puede observar que las medias son muy semejantes en todos los factores, ya que ser estudiante exclusivamente y trabajar y realizar servicio social en cada uno de los semestres obtienen de manera general promedios semejantes (ver tabla 14).

Tabla 14. Medias obtenidas en los factores de estilos de poder por efectos principales y su interacción.

SEM	ACTIVIDAD	AUTO	NEGO	TRANQ	AFEC	RIGI	APA	SUM	LAI
7	estudiante	2.4312	5.8037	5.6315	4.0578	4.6722	2.5944	2.1984	4.8348
	trabajan y serv soc	2.4144	6.1667	6.1545	4.9125	4.7969	2.5781	2.4922	5.2344
	Total	2.4268	5.8989	5.7687	4.282	4.7049	2.5902	2.2754	4.9396
8	estudiante	2.6392	5.6615	5.6772	4.2294	4.6509	2.8707	2.6207	5.069
	trabajan y serv soc	2.5004	5.6474	5.7537	3.8226	4.5104	2.5189	2.3831	4.9837
	Total	2.5729	5.6548	5.7137	4.0352	4.5838	2.7027	2.5072	5.0282
9	estudiante	2.2945	6.0604	6.0453	4.1217	4.5978	2.3696	2.2321	5.3207
	trabajan y serv soc	2.5372	5.8177	5.8117	4.0765	4.3642	2.3858	2.0979	5.0648
	Total	2.4493	5.9056	5.8963	4.0929	4.4488	2.3799	2.1465	5.1575
TOTAL	estudiante	2.4699	5.8276	5.777	4.1443	4.6409	2.6326	2.3732	5.076
	trabajan y serv soc	2.5111	5.7948	5.8278	4.076	4.462	2.4533	2.2407	5.0542
	Total	2.4906	5.8111	5.8025	4.1101	4.5512	2.5426	2.3067	5.0651

Hay diferencias estadísticamente significativas para negociación de acuerdo a los semestres indicados, los del octavo semestre son menos negociadores que los del séptimo y noveno semestres.

En cuanto al factor tranquilidad en interacción de actividad con semestre sale significativo, indicándonos que si trabajan y realizan servicio social y son del séptimo o noveno semestre tienden a ser menos tranquilos. También se encontró que hay diferencias significativas en negociación por interacción, lo cual indica de acuerdo a la tabla 9 que hay una alternancia de negociación con el semestre ya que en el séptimo es más alto, en el octavo es bajo, y en el noveno es alto; tal parece que semestralmente los alumnos prueban sus capacidades de



negociación. Se hallaron diferencias significativas en afectividad por interacción con actividad, y diferencias significativas en sumisión por semestre (ver tabla 15). Lo cual indica que los que hacen las dos cosas estudian y trabajan, o realizan su servicio social, en el séptimo semestre son más afectivos; y en el octavo y noveno semestres son más afectivos los que estudian exclusivamente. En cuanto a sumisión, los de octavo semestre son más sumisos que los de séptimo y noveno; es decir, utilizan más estilos de sumisión.

*Tabla 15. Diferencias en los factores de poder a través del Anova.*

FACTOR		F	sig.
Autoritario	semestre	0.646	0.525
	actividad	0.145	0.704
	interacción	1.117	0.329
Negociador	semestre	4.137	0.017*
	actividad	0.285	0.594
	interacción	2.957	0.054*
Tranquilo	semestre	1.292	0.276
	actividad	0.041	0.840
	interacción	3.372	0.036*
Afectivo	semestre	0.595	0.552
	actividad	0.049	0.825
	interacción	3.555	0.030*
Rígido	semestre	0.602	0.548
	actividad	0.862	0.354
	sem-est	0.373	0.689
Apático	semestre	2.095	0.125
	actividad	1.039	0.309
	sem-est	0.854	0.427
Sumisión	semestre	3.849	0.022*
	actividad	0.773	0.38
	sem-est	1.278	0.28
Laissez-faire	semestre	1.372	0.255
	actividad	0.416	0.52
	sem-est	1.951	0.144

\* p .05

## DISCUSIÓN.

El maquiavelismo tuvo su origen en Italia, en la época del renacimiento; su creador, Nicolás Maquiavelo, consideró que los líderes deben ejercer el poder y para conservarlo no importan los medios de que se valgan éstos. Posteriormente, autores como Christie y Geis (1970) estudiaron el maquiavelismo, para lo cual construyeron dos escalas tipo Lickert denominadas MACH IV y MACH V en las cuales consideraron para su medición los factores moralidad, visión y tácticas de manipulación.

En México, Uribe (2001) construyó una escala con los mismos fines, utilizó los tres factores antes mencionados, la cual fue uno de los instrumentos empleados en esta investigación. El estudio del poder siempre ha interesado a los individuos, sin embargo, es en la actualidad cuando éste se ha estudiado en forma sistemática, construyendo instrumentos válidos y confiables que permitan llevar a cabo investigaciones, en especial dentro de la psicología.

Para Rivera (2000, p:249) "el poder es un medio que surge de entre un conjunto de actos que pueden ser usados durante el intento de influenciar al otro al tratar de conseguir lo que desea". Para evaluar las tácticas o estilos de poder se utilizó la escala de estilos de poder elaborada por Rivera (2000).

De los conceptos de Maquiavelo y Rivera (2000), se deduce que el poder es un medio, que para ejercerlo implica actuar, para influenciar a los seguidores para obtener lo que se desea. En el maquiavelismo, los medios elegidos son mediante la manipulación, sean éstos buenos o malos; y en el segundo concepto de poder, este medio es elegido de un conjunto de actos. Esta elección es a juicio de quien ejerce el poder, dejándosele en completa libertad de decisión para la elección del medio. Según sea el estilo de poder utilizado por el individuo.

De manera general, se puede afirmar que se cumplió con el objetivo general planteado en este estudio que fue:

“Determinar los factores de estilos de poder y maquiavelismo en grupos de estudiantes de los semestres séptimo a noveno de la carrera de licenciatura en psicología de la facultad de Psicología de la UNAM”.

Ya que la información obtenida a través de la aplicación de ambos instrumentos y la utilización de diferentes tratamientos estadísticos, se encontró que tanto para algunos de los factores que miden estilos de poder y factores de maquiavelismo hay niveles altamente significativos, así como en la correlación hecha para ambos instrumentos, se encontraron relaciones altamente significativas en forma positiva y negativa, lo cual indica, además que ambos instrumentos son válidos para la medición del poder.

A continuación se analizan cada uno de estos resultados.

### **Relación entre edad y los factores de maquiavelismo y estilos de poder**

Se encontró para maquiavelismo únicamente significativo el factor visión, indicándonos que a más edad los estudiantes son más visionarios, lo anterior comprueba parcialmente la hipótesis: Existe relación estadísticamente significativa entre los factores de maquiavelismo en un grupo de estudiantes de los semestres del séptimo al noveno de la carrera de psicología en relación a la edad.

Aragón (2003) encontró que maquiavelismo en general correlaciona significativamente de manera negativa con la edad, también encontró una relación negativa significativa y en el factor visión del mismo, donde encuentra que el maquiavelismo declina con la edad, contrario a lo encontrado en este estudio.

Por su parte, Mudrack (1992), investigó en 252 adultos, la relación entre maquiavelismo y edad, encontrando que el maquiavelismo declina con la edad y que los sujetos de 38 años o más, obtienen significativamente menor puntaje que los sujetos entre los 17 y 24 años.

Uribe (2001), encontró que los sujetos más jóvenes son más maquiavélicos que los mayores; de la misma forma que Mudrack (1992) y Aragón (2003)

González (2003) en cuanto a la edad observó una correlación negativa con los tres factores y el maquiavelismo total; por lo tanto se puede señalar, tendencia a que a menor edad, mayor maquiavelismo. La autora lo atribuye a que al ser todos estudiantes, en su mayoría entre 19 y 24 años, en formación profesional, tienen una mayor necesidad de adquirir una posición económica y social en comparación con las personas de mayor edad que ya lo han alcanzado.

Lo anterior confirma parcialmente lo encontrado en esta investigación sobre maquiavelismo en el factor visión, donde a mayor edad, los sujetos son más visionarios y por lo tanto más maquiavélicos; es decir piensan que el mundo es manipulable.

Por otra parte, en los factores estilo de poder y edad se encontró una relación negativa significativa con apatía y sumisión, indicándonos que a mayor edad menos apatía y menos sumisión, es decir que los estudiantes a mayor edad son menos evasivos y no ejercen una resistencia pasiva o sumisa, lo cual nos lleva a comprobar sólo parcialmente la hipótesis de que existe relación estadísticamente significativa en los factores de estilo de poder utilizados por estudiantes del séptimo al noveno semestre en relación a la edad. Esto permite pensar que los estudiantes a mayor edad confrontan de forma directa utilizando estilos de poder frente a frente.

## **Relación entre factores de maquiavelismo y estilos de poder**

Se encontró una relación significativa entre los factores visión de maquiavelismo y rigidez de estilos de poder, lo cual nos indica que a mayor visión, mayor rigidez. Asimismo, el factor visión correlaciona negativamente con sumisión, lo cual nos indica que a mayor visión son menos sumisos y tienen la creencia que el mundo es manipulable, que siempre existe un manipulador y un manipulado y que ellos no son indirectos sino comprometidos y confrontativos.

También se encontró que el factor tácticas de maquiavelismo correlaciona altamente con los factores de estilo de poder: autoritario, rígido, apático, así como sumisión y en forma negativa con los factores negociador y tranquilo indicándonos que, en cuanto más tácticas de maquiavelismo utilizan los estudiantes, son más autoritarios, rígidos, apáticos, sumisos. El maquiavelismo siempre ha sido visto como un elemento negativo, por ende, el estilo a seguir en el poder se torna en el mismo sentido.

Asimismo, este factor tácticas de maquiavelismo correlaciona en forma negativa con los estilos de poder negociador y tranquilo, indicándonos que a mayor uso de tácticas de maquiavelismo son menos negociadores y menos tranquilos.

Lo anterior indica que al utilizar más tácticas de maquiavelismo, lleva a los estudiantes a adoptar conductas donde hacen uso de estrategias de manipulación en situaciones de poder determinadas, también utilizarán estilos de poder y la forma en que piden a sus subordinados o seguidores que hagan algo es autoritario, es decir haciendo uso de conductas directas, auto afirmativas, tiranas, intentando el sometimiento del seguidor; siendo más rígido y apático, con conductas donde se ejerce el poder con actitud evasiva y negligente y con mayor sumisión, la cual se basa en la pasividad, en el desgane, descuido, necedad, el olvido, sin que se de enfrentamiento directo, así mismo, entre más tácticas utilicen los estudiantes, son menos negociadores, la forma de conducta que

menos se utiliza es pedir al seguidor, se entienda como decisión de ambos, en intercambio, en la posición de influencia, sino unilateral. Lo cual confirma lo planteado por Maquiavelo “todo príncipe debe desear ser temido por clemente y no por cruel. Sin embargo, debe advertir que él debe temer el hacer mal uso de su clemencia” (pág. 91). En ese mismo sentido, Maquiavelo señala que “un príncipe que desea mantenerse aprenda a poder no ser bueno, y a servirse o no de esta facultad según las características le exijan” (pág. 86).

Lo anterior confirma lo planteado por Wilson, Near y Miller (1996) quienes definen maquiavelismo como una conducta de estrategia social que involucra la manipulación de otros para obtener beneficios personales, frecuentemente contra los intereses de otros.

Peñaloza (2004) encontró al estudiar liderazgo carismático, que los líderes autocráticos centralizan el poder en donde el líder debe ejercer control y hacen uso de la fuerza.

Y finalmente a mayores tácticas, son menos tranquilos, es decir no hacen uso del manejo de la situación de manera sublime sin que perciban la influencia o control sobre el otro.

En cuanto al factor inmoralidad de maquiavelismo se encontró alta correlación positiva con los estilos de poder negociador, tranquilo y Laissez Faire, lo cual nos indica que los estudiantes en cuanto más inmorales son, tienden a ser más negociadores, tranquilos y más liberadores, esto permite que los estudiantes no acaten normas.

Asimismo, este factor inmoralidad de maquiavelismo se correlaciona en forma negativa y altamente significativa con rigidez, apatía, sumisión y autoritario, indicándonos que a mayor inmoralidad presentada son menos rígidos, apáticos, sumisos y autoritarios.

El factor inmoralidad de maquiavelismo, que indica la disposición de los estudiantes a apegarse o no a una moral convencional y es la posibilidad de elegir entre comportamientos adaptados o no socialmente; lo cual indica que los estudiantes de la carrera de Psicología de los semestres séptimo al noveno, a mayor inmoralidad presentada son mas negociadores, es decir, su estilo es recíproco, controlado, empático, tolerante, negociante, así mismo, son más tranquilos, es decir, más amables, accesibles, flexibles y pacientes y son más *laissez faire*, es decir, otorgan mayor libertad y permisión al seguidor. Lo cual confirma lo planteado por Maquiavelo que afirma: "el que estando al frente de un principado no descubre el mal en su raíz, ni lo conoce hasta que él se manifiesta, no es verdaderamente sabio" (pág. 81).

Martínez, (2003) al realizar estudios de maquiavelismo utilizando la escala diseñada por Uribe (2000) en 212 estudiantes del cuarto al noveno semestre de cuatro universidades públicas y privadas de la Ciudad de México, no encontraron diferencias significativas en el factor inmoralidad, a diferencia de este estudio.

### **Diferencias entre los factores de maquiavelismo y estilos de poder por actividad (estudiantes y grupo que trabaja y realiza servicio social).**

En cuanto a las diferencias entre las medias se encontró que el factor visión de maquiavelismo muestra diferencia significativa, lo cual indica que los que trabajan y realizan servicio social poseen una mayor visión que los que estudian exclusivamente, es decir, los que trabajan y realizan servicio social hacen uso de estrategias de manipulación de comportamientos específicos para manipular en situaciones de poder determinados (Uribe, 2001). Lo anterior porque al incorporarse a ámbitos laborales eligen comportamientos según las normas morales donde existe una estructura, ellos tienen que desempeñar roles, los cuales están pre-establecidos por las organizaciones con base al puesto que ocupan y desempeñan, Asimismo tienen acceso a premios, recompensas y

castigos los cuales la empresa establece con base en su desempeño del trabajo o del servicio social. Al respecto, para Christie y Geis (1970; en Uribe, 2001: p. 81) " el control de la estructura organizacional (alta estructura) está definido por el control situacional de los roles de una organización social o grupo, es decir, los roles de los participantes o subordinados están claramente definidos, las metas a lograr están definidas, así como las recompensas y sanciones relacionados con ellas. De este control depende la posibilidad de improvisación de los integrantes de un grupo". Christie y Geis, (1970, en Uribe 2001) señalan que en la ausencia formal de reglas los sujetos y la situación permiten una amplia variedad de posibilidades de introducir estructuras de poder y tomar ventaja a la ausencia de una estructura de poder.

Cásares, (1994) realizó una investigación con destacados líderes mexicanos sobre las capacidades que debe tener un líder en nuestro país, y encontró que la capacidad más importante es tener una visión clara de lo que se quiere lograr en un futuro, la segunda es tener congruencia (predicar con el ejemplo) y la tercera es contar con la capacidad de tomar decisiones y en cuarto lugar tenacidad y disciplina, retomando este hallazgo las personas que estudian y trabajan tienen mayor experiencia y por ende mayor visión.

Según Cásares (1994) el líder se puede formar, un elemento importante es la educación, ya que encontró que los niños aceptan la rigidez de la escuela debido a que fueron expuestos a una figura de autoridad; los niños que tienen una mente ágil y cuestionan, son inmediatamente controlados hasta que se ajustan a la norma, con el cual se desalienta el pensamiento original, que es un factor importantísimo que debe tener un líder. Lo anterior se puede relacionar con la disminución del maquiavelismo en estudiantes universitarios, como es el caso del presente estudio donde se observa que los estudiantes del séptimo al noveno semestre de la carrera de licenciado en psicología optaron por otros estilos o tácticas de poder.



Reconoce que algunas escuelas sobre todo universidades preocupadas y ocupadas en la formación de líderes han intentado descubrirlos e impulsarlos pero esos intentos no se han materializado aun, ya que no los han descubierto como auténticos líderes, más bien los programas se centran en descubrir las capacidades empresariales, para que el alumno se convierta en empresario exitoso. Lo anterior contradice lo encontrado en esta investigación, ya que en el caso de los estudiantes de la Facultad de Psicología de la UNAM utilizan diferentes estilos de poder. Por lo tanto, pueden asumir diferentes tipos de liderazgo además del maquiavélico.

Así vemos que al líder se le ha estudiado desde diferentes perspectivas social, laboral, administrativo, etcétera, y dentro de estos se plantea ¿el líder nace o se hace?, así mismo se investigan los rasgos de personalidad que les permiten ser líderes. A lo anterior se concluye, que los líderes no nacen con la predisposición de serlo, puesto que son parte de estos rasgos que caracterizan a la persona son aprendidos, confirmando lo anterior varios autores han hecho diversas investigaciones que enfatizan lo encontrado en este estudio:

Bennis, (1997; en Garcés y Vásquez, 1997) estudió a 90 líderes de los más eficaces y exitosos en los Estados Unidos e identificó cuatro rasgos comunes entre ellos: visión, sentido de propósito, habilidad para comunicar esta visión en forma clara, consistencia y enfoque en la continuidad de su visión.

Por su parte Conger y Kanungo (en Garcés y Vásquez, 1977) encontraron que los líderes carismáticos tenían una meta ideal, que luchaban por alcanzar su visión, un fuerte compromiso con su meta, son percibidos como originales, auténticos, son creativos y confían en sí mismos, además de tener habilidad para comunicar su visión, una fuerte convicción, se les identifica como agentes de cambio, son realistas y concientes del entorno.

Kotter, (1990), en las evidencias numero tres plantea que las visiones efectivas, describen una actividad de organización de cómo va a ser el futuro. 2) expresa posibilidades que representan los intereses más importantes de la mayoría de las personas involucradas. 3) son realistas, son claras y motivan acciones lo suficientemente flexibles para propiciar la iniciativa, son fáciles de comunicar y con grandes beneficios.

En resumen, una visión efectiva es imaginable, deseable, factible, centrada, flexible y comunicable y la visión efectiva incluye estrategias, planes y programas.

Asimismo para crear y desarrollar una visión efectiva, se requiere tanto del intelecto como el corazón, lleva algún tiempo, implica un grupo

Todo lo anterior demuestra que los estudiantes de psicología son visionarios y por lo tanto líderes

No se encontraron diferencias por actividad (estudiantes y grupo que trabaja y realiza servicio social) en los factores tácticas e inmoralidad, así como los factores de poder autoritario, negociador, tranquilo, afectivo, rígido, apático, sumiso y laissez -faire.

Todo lo anterior comprueba solo parcialmente la hipótesis. Existen diferencias estadísticamente significativas en factores de liderazgo maquiavélico y de tácticas de poder utilizadas por estudiantes de la carrera de Psicología de los semestres 7° y 9° entre los que estudian exclusivamente, y los que trabajan y realizan servicio social.

En relación a esto, Uribe (2001) encontró que los profesionistas relacionados con la administración empresarial son más maquiavélicos que los de otras carreras.

Por su parte, Martínez (2003) realizó un estudio con 212 estudiantes del 4° al 9° semestre de universidades públicas y privadas, encontrando diferencias significativas en el factor inmoralidad de maquiavelismo, donde los alumnos que obtuvieron las medias más altas son los que provenían de universidades públicas.

### **Semestre y factores de estilos de poder**

Se realizó un análisis de varianza para conocer las diferencias significativas entre los factores de estilos de poder utilizados por los estudiantes en relación a la variable escolaridad, haciendo un análisis de las medias se encontró que todos los grupos en los tres semestres son similares en cuanto a las variables autoritario, negociador – conciliador, tranquilo y afectivo; habiendo cierta tendencia en el factor negociador – conciliador en los estudiantes el noveno semestre, ya que tienden a ser negociadores y conciliadores; no encontrándose diferencias para estilos de poder en las variables autocrático, tranquilo y afectivo. Lo cual implica que se comprueba la hipótesis: existen diferencias estadísticamente significativas en factores de estilos de poder utilizados por los estudiantes en relación a la variable escolaridad, ya que los estudiantes del 9° semestre tienen cierta tendencia a ejercer tácticas de poder basadas en la negociación, es decir, la forma en que piden a los seguidores que hagan algo, es mediante una decisión de los dos en una situación de intercambio en la posición de la influencia y son así mismo conciliadores, siendo ésta una manera sublime de manejar la situación sin que se pierda la influencia o control sobre el otro. La negociación es un estilo positivo de poder que permite obtener más cosas del subordinado.

Por otra parte, en la escolaridad se encontró de manera general que los estudiantes de los tres semestres tienden a utilizar tácticas de poder autoritario, es decir hacen uso de conductas directas, autoafirmativas, tiranas, controladoras, inflexibles y hasta violentas; intentan mantener sometidos a los

seguidores bajo el yugo de su dominio. También tienden a ser negociadores y conciliadores. Sus tácticas de poder se basan en pedir a los seguidores tomar decisiones entre los dos en intercambio en la posesión de la influencia.

En sus tácticas de poder son tranquilos, lo cual indica una manera sublime de manejar la situación sin que se pierda la influencia o control sobre otro. Se dirigen a sus seguidores o subordinados de manera afectiva, con comportamiento social, emocional y racionalmente aceptable siendo amables, respetuosos y cariñosos.

Asimismo, se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas en el factor sumisión en relación al semestre, donde los estudiantes del 8° semestre tienden a ser más sumisos que los de séptimo y noveno; lo que significa que se comprueba la hipótesis de que existen diferencias estadísticamente significativas en los factores de estilos de poder en estudiantes de los semestres del 7° al 9° semestre de la carrera de Psicología; quizá el semestre intermedio en el área hace que no tomen una postura, sino se vuelven más evasivos en la toma de decisiones.

### **Semestre y maquiavelismo**

Se encontraron diferencias estadísticamente significativas en el factor inmoralidad de maquiavelismo, lo cual indica que los alumnos del séptimo semestre son más inmorales que los estudiantes de los otros dos semestres.

Lo anterior lleva a comprobar la hipótesis de que existen diferencias estadísticamente significativas en un grupo de estudiantes de los semestres séptimo a noveno de la licenciatura de Psicología con respecto a la escolaridad, lo cual indica que a mayor escolaridad, es decir, que en cuanto más avanzan a los semestres octavo y noveno tienden a apegarse a las normas organizacionales, ya sea por que se incorporan a hacer su servicio social o a

trabajar; esto quizá esté relacionado con la edad, donde las personas siguen las normas a mayor edad (Díaz Guerrero, 1984).

### **Factores de maquiavelismo por semestre y grupo**

En la interacción de semestre por actividad realizada existe una mayor tendencia en las medias en el factor visión de maquiavelismo por la actividad, indicándonos que son más visionarios los estudiantes cuando se incorporan a una experiencia laboral sea esta remunerada o de servicio social. Asimismo, se encontró para el factor inmoralidad una mayor tendencia para el semestre séptimo siendo menor la inmoralidad, en los semestres octavo y noveno (tabla 11).

En los factores autoritario, negociador, tranquilo, afectivo, rigidez, apático, sumisión y Laissez Faire, las medias son muy semejantes en todos los factores lo cual nos indica que ser estudiante exclusivamente y trabajar y realizar servicio social en cada uno de los semestres obtienen de manera general promedios semejantes indicándonos que se comprueba la hipótesis de que habrá interacción entre el semestre y el grupo (estudiantes y los que trabajan y realizan su servicio social) en los factores de maquiavelismo y estilos de poder.

### **Diferencias en los factores de maquiavelismo a través del ANOVA**

También se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas para semestre en el factor inmoralidad de maquiavelismo, mostrando que los semestres 7° y 9° salen más altos en inmoralidad, lo cual nos indica que si son del 7° y 9° semestre, son más inmorales y si son del 8° sale más baja su inmoralidad. Lo anterior puede deberse a que los alumnos no siguen normas al inicio y al final con el objetivo de imponer sus decisiones.

En cuanto a visión, hay diferencia significativa de acuerdo a la actividad que realiza, ya que los que trabajan y realizan el servicio social tienen mayor visión maquiavélica.

### **Factores de estilo de poder por semestre y por estudios**

Se encontró que para la interacción de estilos de poder por semestre y por estudio, hay diferencias estadísticamente significativas para negociación en los semestres estudiados, indicándonos que los alumnos del 8° semestre son menos negociadores que los del 7° y 9°.

En cuanto a tranquilidad en interacción por semestre y actividad sale significativo, lo cual nos indica que si trabajan y realizan servicio social y son de 7° o 9° semestre, tienden a ser menos tranquilos.

Asimismo, se encontró que hay diferencias significativa en negociación y afectividad por interacción, encontrando que a mayor semestre hay más afectividad y estilos de negociación diversos.

Los temas de liderazgo y poder han estado presentes a lo largo de la historia de la humanidad, y han sido tratados de diferente forma, dependiendo de los fines que se persigan.

El liderazgo, se refiere al proceso de interacción social, que consiste en el logro de las metas, ideas, objetivos, planes, proyectos, cambios de conducta, etc., el líder es la persona encargada de dirigir a otro (s) son estos seguidores, subordinados, discípulos, etc.

Por lo tanto, el liderazgo implica una relación dual líder – seguidores, un proceso de influencia, donde está presente el poder.

El liderazgo ha sido estudiado por diversos investigadores como se ha revisado en el primer capítulo de esta investigación donde cada autor ha propuesto su propia teoría, según su enfoque y experiencia, así como al ámbito al que se refiere. En especial aquí se han desarrollado principalmente a través del liderazgo organizacional y social; dado que a este ámbito se refiere el instrumento sobre maquiavelismo.

Por su parte, el poder consiste en que otros hagan lo que el líder desea, implica interacción, comunicación e influencia; requiere del uso de estilos o tácticas, estrategias y fuentes de poder y dentro de estos recursos existen diversas fuentes de poder, la que se utilice dependerá del líder, del grupo de la situación de que se trate, el líder tendrá más poder entre más fuentes de poder o recursos controle, como es el caso de los estudiantes que trabajan y realizan servicio social.

El liderazgo y el poder tienen en común que los líderes utilizan el poder como medio para alcanzar las metas individuales, grupales, organizacionales y el poder es un medio que facilita o contribuye a lograrlo.

Para Boulding (1993) el poder individual se refiere a la capacidad de conseguir lo que se quiere y se utiliza para enunciar la capacidad de lograr metas y objetivos comunes en grupos, familias, organizaciones laborales, comunidades y países.

Asimismo estudiar el poder se vuelve complejo, ya que éste al igual que el estudio del liderazgo es multidimensional. En el poder las personas (líderes) según su jerarquía, toman decisiones, son procesos dinámicos, observándose que el poder se ejerce en el amor en la familia, en las organizaciones laborales, escolares y en su estado en general.

Así también Uribe (2001: Pág. 11) ubica “el poder como un componente de la naturaleza del ser humano” y desde el campo de la psicología social como un elemento primordial y social en términos de intercambio.”

El poder puede existir sin que se le utilice, existe entonces un potencial, lo que establece una diferencia entre tener poder y ejercerlo. Tener poder significa que se tiene capacidad de controlar los recursos que la otra parte necesita, mientras que ejercer el poder significa que se recorten o se otorguen dichos recursos.

El poder como potencial tiende a mantener equilibradas las relaciones entre las partes debido a las consecuencias que su empleo puede acarrear para las partes implicadas.

Por lo tanto, entre más valioso resulta para la otra parte el recurso controlado por quien tiene poder, aumenta la dependencia del seguidor o subordinado hacia el líder.



## **CONCLUSIONES.**

Se encontró en la presente investigación que se logró el objetivo general planteado y prueba de hipótesis. Asimismo, se encontró que hay una alta correlación entre los factores de la escala de estilos de poder, excepto afectividad, y los factores de la escala de maquiavelismo: tácticas e inmoralidad. Y en el caso de visión de esta misma escala sólo correlaciona en forma positiva con rigidez, y en forma positiva con sumisión.

Esta investigación ha contribuido al enriquecimiento de la teoría e investigación de poder y liderazgo, ya que se han obtenido resultados relevantes sobre las variables que integran las escalas de maquiavelismo y tácticas de poder; así como inter e intragrupal.

Se han obtenido resultados significativos sobre la población estudiantil de séptimo a noveno semestre de la carrera de psicología de la UNAM, que contribuyen a la predicción del comportamiento y a una toma de decisiones.

## Referencias

- Aragón, M. (2003). *Maquiavelismo y satisfacción laboral en trabajadores al sector público y privado*. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología. U.N.A.M.
- Athos, G. A., y Robert, E. (1978) *Behavior in organizations: a multidimensional view*. México: Prentice-Hall.
- Bennis, W. (1993). *Cómo llegar a ser líder*. Colombia: Norma.
- Boulding, K. E. (1993). *Las tres caras del poder*. México: Paidós.
- Carmona, L. K., y Caudillo, Z. M. (1999). *Medición de liderazgo como dimensión en Centros de Evaluación*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. U.N.A.M.
- Cásares, D. (1994). *Liderazgo, capacidad para dirigir*, Fondo de Cultura Económica, México
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la administración de personal*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Cruz, del C. C. (2002). *Autoconcepto y estilos de poder en la pareja*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. U.N.A.M.
- Castaño, A. D; Sánchez, B. G; y Wicab, E. (1981). *Desarrollo social y organización*. México: IEE, S. A.
- Chamers, F. (1990).. México: Trillas.
- Chonko, L.B. (1982). *Liderazgo y administración efectiva Machivellianism: sex Differences in the Profession of Purchasing management*. *Psychological Reports*, vol. 51 pp 645-646.
- Díaz – Guerrero, R. (1984) *Psicología del Mexicano*. México: Trillas.
- Fiedler, F. (1985). *Liderazgo y administración efectiva*. México: Trillas.
- Garcés, A., Vazquez M. (1997). *Curso teórico-práctico de motivación de logro para empleados del IMSS*. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología. U.N.A.M.
- Gardner W.J. (1991). *El liderazgo*. Argentina: Grupo Editorial Latinoamericana.
- Gran Diccionario de la Lengua Española* (1996). España: Larousse.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. (1970). *La administración y el comportamiento humano*. México: Técnica.
- Hodgetts, R. Altman, S. (1989). *Comportamiento en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Hollander, E. (1978). *Principios y métodos de psicología social*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Hellriegel, Slocum y Woodman. (1999). *Comportamiento organizacional*. México, Thompson.
- Horta, J. (1988). *Influencia del estilo de supervisión en la actitud de los subordinados en le proceso de toma de decisiones*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. U. N. A. M.
- Killian, R. (1978). *Administración de los Recursos Humanos: un enfoque del RSI*. México: Trillas.
- Kostenbaum, P. (1999). *Liderazgo*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Kotter, J. (1997). *El líder del cambio*. México: McGraw-Hill.
- Kouzes, J., y Posner, B. (1997). *El desafío del liderazgo*. Barcelona: Garnica.
- Lewin, K. (1939). *A dinamin Theory of Personality*. New York: McGraw-Hill.
- Lingren, C. (1979). *Introducción a la Psicología Social*. México: Trillas.
- López, M. (2000). *La personalidad y su relación con la autopercepción de riesgo en relación al SIDA*. Tesis de Maestría. Facultad de Psicología, UNAM.
- Maissoneuve, J. (1969). *La dinámica de los grupos*. México: Nueva Visión.

- Maquiavelo, N. (1993). *El príncipe*. México: Fondo de Cultura Económica. (Trabajo original publicado en 1513).
- Martínez, E. (2003). *Maquiavelismo en estudiantes de carrera de formación empresarial: un estudio en universidades públicas y privadas*, Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- Mudrack, P. (1992). *ADDITIONAL Evidence on age-relater differences in Machiavellianism in an adult sample*. *Psychologist Reports*. Pgs. 46, 783, 788.
- Napier y Grienfield. (1975). *Grupos: Teorías y experiencia*. México: Trillas.
- Peñalosa, A. (2004). *Significado psicológico del liderazgo carismático*. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- Ríos, R. J (1994). *Liderazgo situacional en la Organización*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. U.N.A.M.
- Rivera, A. S. (2000). *Conceptualización, medición y correlatos de poder y pareja: una aproximación etnopsicológica*. Tesis de Doctorado. Facultad de Psicología. U.N.A.M.
- Rivera, A.S., Díaz Loving, R., Sánchez, A.R. y Alvarado, H., V.I. (1996). *Estilos y estrategias de poder en la pareja: un estudio exploratorio. La psicología social en México*, VI, 310-315: AMEPSO
- Robbins, S.P. (1987). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice-Hall.
- Rodríguez, E. M. (1985). *Liderazgo: Desarrollo de las habilidades directivas*. México: Manual Moderno
- Rodríguez, F. (2001). *Estudio preliminar de la escala MACH IV en una muestra de trabajadores mexicanos*. Tesis de Licenciatura. Facultad de psicología. UNAM.
- Rojo, R. G. (1996). *Propuesta de Capacitación en la fuerza de ventas a través del liderazgo situacional del modelo Dimensional*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. U.N.A.M.
- Siliceo, A. Casares, D. y González, J. C. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Singer, Y; y Singer, A. (1990). *Situational Constraints in Transformacional vs Transactional Leadership Behavior, Subordinates Leadership Behavior. Preference and Satisfaction*. *Journal of Social Psychology*. Vol. 130 (3). Págs. 385-396.
- Tannenbaum, R; y Weschler, I. R; y Masserik, F. (1971). *Liderazgo y organización: Introducción a la ciencia del comportamiento*. Buenos Aires: Troquel.
- Uribe, P. J. F. (2001). *Maquiavelismo: conceptualización, medición y su relación con otras variables*. Tesis de Doctorado. Facultad de Psicología. U.N.A.M.
- Uribe, P. J. F. (1999) *¿Qué es el liderazgo?*. *Revista Administrate Hoy*, 65. Vol. 1. Septiembre. Págs. 14-19.
- Uribe, P. J. F. (2000). *El significado psicológico de manipulación Maquiavélica en la Cultura Mexicana*. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, #1. Vol. XVI, No. 1. Págs. 1-16

A N E X O S

## INSTRUCCIÓN.

El siguiente cuestionario es parte de un estudio que se lleva a cabo en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México, para conocer la forma como actúan las personas en relaciones de liderazgo y tácticas de poder, agradecemos de antemano su cooperación.

### DATOS PERSONALES.

Semestre que cursa: Séptimo ( )  
Octavo ( )  
Noveno ( )

Usted: Estudia ( )  
Trabaja ( )  
Servicio Social ( )

Sexo: Masculino ( )  
Femenino ( )

Edad: \_\_\_\_\_ Años.

Estado Civil: Soltero ( )  
Casado ( )  
Unión Libre ( )  
Divorciado ( )  
Separado ( )

Ocupación. \_\_\_\_\_

Tiempo Trabajando. \_\_\_\_\_

Sueldo: \_\_\_\_\_

# Universidad Nacional Autónoma de México

## Facultad de Psicología

### División de Estudios de Posgrado

#### Escala de manipulación organizacional de Maquiávelo

No escriba su nombre  
(sus respuestas son confidenciales y anónimas)

A continuación encontrará una serie de enunciados respecto a su trabajo y manera de pensar. Solicitamos su opinión sincera al respecto. No hay respuestas buenas o malas; todas son valiosas pues se refieren a su opinión. Responda tan rápidamente como sea posible, después de leer cuidadosamente cada enunciado. Debe contestar colocando una X sobre los números de la columna del lado derecho (1, 2, 3, 4, 5, 6 ó 7)

1	Totalmente en desacuerdo	2	En desacuerdo	3	Casi en desacuerdo	4	Indeciso ni de acuerdo ni en desacuerdo
5	Casi de acuerdo	6	De acuerdo	7	Totalmente de acuerdo		

1. Si se llega como nuevo a una posición de poder en un grupo se debe eliminar por completo a la gente que conformaba al grupo anterior  
1 2 3 4 5 6 7
2. Frente a los trabajadores hay que saber disfrazarse de bien y ser hábil en fingir y disimular  
1 2 3 4 5 6 7
3. Se debe ser egoísta para triunfar  
1 2 3 4 5 6 7
4. Es conveniente hacer el trabajo de tal forma que los subordinados dependan de la (el) jefa (e)  
1 2 3 4 5 6 7
5. En un puesto de líder es mejor ser temido que amando  
1 2 3 4 5 6 7

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6. Se vale conspirar contra los enemigos  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Se debe evitar ayudar a otra (o)s a hacerse poderosa (o) s ya que ésta (o)s pueden posteriormente arruinarnos  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. La agresividad es una manera de imponer nuestras ideas   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Si se llegara a utilizar empleados de otros jefes, se recomienda utilizarlos, desecharlos y después formar grupos nuevos   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Si de conservar el trabajo se trata se puede hacer buen uso de cierta crueldad  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Un (a) líder debe procurar gastar recursos ajenos y cuidar los propios  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Para un (a) jefa (e) que quiera controlar a sus subordinados es conveniente concentrar poder en uno de ellos para que a su sombra se manejen más fácilmente los demás | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Ante los trabajadores hay que aparentar ser bueno (a) aunque lo que hagamos sea motivo de odio  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Cuando se llega a un nuevo grupo de trabajo es necesario eliminar a los viejos integrantes y crear un nuevo grupo que se rija por nuevas leyes para su mejor control  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Un (a) líder debe poseer virtudes, pero no debe poseerlas todas, lo que sí es indispensable es aparentar poseerlas  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Toda (o) líder debe aprender a no ser buena (o) y practicar la maldad de acuerdo con la circunstancias laborales  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Para ganar es necesario inventarse virtudes, cualidades y sentimientos que no se poseen   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Cualquier mentira es irresponsable  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. Mentir es un atentado a la inteligencia   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

20. No se debe difamar a nadie.	1	2	3	4	5	6	7
21. Ante cualquier circunstancia se debe decir la verdad antes que callársela	1	2	3	4	5	6	7
22. No se debe decir mentiras por insignificantes que éstas sean	1	2	3	4	5	6	7
23. Dirigir palabras injuriosas a alguien es algo que se debe evitar aunque fuera el último recurso para imponer el orden	1	2	3	4	5	6	7
24. Para un (a) jefe (a) que llega a ocupar un puesto de trabajo de nuevo ingreso debe comportarse de manera positiva y ética	1	2	3	4	5	6	7
25. No deben crearse conflictos aunque se obtuviera provecho de ellos	1	2	3	4	5	6	7
26. La hipocresía debe castigarse	1	2	3	4	5	6	7
27. Es difícil ser indiferente al mentir	1	2	3	4	5	6	7
28. El oportunismo para quedar bien no es honesto	1	2	3	4	5	6	7
29. La lealtad de los subordinados no se gana beneficiándolos con ganancias	1	2	3	4	5	6	7
30. Un buen jefe es aquel que honra y beneficia a sus subordinados	1	2	3	4	5	6	7
31. Hay que ser hábil para saber mentir	1	2	3	4	5	6	7
32. Una mentira se debe decir con seguridad	1	2	3	4	5	6	7
33. Si a un subordinado no se le conquista hay que convencerlo	1	2	3	4	5	6	7
34. Para mentir hay que ser calculador (a)	1	2	3	4	5	6	7
35. Las “mañas” se deben usar con astucia y destreza para solucionar problemas	1	2	3	4	5	6	7
36. Una persona audaz controla el mundo que le rodea	1	2	3	4	5	6	7



37. A un trabajador se le tiene contento mientras pueda adquirir bienes y servicios y se le respete. 1 2 3 4 5 6 7

38. La (o)s manipuladora (e)s abusan de la gente sin carácter. 1 2 3 4 5 6 7











